

MANUAL DE LIDERANÇA NAVAL

II VOLUME

COORDENAÇÃO
COMODORO MACHADO DA SILVA



Coleção Manuais da Marinha

Manual
de
Liderança Naval
II Volume

Edições da Marinha

2026

FICHA TÉCNICA

Título: Manual de Liderança Naval – II Volume

Coordenador: Comodoro Miguel Machado Da Silva

Autores:

Armando Silva Frias

Catarina Martins

Ivo Soares

Lobna Chérif

Mariana Moreira Baptista

Miguel Machado da Silva

Mónica Maymone

Pedro Borda de Água

Sofia Santos Rocha

Editor: Edições da Marinha

Capa: STEN TN (DSG) Rafaela Oliveira Sousa

Execução Gráfica e Impressão: XXXXX

Tiragem: XXX exemplares

ISBN: XXX-XXX-XXXX-XX-X

Depósito Legal: XXXXXX/26

© 2026 Edições da Marinha

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização das Edições da Marinha.

ÍNDICE

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1: TESTAR A EFICÁCIA DO S.P.A.C.E.: UMA INTERVENÇÃO DE FORÇA BASEADA NA ATENÇÃO PLENA	23
1.1. Introdução.....	23
1.2. Componentes do S.P.A.C.E.	26
1.2.1. Parar e estar presente	26
1.2.2. Praticar a respiração tática	27
1.2.3. Reconhecer e aceitar os Afetos, o Comportamento e a Cognição (ABC)	28
1.2.4. Recorra aos seus pontos fortes de carácter	32
1.2.5. Dê poder a si próprio	35
1.3. Estudo.....	36
1.3.1. Método	36
1.3.2. Procedimento	36
1.3.3. Medidas.....	37
1.3.4. Discussão.....	39
1.3.5. Investigações futuras	41
CAPÍTULO 2: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA SAÚDE MENTAL DAS ORGANIZAÇÕES	43
2.1. Introdução.....	43
2.2. Ansiedade	44
2.2.1. Explicação do sistema nervoso simpático e parassimpático	46
2.2.2. Técnicas para reduzir a ansiedade.....	48
2.3. Conceptualização do Stress	49
2.3.1. Definição de stress	49
2.3.2. Custos do Stress.....	52
2.3.3. Stressores do Trabalho	53
2.3.4. Gestão do Stress Pessoal.....	54
2.3.5. Gestão do Stress Organizacional.....	55
2.4. Saúde Mental	56
2.4.1. Gestão da saúde mental nas organizações	57
2.4.2. Apoio à saúde mental.....	61
2.5. Conclusões	64
CAPÍTULO 3: A RESILIÊNCIA E A LIDERANÇA	67
3.1. Introdução.....	67
3.2. Definição de Resiliência.....	68
3.3. A Relação entre a Resiliência e o Carácter	71
3.4. A Relação entre a Resiliência e as Emoções	73
3.4.1. Emoções positivas e Resiliência.....	74
3.4.2. Como é que as emoções positivas aumentam a resiliência	75

3.4.3.	Emoções Positivas e Aquisição de recursos.....	75
3.4.4.	Como a atenção plena (Mindfulness) aumenta a resiliência	77
3.4.5.	R.I.S.E. para a Resiliência	77
3.4.6.	Porque é que se deve promover o R.I.S.E	78
3.5.	Características do trabalho e resiliência	78
3.6.	Liderança em Contexto Militar	81
3.7.	A importância da Resiliência na Liderança Militar	81
3.7.1.	Resiliência através da seleção	81
3.7.2.	A resiliência como um produto da liderança	83
3.7.3.	A Resiliência e a Liderança	85
3.7.4.	O Desenvolvimento de Competências de Resiliência.....	86
3.8.	O Treino de resiliência nas Forças Armadas	87
3.9.	Conclusão.....	90
CAPÍTULO 4: A LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		93
4.1.	Introdução.....	93
4.2.	Inteligência Emocional.....	93
4.2.1.	Dimensões da Inteligência Emocional	94
4.2.2.	Ressonância	96
4.3.	Inteligência Emocional e Liderança	97
4.3.1.	Estilos de Liderança	98
4.3.2.	Utilização de Diferentes Estilos de Liderança.....	102
4.3.3.	Impacto da Liderança com Inteligência Emocional	103
4.4.	Liderança Emocional em Contexto Naval	104
4.5.	Conclusões	105
CAPÍTULO 5: O ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA. UM ESTUDO EMPÍRICO		107
5.1.	Introdução.....	107
5.2.	Antecedentes	108
5.3.	Estudo.....	112
5.3.1.	Metodologia.....	112
5.3.2.	Procedimento	112
5.3.3.	Avaliação.....	113
5.3.4.	Resultados	116
5.4.	Discussão e Conclusões.....	120
CAPÍTULO 6: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA AO LONGO DA CARREIRA		123
6.1.	Introdução.....	123
6.2.	Enquadramento Conceptual.....	124
6.2.1.	Definição e evolução do conceito de liderança	124
6.2.2.	Estilos de liderança e adequação ao contexto	125
6.2.3.	Liderança e gestão: distinção funcional.....	126
6.2.4.	Ambientes de aplicação da liderança	126
6.2.5.	Liderança em contexto militar: competências nucleares	126

6.2.6. Modelos de referência para desenvolvimento de liderança	127
6.2.7. Aplicação ao universo da Marinha	129
6.3. Aplicações práticas de Modelos de Liderança Naval na Marinha Portuguesa.....	130
6.3.1. Metodologia.....	130
6.3.2. Análise e Modelo de Desenvolvimento de Liderança Naval	131
6.4. Conclusões e Implicações Estratégicas	135
CAPÍTULO 7: LIDERANÇA MILITAR E DESENVOLVIMENTO DO CARÁCTER: IMPLICAÇÕES PARA A ESCOLA NAVAL	137
7.1. Introdução.....	137
7.2. Da seleção ao desenvolvimento: implicações para a liderança militar	138
7.2.1. Desenvolvimento de liderança em contextos de elevada exigência	139
7.2.2. A necessidade de novas abordagens psicológicas na formação militar	140
7.3. Psicologia Positiva e Forças de Carácter no desenvolvimento da liderança.....	141
7.3.1. Forças de Assinatura e regulação do uso das Forças de Carácter.....	143
7.3.2. Forças de Carácter e liderança em contextos exigentes: um modelo funcional.....	147
7.4. Conhecer o cadete como fator estratégico no desenvolvimento da liderança militar	149
7.4.1. A classificação das Forças de Carácter e o desenvolvimento do inventário Values in Action – Inventory of Strengths	150
7.4.2. Relevância para a formação superior militar	151
7.4.3. Forças de Carácter na atribuição e adequação às classes	151
7.5. Implicações para a formação dos futuros líderes da Marinha Portuguesa	154
7.6. Limitações e constrangimentos	157
7.7. Considerações finais	157
CAPÍTULO 8: AUMENTO DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA UTILIZANDO A METODOLOGIA 6W2H.....	159
8.1. Introdução.....	160
8.2. Antecedentes	161
8.3. Metodologia	164
8.3.1. Procedimento	164
8.3.2. Avaliação.....	167
8.3.3. Resultados	168
8.4. Discussão e Conclusões.....	171
CAPÍTULO 9: LIDERANÇA NA LOGÍSTICA MILITAR: MECANISMOS, COMPETÊNCIAS E MEDIDAS PARA O SUCESSO OPERACIONAL	173
9.1. Introdução.....	173
9.2. Mecanismos causais: como a liderança influencia o desempenho logístico	177
9.2.1. Definição de objetivos e prioridades	177
9.2.2. Coordenação e sincronização em rede.....	178

9.2.3.	Gestão de risco e resiliência	179
9.2.4.	Clima de disciplina, segurança e integridade	180
9.2.5.	Aprendizagem e adaptação	181
9.2.6.	Gestão de pessoas	181
9.3.	Quadros teóricos de liderança aplicáveis à logística	182
9.3.1.	Comando e controlo	183
9.3.2.	Liderança transacional.....	183
9.3.3.	Liderança situacional.....	184
9.3.4.	Liderança transformacional	184
9.3.5.	Liderança distribuída ou partilhada	185
9.3.6.	Organização de alta fiabilidade	185
9.4.	Competências nucleares do líder em logística militar	186
9.4.1.	Desempenho técnico e de liderança: equilíbrio e credibilidade	186
9.4.2.	Pensamento sistémico e uma compreensão holística do fluxo.....	187
9.4.3.	Tomada de decisão em incerteza e gestão de compromissos	188
9.4.4.	Comunicação operacional e disciplina de execução.....	189
9.4.5.	Negociação, influência e coordenação sem autoridade direta	189
9.4.6.	Cultura de segurança, ética e accountability	190
9.4.7.	Literacia digital e dados	190
9.5.	Síntese crítica e modelo integrador	191
9.5.1.	Síntese	191
9.5.2.	Modelo de liderança para o desempenho logístico.....	192
9.5.3.	Mais-valias da liderança nos processos logísticos	194
9.6.	Conclusões	195
CAPÍTULO 10: LIDERANÇA EM EQUIPAS E GRUPOS MULTINACIONAIS. UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A DIVERSIDADE CULTURAL		197
10.1.	Introdução.....	198
10.2.	Modelos Culturais	199
10.3.	Implicações para a dinâmica da liderança em equipas multinacionais ...	204
10.4.	Um modelo cultural unificador e abrangente	207
10.5.	Conclusão.....	208
CAPÍTULO 11: DESAFIOS DA LIDERANÇA INTERGERACIONAL NA MARINHA PORTUGUESA.....		211
11.1.	Introdução.....	212
11.2.	Caracterização das Gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z	212
11.2.1.	O que é uma geração?	213
11.2.2.	Baby Boomers (1946-1965)	214
11.2.3.	Geração X (1965-1980).....	215
11.2.4.	Millennials ou Geração Y (1981-1996).....	216
11.2.5.	Geração Z (1997 – 2010).....	216
11.3.	Liderança Intergeracional	217
11.3.1.	Características de Liderança dos Baby Boomers, X, Y e Z	219
11.3.2.	Desafios da Liderança Intergeracional.....	222

11.4. Estratégias para uma Liderança Eficaz	224
11.5. Aplicações práticas de Liderança Intergeracional na Marinha Portuguesa.....	225
11.5.1. Recomendações para uma Liderança Intergeracional Eficaz na Marinha Portuguesa.....	230
11.6. Conclusões	231
CAPÍTULO 12: A LIDERANÇA TÓXICA	233
12.1. Introdução.....	233
12.2. Conceito de Liderança	234
12.3. Liderança Tóxica.....	234
12.4. O Triângulo Tóxico	235
12.4.1. Líderes Destrutivos	236
12.4.2. Seguidores suscetíveis.....	238
12.4.3. Ambientes Propícios	242
12.5. A Liderança tóxica e o impacto no meio organizacional	244
12.6. Comportamentos e Perfil do Líder Tóxico	245
12.7. Contexto Organizacional e o Papel da Liderança	247
12.7.1. Erosão da Segurança Psicológica	247
12.7.2. Saúde Mental e Burnout	247
12.8. Consequências no desempenho e na cultura organizacional.....	248
12.9. O Impacto da Liderança Tóxica	249
12.9.1. Compromisso Organizacional	249
12.9.2. Qualidade de vida no trabalho	250
12.10. Estratégias para enfrentar a Liderança Tóxica	251
12.10.1. Liderança Tóxica e Rotatividade nas Organizações.....	251
12.10.2. Avaliação e Monitorização da Liderança	252
12.10.3. Canais de Denúncia e Proteção dos Colaboradores	253
12.11. A Liderança Tóxica em Contexto Militar	253
12.12. Conclusão.....	254
CAPÍTULO 13: A LIDERANÇA NA ERA DA GUERRA COGNITIVA	257
13.1. Introdução.....	257
13.2. Enquadramento.....	257
13.2.1. A ameaça russa na integridade das eleições de Países Ocidentais	259
13.2.2. Avançando rumo a uma compreensão comum da guerra cognitiva para a ciência e a tecnologia	260
13.3. Guerra cognitiva e a governança da subversão no século XXI	261
13.4. Liderança na Era da Guerra Cognitiva	262
13.4.1. A guerra cognitiva e a transformação do ambiente estratégico	262
13.4.2. Liderança e domínio cognitivo: novas exigências conceptuais	263
13.4.3. Liderança, resiliência e coesão social	264
13.4.4. Desafios éticos e responsabilidades da liderança.....	265
13.5. Navegar no Domínio Cognitivo: A Guerra Cognitiva e os Novos Imperativos para a Liderança Militar Naval.....	266

13.5.1. O Novo Campo de Batalha é a Mente Humana.....	267
13.5.2. A Emergência da Guerra Cognitiva: Do Conceito à Doutrina	268
13.5.3. O Campo de Batalha Cognitivo no Contexto Militar Naval	270
13.5.4. Rumo à Superioridade Cognitiva Naval	274
13.6. Conclusão.....	275
CAPÍTULO 14: LIDERAR NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	277
14.1. Introdução.....	277
14.2. Enquadramento Conceptual	278
14.3. Navegar entre a Automatização e o Julgamento Humano	280
14.4. A Gestão da Confiança e a Orquestração do Navio Aumentado	284
14.5. Liderar com Humanidade e Método perante o Desconhecido	287
14.6. Competências de Liderança na Era da IA.....	288
14.7. Considerações Finais	290
BIBLIOGRAFIA	293
SOBRE OS AUTORES	331

PREFÁCIO

Vivemos tempos de exigência crescente, incerteza estratégica e transformação acelerada. No centro das organizações — sejam militares, civis, empresariais ou sociais — permanece, porém, uma constante intemporal: a necessidade de uma liderança competente, íntegra e adaptativa.

O Manual de Liderança Naval — II Volume chega num momento em que as Forças Armadas e, em particular, a Marinha Portuguesa, enfrentam desafios multiformes: desde a instabilidade geopolítica no leste europeu e no médio oriente, passando pelas disputas marítimas a norte, até às ameaças assimétricas e híbridas que atravessam todas as fronteiras, incluindo a atlântica. A estes acrescem os desafios não militares — catástrofes naturais, pandemias, transformação digital e inteligência artificial — que exigem uma reflexão profunda sobre o papel do líder no século XXI.

O coordenador e autor deste manual, Comodoro Machado da Silva, possui um percurso profissional de excelência no domínio da formação em comportamento organizacional e liderança, o qual se encontra amplamente enriquecido pelo exercício de diversos cargos de comando, direção e chefia. Ao longo da sua carreira, dedicou ainda vários anos ao ensino destas matérias, com particular relevo para a sua atividade na Escola Naval.

Se o primeiro volume do Manual se afirmou como um guia prático e doutrinário, este segundo volume pretende ir mais longe. Resulta da identificação de temas emergentes — saúde mental, *mindfulness*, resiliência, guerra cognitiva, inteligência artificial, liderança transgeracional — que, pela sua relevância e atualidade, não poderiam ficar de fora de uma obra que se quer completa e prospetiva.

Reunindo um conjunto de especialistas e abordagens multidisciplinares, este manual oferece ao leitor ferramentas para compreender e atuar num ambiente organizacional volátil, incerto, complexo e ambíguo, mas também frágil, ansioso, não linear e incompreensível. A liderança consciente, a inteligência emocional, a gestão da saúde mental, a adaptação cultural e tecnológica, e a prevenção da liderança tóxica são aqui tratadas com o rigor e a aplicabilidade que a vida operacional exige.

Mas o manual não se limita a identificar problemas ou a enunciar conceitos. Oferece modelos práticos — como a metodologia 6W2H, a intervenção S.P.A.C.E., ou o perfil do líder transgeracional — que permitem passar da teoria à prática. Como se afirma na introdução: “O verdadeiro teste da liderança não é a beleza da declaração de missão. O verdadeiro teste é o seu desempenho.”

A Marinha Portuguesa, firmemente ancorada nos valores da lealdade, integridade, honra, disciplina e coragem, assume aqui um papel de vanguarda no pensamento sobre liderança em contexto de exigência extrema. Este livro é, por

isso, um contributo não apenas para a instituição militar, mas para todas as organizações que reconhecem na liderança consciente e capacitada o seu fator crítico de sucesso.

Que o leitor encontre nestas páginas não apenas conhecimento, mas inspiração para agir. E que, ao agir, honre o melhor da tradição marinheira: o rigor, o compromisso coletivo e a coragem silenciosa de cumprir a missão, sempre e em qualquer circunstância.

Boa leitura!

Miguel Bessa Pacheco

Contra-almirante

Comandante da Escola Naval

INTRODUÇÃO

O Manual de Liderança Naval editado em 2024 (Edições Marinha, 2024), muito virado para aplicações práticas das várias teorias de liderança atuais, foi resultado de vários estudos elaborados pelos autores, no âmbito de programas de mestrado, doutoramento ou pesquisas de campo realizadas com as Forças Armadas e com a Marinha Portuguesa, com o intuito de fornecer orientações e doutrina na importante temática da liderança, e permitir que as organizações pudessem ser mais competentes do ponto de vista da liderança e da gestão.

Este manual surgiu como um guia fundamental para todos os que aspirassem a liderar com eficácia e integridade no contexto único e exigente das Forças Armadas e, em particular, da Marinha, sendo, também, seguramente, uma obra útil a todos os que se quisessem assumir como líderes competentes, conhecedores e respeitados, independentemente do ambiente e do contexto em que atuam.

Contudo, fruto dos temas e trabalhos relacionados com artigos científicos, teses de dissertação de mestrado e doutoramento, e temas atuais que afligem a sociedade em geral, como por exemplo, a relação entre a liderança e a saúde mental das organizações, a liderança e a *mindfulness*, as competências da liderança, a liderança e a resiliência, a liderança na era da guerra cognitiva e na era da inteligência artificial, entre outros, não abordados no Manual de Liderança Naval, foi decidido reunir um conjunto de especialistas, para que juntassem num Manual de Liderança Naval segundo volume, múltiplas abordagens da liderança, abordando as novas tecnologias e os desafios emergentes que influenciam o comando, projetando cenários futuros e as competências necessárias para enfrentar as incertezas e oportunidades do século XXI.

As Forças Armadas (FFAA) têm-se deparado, tanto no contexto nacional como no internacional, no âmbito militar e não militar, com múltiplas alterações, muitas delas provocadas, por exemplo, pelo aceleração da tecnologia, a ascendência do terrorismo transnacional, do ciberterrorismo, e sucessivos conflitos, quer no leste europeu, quer no médio oriente.

No campo não militar, os desastres naturais que têm vindo a suceder, através da pandemia do Vírus COVID-19, com particular influência no setor da saúde face às condições extremas de trabalho, no qual se incluíram os militares de praticamente todos os setores.

Perante estes ambientes multiformes, requerem que as FFAA garantam os meios orgânicos necessários para o cumprimento das missões estabelecidas.

Portugal ocupará assim uma posição decisiva na disputa de um mundo multipolar, num ambiente onde prevalecerão as tentativas de imposição russas, o expansionismo chinês e o terrorismo transnacional (DEM, 2025).

Numa possível leitura sob a lente da Aliança, e considerando uma visão a 360º, poder-se-á dizer que, a leste, deparamo-nos com uma fronteira confrontacional, por natureza, e onde a urgência das respostas se impõe por forma a assegurar a integridade soberana dos territórios de países aliados ou parceiros.

A sul a fronteira é de natureza complexa, carece de ser mais bem compreendida pela multitude de ameaças que encerra e, na dimensão temporal, coexiste em simultaneidade com as demais fronteiras.

Já a oeste, a fronteira Atlântica é de natureza decisiva, tem de ser controlada e, temporalmente, é a mais perene. Entretanto, surgem, também, a norte, cada vez mais disputas marítimas, ligadas à delimitação de espaços, com inevitáveis consequências para a estabilidade aliada (DEM, 2025).

Em qualquer uma destas fronteiras as ameaças desenvolvem-se de forma assimétrica e híbrida, gerando cenários de anti acesso e de negação de área (A2/AD), pelo que, para contrariar as ameaças e ser capaz de operar em tais cenários, exige-se uma transformação nas nossas capacidades operacionais, devidamente balanceada com a consolidação de algumas das existentes, equilíbrio fundamental para manter uma adequada e evolutiva capacidade de resposta.

A não satisfação de um contributo razoável para o esforço securitário global da Aliança Atlântica por parte de Portugal poderá eventualmente despoletar a substituição ou a usurpação de funções, com a correspondente apropriação do valor geoestratégico desse espaço, por países aliados que vejam a inação portuguesa como uma oportunidade (DEM, 2025).

Do discurso proferido pelo ALM CEMA (2024), destaca-se: *“Une-nos uma cultura muito própria, balizada por sólidos valores, e sustentada em ensinamentos marinheiros.*

Destaco os valores da integridade e da disciplina, valores maiores e inegociáveis.

A integridade, do carácter e das atuações, sem a qual se corrompem as lideranças e a ação de Comando, se desintegra a coesão e a credibilidade e, consequentemente, a nossa relevância!

A disciplina, a disciplina marinheira, consentida, e que se estabelece na frontalidade, que convive na pluralidade de opiniões, que se sustenta no respeito mútuo; ...que não sabe conviver com a falsidade, com a cobardia, com o anonimato; ... e o garante do verdadeiro e são "espírito de corpo" de que nos orgulhamos, e valor fundamental da nossa identidade Marinheira.

Balizados pelos nossos valores, importa ainda que, nos norteemos, sempre, pelos ensinamentos da exigente vida no mar: onde o rigor nas decisões tem de estar sempre presente; onde não há tarefas menores; onde só nos é dada uma oportunidade para fazer bem; onde o empenhamento, profissionalismo e

dedicação, constantemente exigidos, não permitem lugar à resignação, nem à complacência.

Só através da conjugação dos valores e dos ensinamentos, com uma atitude de permanente subordinação dos legítimos interesses individuais aos superiores interesses do coletivo, conseguiremos cumprir bem e sem alardes a nossa Missão, honrando as nossas melhores tradições marinheiras!”

O mapa da estratégia delineada (DEM, 2025) procura representar de forma visualmente apelativa a estratégia para os próximos anos e é encimado pela Visão que assenta numa declaração simples e abrangente: **“Uma Marinha firme na defesa, empenhada na segurança e catalisadora do desenvolvimento”** que reflete a capacidade, versatilidade e relevância da Marinha no cumprimento de um vasto leque de tarefas no âmbito das funções conceptualizadas e pela missão que, para o efeito, foi sintetizada de uma forma simples e facilmente perceptível **“Cumprir Portugal no mar e a partir do mar, ao serviço dos portugueses”**.

O mapa tem na base os valores institucionais, que pautam a atuação de todos os que servem Portugal na Marinha, de que se destacam a **Lealdade, Integridade, Honra, Disciplina e Coragem**. Estes valores exigem **lideranças de proximidade** que, salvaguardando as tradições Navais e o espírito marinheiro, sejam capazes de promover elevado sentido do dever e espírito de sacrifício, fomentar ambientes de trabalho motivadores e assegurar um ideal de evolução contínua.

Mas para tal é necessário assegurar que os seus operacionais estão prontos, disponíveis e capacitados não só para operar com os meios, mas para desenvolverem esforços para além do esperado na prossecução das respetivas missões.

Neste contexto, é estruturante e imprescindível a continuidade do desenvolvimento de competências de liderança. Além de representar um papel importante na formação ao longo da carreira, permite contribuir para que os militares se tornem mais eficientes, e, por conseguinte, responder positivamente às diversas situações, oportunidades e adversidades que lhes serão colocadas ao longo da sua carreira profissional.

As competências de liderança são cruciais em ambientes militares devido à natureza especialmente desafiadora e complexa das missões. Os comandantes devem inspirar confiança, promover a coesão e manter a moral elevada, mesmo sob pressão extrema. Estas competências envolvem não só técnicas, mas também inteligência emocional, comunicação eficaz, adaptabilidade, resolução de problemas, gestão do tempo, colaboração e trabalho de equipa, liderança, criatividade, resiliência, negociação e uma compreensão profunda do comportamento humano. A liderança militar exige avaliar riscos, planejar estratégias e motivar subordinados a executar tarefas com precisão e dedicação.

Estas competências de liderança são igualmente valiosas em qualquer ambiente da sociedade civil. No mundo empresarial, líderes eficazes conduzem as suas equipas pelos mais exigentes cenários, inovam sob pressão e mantêm um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A capacidade de comunicar uma visão clara, tomar decisões informadas e inspirar a equipa a alcançar objetivos comuns é essencial para o sucesso.

Liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

A liderança consciente é um constructo recente que começou a ter maior relevância a partir da última década, e que pode ser definida como uma liderança que, promove o crescimento pessoal, compreende as necessidades dos outros e utiliza o raciocínio ético.

A liderança consciente não tem apenas a ver com eficiência, mas sim também sobre vocação e missão numa organização, assumindo total responsabilidade pelo desenvolvimento e resultados de uma organização.

Os líderes conscientes contribuem para que as organizações se tornem mais resilientes e adaptáveis, capazes de enfrentar desafios complexos e criar mudanças significativas. Tendem a dar prioridade à criatividade, à inovação e à diversidade de pensamento, o que, no geral, contribui para um ambiente onde todos se sentem ouvidos, respeitados e valorizados.

Na liderança consciente, as investigações levadas a cabo apontam para que os diferentes setores organizacionais, dos quais se incluem as Forças Armadas, necessitam de líderes conscientes, que possam afetar positivamente o desempenho dos liderados e consecutivamente a obtenção de melhores resultados organizacionais.

Um líder que não tem consciência do seu impacto nos outros, dirigindo funcionalmente, ou por hábito, sem intencionalidade ou reflexão, é o oposto de uma liderança consciente.

Por outro lado, é interessante a analisar a liderança consciente do ponto de vista do quadro *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo - VUCA) e do quadro *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incompreensible* (Frágil, Ansioso, Não Linear, e Incompreensível - BANI) contribuindo para a nossa compreensão dos atuais desafios que os líderes enfrentam.

Porém nos últimos anos (a digitalização crescente, crise climática, desordem política e uma pandemia global) comprometeram o sentido do VUCA, tornando-a obsoleta e marcando a passagem para um novo cenário mundial: BANI.

Segundo *VUCA World* (2024), postula que os líderes conscientes confrontam os problemas; usam tanto o coração como a razão, o que contradiz os modelos tradicionais/binários.

Ao integrar-se os modelos VUCA e BANI na liderança consciente, os líderes podem estabelecer uma base sólida para enfrentar os presentes desafios da liderança.

Esta integração permite que a volatilidade e a fragilidade sejam geridas através da promoção da adaptabilidade e da resiliência, enquanto a incerteza e a ansiedade são abordadas através do cultivar de uma cultura organizacional positiva onde os membros da equipa se sentem seguros para expressar preocupações e ideias.

Além disso, o pensamento não-linear e a complexidade podem ser utilizados de forma positiva, transformando a ambiguidade e a incompreensibilidade em oportunidades em que os membros da equipa se sintam da mesma forma confortáveis em partilhar as suas necessidades e pontos de vista.

Neste contexto, um líder consciente aborda problemas organizacionais com eficácia e integridade, com o objetivo de tomar decisões informadas e éticas que considerem os impactos a longo prazo e interoperabilidade que transformem tanto as suas organizações como a sociedade.

É necessário dar prioridade ao conhecimento pessoal dos liderados, independentemente da sua idade ou cargo. Ao fazê-lo, cria-se confiança e equipas mais fortes e saudáveis. Também ajudará o líder a potenciar as capacidades individuais de cada indivíduo.

O novo paradigma dos *perennials*, ainda numa fase embrionária em termos de estudos, vem mostrar que pessoas de todas as idades procuram continuar a investir no seu crescimento enquanto pessoas e profissionais, sempre relevantes e não definidas pela sua geração.

Começa-se a identificar que essas necessidades entre gerações ao que parece, são mais semelhantes do que se pensavam anteriormente. O resultado é que, atualmente, é possível encontrar trabalhadores de 50 ou mais anos a trabalhar ao lado com gestores (e.g., que poderão ser oficiais ou sargentos de 25 anos), como é exemplo no contexto militar, o que põe em causa o pressuposto de que a idade é um indicador razoável para compreender os desafios e as necessidades das pessoas no local de trabalho.

Identifica-se o perfil do líder transgeracional que deverá assentar em: **empatia e leitura humana**, apresentando a capacidade de ler a fadiga, frustração e motivação de diferentes grupos etários, ajustando o apoio sem perder o foco na missão; **comunicação translacional**, apresentando a capacidade de descodificar diretivas superiores complexas em micro-objetivos claros e com propósito, adequados à velocidade digital da geração Z; **visão estratégica (tradição)**, apresentando um profundo respeito e compreensão pela história da instituição, usando a tradição como cimento para a coesão da equipa; e **flexibilidade tática**, através do domínio da liderança situacional, com a agilidade para ser democrático no planeamento e autocrático na execução sob fogo.

Ao nível da Liderança e a inteligência artificial é demonstrado que a inclusão de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, a realidade virtual e simuladores para criar ambientes e cenários realistas de formação e treino em liderança, contribuem significativamente para o processo de melhoria da tomada de decisões, resoluções de problemas e pensamento crítico dos líderes em ambientes complexos.

No mundo atual, a inteligência artificial (IA) representa um importante catalisador de mudança, transformando o panorama das operações nos mais diferentes setores, do qual se inclui o setor militar e o futuro do trabalho. Começa a ser sobejamente reconhecido o potencial da IA para impulsionar a produtividade interna e a eficiência operacional. Embora o mercado da IA seja ainda relativamente jovem, está numa trajetória de crescimento que promete uma mudança de paradigma nos modelos e estratégias organizacionais. Contudo, importa reforçar que no âmbito desta transformação, as pessoas continuam a desempenhar um papel fundamental, principalmente os líderes.

O Manual de Liderança Naval II Volume assenta numa lógica estrutural intencional, orientada para a construção progressiva de conhecimento em liderança naval, partindo dos seus fundamentos psicológicos e individuais, evoluindo para os processos de desenvolvimento e aplicação organizacional, e culminando na análise dos riscos emergentes e dos desafios futuros. Esta arquitetura procura assegurar não apenas coerência temática, mas também uma progressão conceptual que acompanha o próprio percurso de desenvolvimento de um líder ao longo da sua carreira.

Num primeiro momento, o manual estrutura-se em torno dos **fundamentos psicológicos da liderança**, reconhecendo que a eficácia do exercício da liderança assenta, antes de mais, na compreensão dos processos intrapessoais que sustentam o comportamento humano em contextos exigentes. Neste âmbito, o primeiro capítulo apresenta a intervenção S.P.A.C.E., uma abordagem baseada na atenção plena que integra diferentes técnicas validadas empiricamente para promover a resiliência e o bem-estar psicológico, sendo testada em contexto naval. Introduce um estudo piloto que avalia a eficácia da intervenção S.P.A.C.E. entre cadetes da Marinha Portuguesa.

O segundo capítulo aprofunda a relevância da saúde mental nas organizações, destacando o seu impacto no desempenho, no clima organizacional e na sustentabilidade dos sistemas humanos. A gestão e liderança da saúde mental nas organizações é um elemento estratégico fundamental para garantir o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade dos resultados empresariais. Esta abordagem vai muito além de uma preocupação ética; representa uma alavanca para o aumento da produtividade, redução do absentismo e promoção de um clima organizacional saudável.

Conclui-se que a gestão e liderança da saúde mental são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Seguidamente, o um capítulo que explora a resiliência como competência crítica em contexto militar, evidenciando o seu papel na adaptação à adversidade e na manutenção da eficácia operacional. Os líderes militares a todos os níveis têm-se tornado cada vez mais preocupados com a forma como a resiliência do seu pessoal pode afetar ou melhorar a capacidade operacional. Os comandantes reconhecem cada vez mais os papéis importantes que a liderança e o apoio organizacional desempenham no desenvolvimento da resiliência.

Este bloco é complementado pelo capítulo que analisa a inteligência emocional como um dos pilares da liderança eficaz, sublinhando a importância da autoconsciência, autorregulação e competências sociais no exercício do comando. Serão abordados o conceito de IE, as suas dimensões, o seu impacto na liderança e respetivos estilos principais de liderança (com uma lente emocional), levando a uma reflexão sobre as condições para a promoção de um clima organizacional de confiança, com equipas coesas, favorecendo o cumprimento com sucesso da missão.

Num segundo momento, o manual centra-se no **desenvolvimento e formação da liderança**, abordando os processos através dos quais estas competências são construídas ao longo da trajetória profissional. Inicia-se com um capítulo que examina o modelo de ensino da liderança na Marinha, articulando dimensões científicas, comportamentais e físicas na formação dos futuros oficiais indispensáveis ao cumprimento das missões.

Seguidamente, o capítulo analisa o desenvolvimento progressivo das competências de comunicação e liderança ao longo da carreira, evidenciando a necessidade de modelos estruturados e adaptativos face à crescente complexidade dos contextos operacionais.

Por sua vez, segue-se um capítulo que introduz a dimensão do carácter, sustentada na psicologia positiva e nas forças de carácter, propondo uma abordagem integrada ao desenvolvimento de líderes mais conscientes, adaptativos e eticamente orientados.

Este capítulo aborda a liderança militar à luz das transformações atuais no recrutamento, analisando a necessidade de ultrapassar modelos centrados exclusivamente na seleção e apostar no desenvolvimento ao longo da formação. A partir desta análise, propõe-se uma abordagem formativa, assente em três eixos, mais individualizada e intencional, que valoriza o potencial de cada cadete e procura alinhar as suas características às exigências da função. O objetivo é contribuir para a formação de oficiais mais adaptativos, conscientes e preparados para liderar em ambientes complexos, reforçando, simultaneamente, a motivação e o sentido de pertença institucional.

Num terceiro momento, o manual aborda as **aplicações organizacionais da liderança**, evidenciando a sua operacionalização em diferentes contextos e níveis de análise.

Inicia-se com um capítulo que introduz a metodologia 6W2H como ferramenta estruturante para a clarificação estratégica e aumento da eficácia das ações de liderança, nomeadamente durante o desenvolvimento do plano de ação, onde o líder e a equipe respondem a oito perguntas fundamentais para elaborar o plano de ação, designadamente: *why?*, *what?*, *where?*, *with?*, *who?*, *when?*, *how?*, e *how much?*.

Segue-se um capítulo que analisa a liderança no domínio da logística militar, identificando mecanismos causais, competências críticas e modelos teóricos aplicáveis ao desempenho operacional. São identificados mecanismos causais entre a logística e a liderança, como a definição de prioridades, coordenação interfuncional, visibilidade da informação, gestão do risco ou aprendizagem. Propõe um modelo prático que relaciona comportamentos de liderança com impacto no desempenho logístico, como a continuidade do apoio, tempo de resposta, prontidão, eficiência, segurança ou resiliência.

Complementarmente, um capítulo que se centra na liderança em equipas multinacionais, explorando os desafios decorrentes da diversidade cultural e as suas implicações na comunicação, coesão e tomada de decisão. Os líderes e membros de equipas multinacionais trabalham muitos vezes num contexto onde as diferenças culturais têm impacto significativo na forma como se comunica no seio de tais grupos ou equipas; na forma como gerem os conflitos; ou na forma de estar face a conceitos como o tempo, entre outros.

Finalmente, um capítulo a abordar a liderança intergeracional, analisando as dinâmicas entre diferentes gerações e propondo estratégias para promover a coesão e eficácia em contextos organizacionais caracterizados pela diversidade etária.

A compreensão dos desafios geracionais da liderança na Marinha Portuguesa, é de particular importância no contexto atual. Em virtude das rápidas transformações sociais e tecnológicas, as diferenças entre as gerações são cada vez mais visíveis, afetando as formas de comunicação, as expectativas de carreira e os valores no local de trabalho. Na Marinha, onde coexistem militares de várias gerações com perspetivas distintas sobre dever, hierarquia e inovação, a gestão intergeracional torna-se essencial para a manutenção da coesão e eficácia das equipas.

Num quarto momento, é dedicado um espaço à análise dos **riscos e disfunções da liderança**, reconhecendo que a compreensão das formas desviantes de exercício do poder é essencial para a promoção de ambientes organizacionais saudáveis. Este capítulo explora o fenómeno da liderança tóxica, identificando as suas características, os seus impactos na saúde psicológica e no

desempenho organizacional, bem como estratégias para a sua mitigação e prevenção.

Por fim, o manual projeta-se nos **desafios futuros da liderança**, refletindo sobre as transformações estruturais que moldam o ambiente estratégico contemporâneo. Um capítulo que analisa a liderança na era da guerra cognitiva, destacando a centralidade do domínio informacional e psicológico nos conflitos modernos e as implicações para o exercício do comando. Argumenta-se que a eficácia da liderança contemporânea depende, em larga medida, da sua capacidade de compreender e atuar no domínio cognitivo, promovendo resiliência individual e coletiva e salvaguardando princípios éticos e democráticos.

Finalizando com um capítulo que aborda a integração da inteligência artificial nas operações navais, discutindo as oportunidades e os desafios associados à interação entre sistemas algorítmicos e decisão humana, bem como o papel insubstituível do líder num contexto de crescente automatização.

Esta estrutura permite, assim, oferecer uma visão integrada e multidimensional da liderança naval, articulando fundamentos científicos, práticas organizacionais e perspectivas futuras, com o objetivo de contribuir para a formação de líderes capazes de atuar com eficácia, discernimento e responsabilidade em ambientes cada vez mais complexos e exigentes.

Com este Manual procurou-se sistematizar o conhecimento que o conceito da Liderança vem acumulando sobre como criar organizações capazes de atuar como fatores de progresso. O verdadeiro teste da liderança não é a beleza da declaração de missão. O verdadeiro teste é o seu desempenho. A pergunta imediata não é o que fazer amanhã, mas sim: O que devemos fazer hoje para obter resultados amanhã?

Pretende-se que o leitor possa passar das ideias aqui transmitidas à prática.

Miguel Machado da Silva

Comodoro

Professor de Comportamento Organizacional

Capítulo 1

TESTAR A EFICÁCIA DO S.P.A.C.E.: UMA INTERVENÇÃO DE FORÇA BASEADA NA ATENÇÃO PLENA

Este capítulo resulta de um trabalho publicado pelos autores no *Canadian Military Journal*, em 2025

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

LOBNA CHÉRIF

Associate Professor
Royal Military College of Canada

Nos últimos anos, as intervenções de psicologia positiva têm vindo a ganhar cada vez mais atenção como abordagens promissoras para melhorar o bem-estar psicológico e a resiliência. A intervenção S.P.A.C.E. é uma intervenção de treino de forças baseada na atenção plena que integra várias técnicas baseadas na evidência para promover a resiliência e o bem-estar. Este estudo piloto avalia a eficácia da intervenção S.P.A.C.E. entre cadetes da Marinha Portuguesa. A resiliência e a resposta ao stress dos participantes foram medidas utilizando a *Brief Resilience Scale* (BRS) e a *Response to Stressful Experience Scale* (RSES) antes e depois da intervenção. Os resultados indicam melhorias significativas nas respostas dos participantes ao stress. São discutidas as implicações para futuras investigações e aplicações práticas.

1.1. Introdução

As intervenções de psicologia positiva têm ganho cada vez mais atenção nos últimos anos como abordagens promissoras para melhorar o bem-estar psicológico e a resiliência. Com o aumento crescente de desafios de saúde mental sem precedentes, estas intervenções visam melhorar o bem-estar geral dos indivíduos e a sua capacidade de lidar com a adversidade. Uma dessas intervenções é a intervenção S.P.A.C.E., um programa de treino de forças baseado na atenção plena que integra várias técnicas baseadas em provas para promover a resiliência e o bem-estar. Alinha-se com os princípios da psicologia positiva e

oferece estratégias práticas para os indivíduos enfrentarem os desafios de forma mais eficaz.

A citação de Viktor E. Frankl, “*Entre o estímulo e a resposta existe um espaço. Nesse espaço está o nosso poder de escolher a nossa resposta*”, capta a essência da ação humana. Ao contrário de muitos animais não humanos, cujas reações são instintivas, os seres humanos possuem a capacidade de responder conscientemente. Esta capacidade de alongar o espaço entre o estímulo e a resposta define a nossa humanidade, permitindo-nos fazer escolhas ponderadas e cultivar melhores resultados.

De acordo com a ciência da avaliação do stress, as reações aos estímulos são frequentemente instintivas e impulsivas, impulsionadas pelas emoções e pela resposta de luta ou fuga do nosso cérebro. Em contrapartida, as respostas envolvem um processo mais ponderado que implica uma avaliação cognitiva e a resolução de problemas. Enquanto as reações impulsivas garantiram a sobrevivência na nossa história evolutiva, as ameaças modernas exigem respostas racionais que envolvem o córtex pré-frontal para regular os nossos pensamentos e ações.

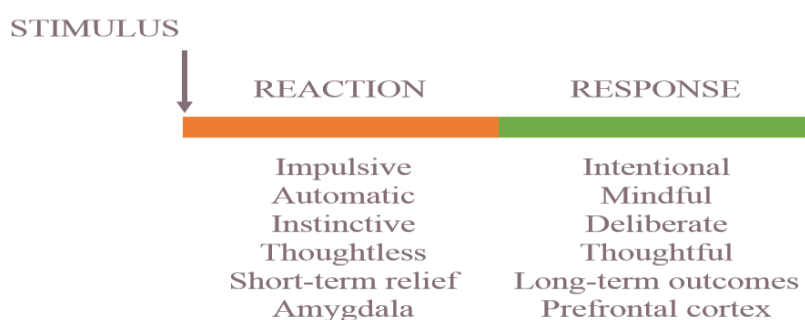


Figura 1: O Espectro Estímulo-Resposta

Fonte: Chérif, 2021

O acrónimo S.P.A.C.E., desenvolvido por Chérif e Wood, oferece uma intervenção prática composta por cinco etapas para transformar o nosso ciclo estímulo-reação. Este modelo baseia-se nos princípios da atenção plena (*mindfulness*), da respiração táctica, da consciência do triângulo cognitivo, da flexibilidade psicológica, dos pontos fortes do carácter e das afirmações positivas. A abordagem S.P.A.C.E. promove assim a resiliência e o bem-estar através da aplicação destas teorias fenomenais.

S.P.A.C.E. é um acrónimo para o processo de *mindfulness* de cinco passos, simples, mas muito eficaz, criado para recuperar da adversidade. O S.P.A.C.E. pode ser acedido em qualquer lugar ou situação, dirige a nossa atenção de uma forma clara e sistemática, e elimina as experiências e emoções negativas. Os cinco passos apresentados funcionam como um guia:

- Parar e estar presente;

- Praticar a respiração táctica; a respiração táctica é um método de usar a sua respiração para mudar a forma como se sente física e emocionalmente, para focar a sua atenção e melhorar o seu desempenho. A respiração é uma das actividades humanas mais básicas, e aprender a controlá-la estrategicamente pode reduzir o stress, gerir emoções inúteis e melhorar a sua saúde a longo prazo.
- Reconheça a situação e as suas emoções: reconheça o que está a acontecer; dê um passo atrás e observe o que está a acontecer. Pode atribuir nomes a quaisquer sentimentos e pensamentos.
- Verifique as suas forças de carácter, pois tudo o que precisa já está dentro de si. Quais dos seus pontos fortes de carácter pode ser ativado neste momento? Invoque a força que escolheu, sabendo que tem essa força dentro de si e que já a utilizou no passado. Pode rever mentalmente os seus 5 principais pontos fortes e perguntar a si próprio: qual destes 5 pontos fortes é que eu posso fazer sobressair neste momento? Ou encarnar o papel que está a desempenhar de forma mais profunda, genuína, com maior atenção e força: pergunte-se a si mesmo: qual é o meu papel aqui, nesta situação? Como é que posso honrar este papel de uma forma plena? Como posso tentar ser “a melhor mãe ou pai” ou “o melhor colega” numa determinada situação. Quando nos lembramos do papel que desempenhamos, a utilização dos nossos pontos fortes torna-se mais específica no contexto. Passamos de expressões sem sentido, de apenas sermos honestos, curiosos ou criativos. Passamos para uma utilização consciente das nossas forças. A nossa expressão torna-se mais equilibrada, centrada no contexto e adequada ao papel.
- Dê poder ao seu eu. Assuma as rédeas, identifique o que pode controlar e mantenha uma mentalidade objetiva e orientada para as metas. Concentre-se no que pode fazer e não no que não pode fazer, concentre-se em como pode tirar o melhor partido das coisas aqui e agora, exprima os seus pensamentos e sentimentos, de forma eloquente, sem desculpas e com respeito.

1.2. Componentes do S.P.A.C.E.



Figura 2: S.P.A.C.E.: Uma Intervenção de Força Baseada na Mindfulness

Fonte: Chérif, 2021

1.2.1. Parar e estar presente

Faça uma pausa e reconheça o desafio que tem em mãos ou o evento ativador. Permita-se conscientemente aceitar este momento como ele é, criando uma distância mental entre si e o desafio, concentrando-se apenas no momento presente. A citação de Thich Nhat Hanh, “*O momento presente é o único momento disponível para nós*”, enfatiza a importância de viver autenticamente no agora.

Nas nossas vidas aceleradas, é fácil ficarmos enredados em arrependimentos passados ou preocupações futuras. O momento presente é tudo o que temos e representa o único período em que temos poder. Para alguém que esteja a lutar contra a depressão, o momento presente pode oferecer uma oportunidade de se sentir um pouco mais leve, libertando-se de sentimentos pesados. Para quem está a lidar com a ansiedade, o momento presente torna-se um santuário contra as tempestades de pensamentos ansiosos. Ao fixarem-se no agora, os indivíduos podem afastar-se das preocupações futuras e interromper o ciclo de preocupações incessantes.

A atenção plena envolve duas componentes fundamentais: **consciência** e **aceitação**. A **consciência** é a capacidade de se concentrar no momento presente, enquanto a **aceitação** envolve uma atitude aberta e sem juízos de valor relativamente às experiências. O cultivo destas qualidades conduz a uma maior flexibilidade psicológica e a uma compreensão mais profunda dos pensamentos, emoções e comportamentos.

1.2.2. Praticar a respiração tática

As técnicas e padrões de respiração têm sido defendidos como uma ferramenta natural para a gestão do stress, relaxamento e regulação do estado psicofisiológico. A respiração tática, também conhecida como respiração de combate ou respiração de caixa, envolve um padrão de respiração estruturado para gerir o stress, aliviar a ansiedade e melhorar a concentração. Esta técnica faz com que o corpo passe de um estado **simpático ativo** para um estado **parassimpático equilibrado**.

A respiração tática é uma técnica de respiração simples e estruturada utilizada por unidades militares de elite como os *Navy SEAL*, agentes da autoridade, atletas e indivíduos que enfrentam stress intenso. Permite-lhes navegar em cenários stressantes com serenidade. Em momentos de percepção de ameaça, a amígdala, um centro chave de deteção de medo e ameaça no cérebro, é ativada, resultando em alterações fisiológicas como o aumento do ritmo cardíaco, respiração rápida e alerta elevado. A respiração tática intervém ativando o **sistema nervoso parassimpático (SNP)**, que acalma, reduzindo assim a resposta ao stress e promovendo o relaxamento.

A antiga prática iogue de *pranayama*, que significa “extensão da força vital” em sânscrito, tem sido um método poderoso de redução do stress e de cura holística durante séculos. A investigação sobre intervenções baseadas no *Mindfulness*, como a Terapia Cognitiva Baseada no *Mindfulness* (MBCT), incorpora a consciência da respiração, integrando esta sabedoria ancestral em abordagens terapêuticas contemporâneas. A respiração controlada atenua o stress, permite uma gestão emocional eficaz e mantém a compostura e a concentração em cenários de elevado stress.

A prática respiratória *pranayama* considera a respiração como o intermediário entre a mente e o corpo. O impacto da respiração tática no sistema nervoso é profundo, interligado e pode ser explicado da seguinte forma:

- **Ativação do Sistema Nervoso Parassimpático (SNP):** As respirações lentas e profundas estimulam o SNP, levando a uma diminuição do ritmo cardíaco, a uma respiração mais lenta, a uma melhor digestão e a uma sensação geral de calma.
- **Regulação do Sistema Nervoso Simpático (SNS):** A respiração tática ajuda a contrariar os efeitos do SNS, trazendo o corpo de volta ao equilíbrio.
- **Redução das hormonas do stress:** A respiração tática reduz a libertação de hormonas do stress como o cortisol e a adrenalina.
- **Melhoria da variabilidade da frequência cardíaca (HRV):** Uma HRV mais elevada, associada a uma melhor resistência ao stress, pode ser melhorada através da respiração tática.

A respiração tática pode ser realizada utilizando estes quatro passos básicos:

- Inspire profundamente pelo nariz, contando até quatro ou durante quatro segundos.
- Sustenir a respiração durante quatro segundos.
- Expirar lentamente pela boca, contando até quatro.
- Sustenir a respiração durante quatro segundos.

Repita este ciclo sempre que necessário até se sentir mais relaxado e concentrado. A adoção deste padrão de respiração controlado e rítmico é uma prática de atenção plena que diminui o stress e a ansiedade.



Figura 3: Ciclo de Respiração Tática

Fonte: Chérif, 2021

1.2.3. Reconhecer e aceitar os Afetos, o Comportamento e a Cognição (ABC)

A prática da autoconsciência envolve o reconhecimento das emoções, ações e pensamentos de si próprio e dos outros, trazendo clareza e oferecendo uma oportunidade de adaptação e revisão. O modelo ABC alinha-se com os componentes essenciais da autoconsciência e constitui a base da Terapia Cognitivo-Comportamental. Esta estrutura, também referida como o modelo do Triângulo Cognitivo, envolve:

- **Afetos:** Reconhecer e nomear emoções e afetos. Uma pergunta típica a fazer a si próprio ao tentar compreender os seus afetos seria: o que estou a sentir? Onde é que estou a sentir isto? Conheço este sentimento e posso dar-lhe um nome?
- **Comportamento (Behaviour):** Examinar as ações e o comportamento. As perguntas típicas a fazer incluem: como estou a reagir? como é que o que estou a sentir influencia? O que estou a fazer? Ou O que tenciono fazer?

- **Cognição:** Compreender os pensamentos e as cognições. Estar consciente dos seus pensamentos, está a ter pensamentos positivos ou negativos? Quão válidos são os seus pensamentos nesse momento específico?

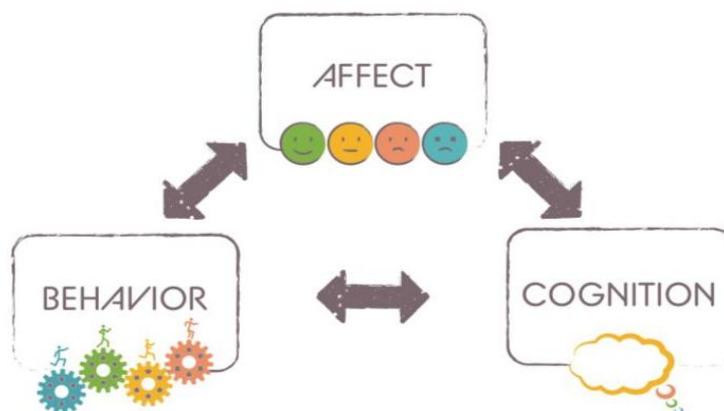


Figura 4: O Triângulo ABC: Interação entre Afeto, Comportamento e Cognição

Fonte: Chérif, 2021

1.2.3.1. Afeto

As emoções são mensagens fundamentais que definem a nossa humanidade. Apesar do condicionamento social para suprimir as emoções, reconhecer e permitir-nos sentir é crucial para a inteligência emocional e o crescimento pessoal. A inteligência emocional envolve o reconhecimento, a rotulagem e a compreensão das emoções em nós próprios e nos outros, a regulação do comportamento e o desenvolvimento de relações.

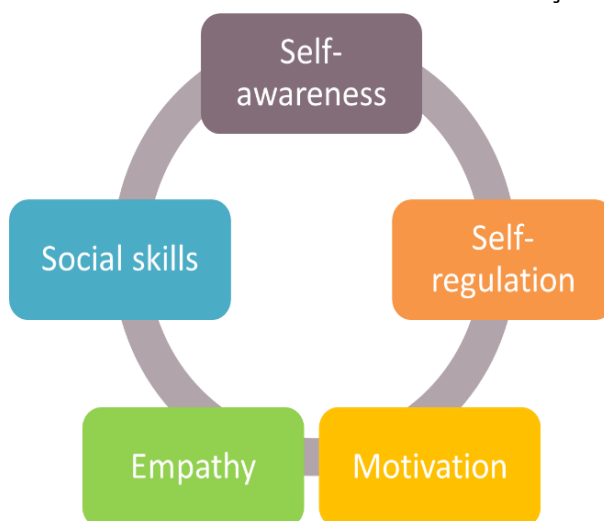


Figura 5: Modelo de Inteligência Emocional

Fonte: Chérif, 2021

O modelo de inteligência emocional é constituído por cinco componentes relacionadas, mas distintas, que vão desde a autoconsciência às competências

sociais. **Autoconsciência:** a base da inteligência emocional, envolve acordar para testemunhar os pormenores da sua vida com clareza. É um hábito que se enquadra numa linha contínua e requer prática contínua. A granularidade emocional, a capacidade de discernir diferenças subtis entre estados emocionais, melhora a autoconsciência e a autorregulação.

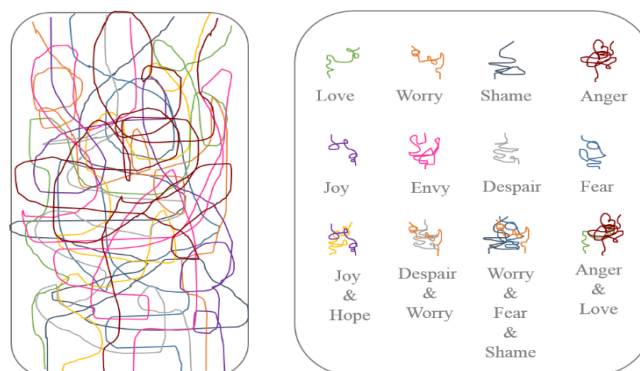


Figura 6: O Labirinto Emocional: Mapeando a Complexidade dos Sentimentos Humanos

Fonte: Chérif, 2021

Autorregulação: Quando temos consciência das nossas emoções, podemos começar a geri-las eficazmente, para que não se agravem e causem mais sofrimento. A autorregulação é a capacidade de gerir as emoções, o comportamento e os pensamentos de uma pessoa em busca de objetivos a longo prazo. Implica ser disciplinado e exercer controlo sobre as próprias ações e reações. Uma autorregulação eficaz pode evitar reações impulsivas e ajudar a manter a compostura em situações difíceis.

Motivação: A motivação intrínseca, impulsionada por desejos internos como o crescimento pessoal e o domínio, desempenha um papel crucial na inteligência emocional. A motivação intrínseca leva os indivíduos a participarem em atividades por puro prazer ou satisfação, em vez de recompensas externas. Ao concentrarem-se na motivação intrínseca, os indivíduos podem manter um sentido de objetivo e resiliência, mesmo perante a adversidade.

Empatia: A empatia implica compreender e partilhar os sentimentos dos outros. Permite-nos colocarmo-nos no lugar de outra pessoa e reagir com compaixão. A empatia é uma força poderosa que nos liga à experiência humana e promove ligações e compreensão mais profundas.

Praticar a empatia implica adotar uma perspetiva, não julgar, reconhecer os sentimentos dos outros e comunicar-lhes a sua compreensão.

Competências sociais: As competências sociais englobam uma série de capacidades que facilitam a comunicação e a interação eficazes com os outros. Estas incluem a escuta ativa, a comunicação verbal e não verbal, a resolução de conflitos e a liderança. As competências sociais ajudam a criar ligações significativas, a cultivar a confiança e a promover interações positivas. Enquanto

alguns podem achar que as competências sociais são naturais, outros podem melhorá-las através da prática e do esforço consciente.

1.2.3.2. Comportamento

Muitas das nossas ações são motivadas por hábitos, que funcionam em piloto automático. Os hábitos são formados e mantidos através de um processo de três etapas conhecido como ciclo do hábito:

Pista: Despoleta o hábito.

Rotina: O comportamento que segue.

Recompensa: O resultado positivo que reforça o hábito.



Figura 7: O ciclo do hábito

Fonte: Chérif, 2021

Estar atento às pistas e recompensas dos hábitos pode ajudar a fazer escolhas intencionais sobre quais os hábitos a manter ou a mudar. Identificar e tratar os hábitos negativos é crucial para o crescimento pessoal e a resiliência.

1.2.3.3. Cognição

As distorções cognitivas são padrões de pensamento tendenciosos ou distorcidos que podem perpetuar pensamentos e crenças negativas. Os **Pensamentos Negativos Automáticos** (ANT) são pensamentos espontâneos e que são predominantemente negativos e muitas vezes irracionais. Podem afetar significativamente as emoções, os comportamentos e as percepções. As distorções cognitivas mais comuns incluem:

Pensamento “tudo ou nada”: Ver as situações em termos de preto e branco.

Sobre generalização: Tirar conclusões gerais a partir de um único evento.

Catastrofização: Esperar o pior resultado possível.

Personalização: Culpar-se a si próprio por acontecimentos fora do seu controlo.

A difusão é uma técnica do modelo de Flexibilidade Psicológica e da Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT) que promove o distanciamento das emoções e pensamentos negativos. Ao utilizar uma linguagem que crie distância psicológica (por exemplo, “estou a sentir raiva” em vez de “estou zangado”) e ao observar as emoções e os pensamentos com curiosidade e sem julgar, os indivíduos podem reduzir o impacto das emoções e dos pensamentos negativos. Para combater as distorções cognitivas e as ANTs, os indivíduos podem praticar a reestruturação cognitiva, que envolve a reformulação de pensamentos negativos.

1.2.4. Recorra aos seus pontos fortes de carácter

Identifique e tire partido dos seus pontos fortes de carácter para enfrentar as situações de forma eficaz. As seis virtudes e os 24 pontos fortes de carácter descobertos por Peterson e Seligman, fornecem uma estrutura abrangente para o crescimento pessoal e a resiliência.

Sabedoria: Criatividade, curiosidade, julgamento, amor pela aprendizagem e perspectiva.

Coragem: Bravura, perseverança, honestidade e entusiasmo.

Humanidade: Amor, bondade e inteligência social.

Justiça: Trabalho em equipa, equidade e liderança.

Temperança: Perdão, humildade, prudência e autorregulação.

Transcendência: Apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, humor e espiritualidade.

SABEDORIA (WISDOM)	CRIATIVIDADE (CREATIVITY)	CURIOSIDADE (CURIOSITY)	JULGAMENTO (JUDGMENT)	AMOR POR APRENDER (LOVE OF LEARNING)	PERSPETIVA (PERSPECTIVE)
CORAGEM (COURAGE)	BRAVURA (BRAVERY)	PERSEVERANÇA (PERSEVERANCE)	HONESTIDADE (HONESTY)	ENTUSIASMO (ZEST)	
HUMANIDADE (HUMANITY)	AMOR (LOVE)	BONDADE (KINDNESS)	INTELIGÊNCIA SOCIAL (SOCIAL INTELLIGENCE)		
JUSTIÇA (JUSTICE)	TRABALHO DE EQUIPE (TEAMWORK)	JUSTIÇA (FAIRNESS)	LIDERANÇA (LEADERSHIP)		
TEMPERÂNCIA (TEMPERANCE)	PERDÃO (FORGIVENESS)	HUMILDADE (HUMILITY)	PRUDÊNCIA (PRUDENCE)	AUTO-REGULAÇÃO (SELF- REGULATION)	
TRANSCENDÊNCIA (TRANSCENDENCE)	APRECIÇÃO DA BELEZA E EXCELÊNCIA (APPRECIATION OF BEAUTY & EXCELLENCE)	GRATIDÃO (GRATITUDE)	ESPERANÇA (HOPE)	HUMOR	ESPIRITUALIDADE (SPIRITUALITY)

Figura 8: 24 Pontos fortes do carácter

Fonte: Chérif, 2021

Cada pessoa tem em si, em diferentes graus, estas 24 forças de carácter. Pode considerar a curiosidade que utiliza quando navega na internet ou explora um novo alimento, a autorregulação necessária para a sua rotina matinal. Por exemplo de lavar os dentes, a sua prudência ao escolher cuidadosamente uma dieta saudável e equilibrada ou conduzir devagar num dia de neve, a sua criatividade em propor um novo projeto ou pensar em diferentes formas de resolver um problema pessoal, a sua inteligência social quando ouve com empatia as dificuldades dos seus amigos, a sua justiça quando defende alguém que está a ser injustiçado. Grande parte do nosso comportamento funciona em piloto automático e é fácil não reparar nas nossas forças de carácter, que podem ser subtis e podemos rapidamente tomar cada uma delas como garantida.

Estas 24 forças de carácter já podem ter florescido completamente e estar a expressá-los de uma forma forte e natural na sua vida quotidiana; alguns destes pontos fortes podem estar adormecidos, à espera que volte a concentrar a sua atenção neles, e alguns podem nunca ter recebido qualquer atenção deliberada da sua parte ao longo dos anos.

Tal como todos partilhamos elementos faciais comuns: como olhos, orelhas, boca, nariz e sobrancelhas, contudo, estes elementos configuram-se de forma diferente em cada pessoa, dando-nos uma aparência física distinta; cada pessoa tem uma forma diferente de expressar a sua força. O amor (por exemplo), pode ser expresso através de atos atenciosos, escuta compassiva, tempo bem passado com alguém. O humor, pode ser expresso através de brincadeiras, risos e sorrisos, inteligência inteligente, comportamentos patetas. Todos temos uma

forma diferente de experimentar e expressar as nossas forças de carácter e todas estas 24 forças estão configuradas de forma única, resultando em perfis de carácter singulares que são tão importantes para a nossa identidade pessoal.

Cada um destes pontos fortes pode ser invocado em situações específicas. Por exemplo, utilizando o mapeamento de 87 emoções e experiências humanas, sugerimos o seguinte mapeamento para ligar eficazmente os pontos fortes de carácter às emoções específicas:

Tabela 1: Mapeamento das emoções e experiências humanas

Fonte: Autor, 2026

Stress, sobrecarga, ansiedade, preocupação, evitamento, excitação, receio, medo, vulnerabilidade	Bravura: Enfrentar os medos, não se retrair perante ameaças ou desafios.	Perseverança: Ultrapassar obstáculos, persistência.
	Curiosidade: Abertura à experiência, exploração de novas possibilidades.	Autorregulação: Gerir os impulsos e as emoções.
	Esperança: Otimismo, mentalidade positiva em relação ao futuro.	
Angústia, Desesperança, Desespero, Tristeza, Luto, Esperança	Otimismo: esperar o melhor e trabalhar para o conseguir.	Gratidão: Agradecimento, expressar gratidão.
	Amor: Valorização das relações íntimas, carinho.	Perspetiva: Sabedoria, dar conselhos sábios.
	Bondade: Generosidade, compaixão.	
Alegria, Felicidade, Calma, Contentamento, Gratidão, Alegria pressagiosa, Alívio, Tranquilidade	Zest: Vitalidade, entusiasmo pela vida.	Amor: Calor genuíno, relações íntimas.
	Humor: Brincadeira, levar sorrisos aos outros.	Gratidão: Sentir-se abençoado.
	Perspetiva: Sabedoria, dando conselhos sábios.	
Aborrecimento, Desilusão, Expectativas, Arrependimento, Desânimo, Resignação, Frustração	Perseverança: Terminar o que se começa.	Esperança: Esperar o melhor e trabalhar para o conseguir.
	Curiosidade: Procurar a novidade e a exploração.	Julgamento: Pensamento crítico, pensar por todos os lados.
	Criatividade: Ver e fazer as coisas de formas diferentes.	
Vergonha, Autocompaixão, Perfeccionismo, Culpa, Humilhação, Embaraço	Humildade: Modéstia, deixar as realizações falarem por si.	Perdão: Misericórdia, aceitar os defeitos dos outros
	Honestidade: Autenticidade, ser fiel a si próprio.	Bondade: Generosidade, compaixão.
	Autorregulação: Gerir os impulsos e as emoções.	
Orgulho, Arrogância, Humildade	Humildade: Modéstia, deixar que as realizações falem por si.	Perspetiva: Sabedoria, dando conselhos sábios.
	Gratidão: Agradecimento, expressar gratidão.	Honestidade: Sinceridade sem fingimento.
	Autorregulação: Gerir os impulsos e as emoções.	
Comparação, Admiração, Reverência, Inveja, Ciúme, Ressentimento, Perseguição, Freudismo	Gratidão: Admiração pela habilidade e grandeza moral.	Humildade: Evitar a arrogância.
	Inteligência social: Consciência dos motivos e sentimentos.	Perspetiva: Sabedoria, ter uma visão global.
	Bondade: Generosidade, cuidado.	

Compaixão, pena, empatia, simpatia, limites, sofrimento comparativo	Bondade: Generosidade, cuidado, compaixão.	Amor: Valorização das relações íntimas, carinho genuíno.
	Inteligência social: Saber o que faz os outros vibrarem.	Perdão: Misericórdia, aceitar os defeitos dos outros.
	Perspetiva: Sabedoria, dar conselhos sábios	
Raiva, Desprezo, Nojo, Desumanização, Ódio, Autorredenção	Perdão: Deixar de lado a mágoa.	Autorregulação: Gerir impulsos e emoções.
	Equidade: Aderir aos princípios da justiça.	Humildade: Modéstia, evitando a arrogância.
	Coragem: Defender o que é correto.	
Admiração, Maravilha, Confusão, Curiosidade, Interesse, Surpresa	Curiosidade: Exploração, abertura à experiência.	Amor pela aprendizagem: Dominar novas competências e tópicos.
	Apreciação da beleza e da excelência: Admiração e admiração pela beleza.	Criatividade: Ver e fazer as coisas de formas diferentes.
	Perspetiva: Sabedoria, dar conselhos sábios.	
Pertencimento, adaptação, ligação, desconexão, insegurança, invisibilidade, solidão	Amor: Valorizar as relações íntimas, o calor.	Inteligência social: Consciência dos sentimentos de si próprio e dos outros
	Bondade: Generosidade, cuidado.	Gratidão: Agradecer, expressar agradecimento.
	Trabalho de equipa: Contribuir para um esforço de grupo, lealdade.	
Divertimento, Agrado, Nostalgia, Dissonância Cognitiva, Paradoxo, Ironia, Sarcasmo	Humor: Brincadeira, levar sorrisos aos outros.	Perspetiva: Sabedoria, ter uma visão global.
	Curiosidade: Interesse e exploração.	Criatividade: Ver e fazer as coisas de formas diferentes.
	Zelo: Vitalidade, entusiasmo pela vida.	
Amor, Desamor, Desgosto, Confiança, Autoconfiança, Traição, Defesa, Inundação, Dor	Amor: Tanto amar como ser amado.	Honestidade: Ser fiel a si mesmo, integridade.
	Perdão: Aceitar os defeitos dos outros.	Esperança: Otimismo, esperar o melhor.
	Coragem: Enfrentar desafios emocionais.	

1.2.5. Dê poder a si próprio

Concentre-se no que pode controlar e tome medidas proactivas para gerir os fatores de stress. Em vez de ficar a pensar nas limitações, otimize a situação concentrando-se em passos práticos. Promover um sentido de controlo, confiança e otimismo é crucial para gerir eficazmente os fatores de stress e aumentar a resiliência.

Alinhando-se com as palavras de Nelson Mandela, “*Que as tuas escolhas reflitam as tuas esperanças, não os teus medos*”, a prática intencional de criar

S.P.A.C.E. permite que os indivíduos façam escolhas que se alinhem com os seus valores e reflitam os seus pontos fortes, mesmo perante obstáculos. Ao criar o S.P.A.C.E., permite-se um breve interlúdio que oferece uma oportunidade para responder de forma refletida em vez de reagir impulsivamente. Esta pausa intencional promove a empatia, a compreensão e uma melhor tomada de decisões.

1.3. Estudo

A intervenção S.P.A.C.E. pode ser acedida em qualquer lugar ou situação, dirigindo a atenção de forma clara e sistemática para interromper afetos, comportamentos e cognições negativos e as suas respostas pré-programadas. Este estudo avalia a eficácia da intervenção S.P.A.C.E. junto de cadetes da Marinha Portuguesa, com o objetivo de melhorar a sua resiliência psicológica e as suas capacidades de gestão do stress.

1.3.1. Método

O estudo envolveu um total de 82 Cadetes da Marinha (56 do primeiro ano e 26 do terceiro ano) da Escola Naval Portuguesa. Os participantes eram maioritariamente do sexo masculino (86,6%) e feminino (13,4%), com idades compreendidas entre os 18 e os 33 anos.

1.3.2. Procedimento

O estudo consistiu em três fases: a fase de pré-teste, a fase de treino de intervenção e a fase de pós-teste. Durante a fase de pré-teste, os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e receberam uma carta de informação e um formulário de consentimento, onde concordaram em participar livremente nesta investigação. Em seguida, foi pedido aos participantes que preenchessem dois questionários: um sobre si próprios, como se sentem e como pensam em cada situação, contendo **6 questões relacionadas com a resiliência** (*Brief Resilience Scale (BRS)*) dos cadetes e um segundo questionário relacionado com a **resposta à escala de experiências stressantes** (*Response to Stressful Experiences Scale (RSES)*) com **22 questões**.

A segunda fase começou após a conclusão dos questionários, os participantes assistiram a uma sessão de formação em resiliência de 90 minutos, onde o conceito S.P.A.C.E foi explicado e praticado.

Embora os cadetes fossem obrigados a assistir às sessões como parte do seu treino militar, foram observadas todas as considerações éticas. Os

participantes foram informados de que eram livres de se recusarem a responder a quaisquer perguntas dos inquéritos e de não sofrerem quaisquer penalizações ou repercussões (militares ou acadêmicas) por não participarem em quaisquer aspetos do estudo.

Na Fase Três, os participantes foram reavaliados utilizando os mesmos inquéritos que os preenchidos na Fase Um.

1.3.3. Medidas

1.3.3.1. Resiliência

A resiliência foi avaliada utilizando a *Brief Resilience Scale (BRS)*. A BRS é constituída por seis itens (por exemplo, “Tenho tendência a recuperar rapidamente após tempos difíceis” e “Não demoro muito tempo a recuperar de um acontecimento stressante”). Cada item foi classificado numa escala de cinco pontos, variando de 1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”. Verificou-se que este inquérito tem um bom coeficiente de fiabilidade de 0,893.

1.3.3.2. Resposta ao Stress

A Escala de Resposta a Experiências de Stress (RSES) foi utilizada para avaliar a resposta dos participantes ao stress através das várias dimensões deste instrumento. Este instrumento de 22 itens propôs cinco fatores de resiliência: **criação e restauração de significados; enfrentamento ativo; flexibilidade cognitiva; espiritualidade; e autoeficácia**. Cada item foi classificado utilizando uma escala de Likert de 5 pontos que variava entre exatamente como eu (4) e nada como eu (0). Registou-se um excelente valor de alfa de *Cronbach* de 0,949.

1.3.3.3. Análise dos dados

Todas as análises estatísticas foram efetuadas utilizando o R e o *Rstudio*. O pacote *tidyverse* do R foi utilizado para limpar os dados, e o pacote *Rstatix* foi utilizado para validar os pressupostos do modelo e para efetuar a anova de medidas repetidas nas pontuações médias da BRS e da RSES (média dos sujeitos).

1.3.3.4. Resultados

Antes de realizar nossas análises principais, avaliamos as correlações entre os resultados BRS e RSES para todas as três avaliações, respetivamente. Os resultados BRS T0 foram fortemente correlacionados com os resultados T1 [$r(80) = 0,70$, $p < 0,001$] e T2 [$r(80) = 0,67$, $p < 0,001$], e os resultados T1 foram fortemente correlacionados com os resultados T2 [$r(80) = 0,84$, $p < 0,001$]. Além disso, os resultados T0 RSES foram fortemente correlacionados com os resultados T1 [$r(80)$

= 0,79, $p < 0,001$] e T2 [$r(80) = 0,72$, $p < 0,001$], e os resultados T1 foram fortemente correlacionados com os resultados T3 [$r(80) = 0,86$, $p < 0,001$].

Para testar a eficácia da nossa intervenção *S.P.A.C.E.* (se um grupo de indivíduos que frequentam um workshop *S.P.A.C.E.* iria evidenciar uma melhoria das pontuações BRS e RSES, respetivamente, ao longo do tempo), realizámos duas análises de variância de medidas repetidas: uma sobre as pontuações BRS como a nossa variável dependente e a outra sobre as pontuações RSES como a nossa variável dependente.

Depois de identificarmos os valores discrepantes (9 no estudo BRS e 2 no estudo RSES), foram excluídos da análise. Para os restantes participantes, parece não haver diferenças estatisticamente significativas nas pontuações BRS encontradas ao longo do tempo [$F(2, 150) = 1,165$, $p = 0,315$, $\eta^2 = 0,004$], no entanto, houve uma diferença estatisticamente significativa ao longo do tempo nas pontuações RSES [$F(2, 158) p < 0,01$, $\eta^2 = 0,013$]. O pressuposto da esfericidade não foi apoiado pelo teste de *Mauchly*, mas foi aplicada uma correção de *Greenhouse-Geisser* para ter em conta as violações do pressuposto. Mais especificamente, os resultados dos testes *t* de medidas repetidas com correções de *Bonferroni* revelaram um efeito principal na resposta ao stress, indicando um aumento global do enfrentar e do bem-estar nas pontuações RSES entre T0 ($M = 3,80$, $DP = 0,42$) e T2 ($M = 3,92$, $DP = 0,46$).

Tabela 2: Estatísticas descritivas da resposta ao stress em função do tempo

Fonte: Autor, 2026

Time	M	SD	n
T0	3.80	0.42	80
T1	3.87	0.44	80
T2	3.92	0.46	80

Nota. M e SD representam a média e o desvio padrão, respetivamente.

Tabela 3: Estatística descritiva da resiliência em função do tempo

Fonte: Autor, 2023

Time	M	SD	n
T0	3.89	0.44	76
T1	3.81	0.51	76
T2	3.85	0.51	76

Nota. M e SD representam a média e o desvio padrão, respetivamente.

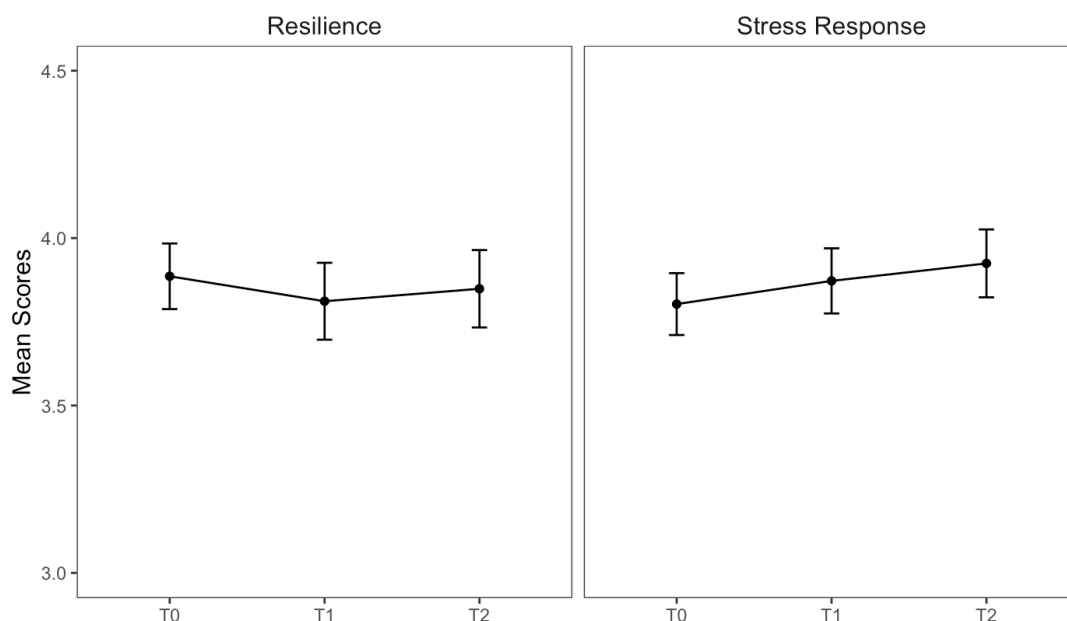


Figura 9: Resiliência média e resposta ao stress em função do tempo

Fonte: Chérif & Silva, 2023

1.3.4. Discussão

Este estudo piloto, que envolveu um grupo de 82 cadetes da Escola Naval Portuguesa, forneceu informações valiosas sobre o impacto da intervenção. Os participantes foram submetidos a um formato de intervenção uniforme, incluindo um workshop de 90 minutos sobre o conceito *S.P.A.C.E.* O *feedback* dos participantes e dos facilitadores, bem como os dados sobre resiliência e bem-estar, foram recolhidos para avaliar a clareza do conteúdo da intervenção, a adequação das atividades do workshop e a eficácia da intervenção na resiliência e no stress.

A intervenção *S.P.A.C.E.* demonstrou melhorias significativas nas respostas dos participantes ao stress, indicando a sua potencial eficácia no aumento do bem-estar psicológico e da resiliência. Esta melhoria é consistente com a literatura existente sobre os componentes individuais da intervenção *S.P.A.C.E.*, tais como a **atenção plena**, o **triângulo cognitivo**, a **inteligência emocional**, a **flexibilidade psicológica** e as **forças de carácter**, que já demonstraram ter um impacto positivo na resiliência, no bem-estar e na gestão do stress.

Atenção plena: a componente de atenção plena do *S.P.A.C.E.*, que envolve estar presente e aceitar o momento tal como ele é, tem sido amplamente reconhecida pelos seus benefícios na redução do stress e no aumento do bem-estar. As práticas de atenção plena ajudam os indivíduos a desenvolver uma maior consciencialização e aceitação dos seus pensamentos e emoções, conduzindo a uma maior flexibilidade psicológica e resiliência. A investigação demonstrou que

as intervenções baseadas na atenção plena podem efetivamente reduzir sintomas de ansiedade, depressão e stress, enquanto promove a regulação emocional e o bem-estar geral.

Triângulo Cognitivo: o modelo do triângulo cognitivo, que aborda a interação entre pensamentos, emoções e comportamentos, é um elemento fundamental da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC). Este modelo ajuda os indivíduos a identificar e a desafiar os padrões de pensamento negativos, conduzindo a respostas emocionais e comportamentais mais adaptativas. Os estudos demonstraram a eficácia da TCC no tratamento de um vasto leque de problemas psicológicos, incluindo o stress e a ansiedade, através da promoção da reestruturação cognitiva e de mecanismos de sobrevivência mais saudáveis.

Inteligência emocional: a inteligência emocional (IE) envolve o reconhecimento, a compreensão e a gestão das nossas próprias emoções, bem como o reconhecimento, a compreensão e a influência das emoções dos outros. A intervenção S.P.A.C.E. incorpora componentes que melhoram a IE, como a autorregulação, a empatia e as competências sociais. Uma maior inteligência emocional está associada a uma melhor gestão do stress, a uma melhor saúde mental e a uma maior resiliência. Ao desenvolver a IE através de práticas como a atenção plena, a consciência cognitiva e o aproveitamento dos pontos fortes do carácter, os indivíduos podem aumentar a sua capacidade de lidar com o stress e manter o bem-estar.

Flexibilidade psicológica: a flexibilidade psicológica, enfatizada na Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT), envolve a capacidade de se manter presente e envolvido em atividades significativas, apesar de sentir pensamentos e emoções difíceis. Esta abordagem incentiva os indivíduos a aceitarem as suas experiências internas em vez de as evitarem, promovendo a resiliência e melhorando o bem-estar geral. A investigação demonstrou que níveis mais elevados de flexibilidade psicológica estão associados a níveis mais baixos de stress e a uma maior saúde psicológica.

Forças de carácter: o foco nas forças de carácter na intervenção S.P.A.C.E. alinha-se com os princípios da psicologia positiva, que destacam a importância de alavancar as forças individuais para promover o bem-estar e a resiliência. Identificar e utilizar os pontos fortes pessoais pode ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de forma mais eficaz e contribuir para uma maior satisfação com a vida e saúde psicológica. Estudos demonstraram que as intervenções que promovem a utilização dos pontos fortes do carácter conduzem a melhorias significativas no bem-estar e a reduções no stress.

1.3.5. Investigações futuras

Para investigar mais aprofundadamente a eficácia da intervenção S.P.A.C.E., propõe-se um ensaio aleatório controlado (RCT). Os participantes serão distribuídos aleatoriamente pelo grupo de intervenção (workshop S.P.A.C.E.) ou por um grupo de controlo (workshop de competências de comunicação). Esta abordagem assegurará uma comparação imparcial entre a eficácia do seminário S.P.A.C.E. e a condição de controlo. O RCT empregará uma metodologia rigorosa, avaliando os resultados em vários momentos para fornecer informações valiosas sobre a eficácia da intervenção. Ao incorporar um *feedback* abrangente e ao aperfeiçoar a intervenção com base nos resultados do estudo-piloto, esta futura investigação tem por objetivo validar e alargar as aplicações práticas da intervenção S.P.A.C.E. em diferentes populações.

Além disso, foram efetuadas pequenas revisões para aumentar a clareza e a eficácia da intervenção. Estas revisões incluem o aumento dos pormenores relativos a conceitos e modelos como a inteligência emocional e a flexibilidade psicológica. Serão incluídos exercícios práticos adicionais para cada etapa da intervenção S.P.A.C.E. durante o workshop. Este aumento visa proporcionar aos participantes uma compreensão mais profunda destes conceitos e aumentar as oportunidades de praticar e integrar as técnicas na sua vida quotidiana.

Será criado um folheto completo para apoiar o envolvimento dos participantes na intervenção. Este folheto contém resumos detalhados de cada componente da intervenção, incluindo a atenção plena, a respiração táctica, a consciência do triângulo cognitivo, a inteligência emocional, a flexibilidade psicológica, a aplicação dos pontos fortes do carácter e as afirmações positivas. O folheto também inclui sugestões para orientar o registo diário dos participantes durante o período pós-workshop de uma semana, facilitando a integração das estratégias S.P.A.C.E. nas suas rotinas diárias.

Os participantes serão encorajados a registar no diário a sua utilização de S.P.A.C.E. regularmente durante a semana seguinte. Este *feedback* será dado através de comentários escritos juntamente com as entradas do diário, oferecendo orientação e apoio personalizados.

Capítulo 2

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA SAÚDE MENTAL DAS ORGANIZAÇÕES

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

2.1. Introdução

A gestão e liderança da saúde mental nas organizações é um elemento estratégico fundamental para garantir o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade dos resultados empresariais. Esta abordagem vai muito além de uma preocupação ética; representa uma alavanca para o aumento da produtividade, redução do absentismo e promoção de um clima organizacional saudável.

Desta forma, os gestores e líderes organizacionais deverão preocupar-se em garantir que os seus colaboradores estejam mentalmente saudáveis, de forma a apresentarem maior capacidade de concentração, criatividade e motivação.

Uma boa gestão dos problemas de saúde mental vai melhorar as faltas por absentismo e do fenómeno do presenteísmo — quando os colaboradores estão fisicamente presentes, mas com baixo desempenho. Investir na saúde mental contribui para a presença ativa e produtiva.

Por outro lado, ambientes de trabalho que promovam o bem-estar emocional tendem a reter talentos com mais facilidade e a atrair profissionais qualificados. A valorização da saúde mental melhora a satisfação laboral e fortalece a cultura organizacional. Líderes que demonstram preocupação com a saúde mental criam um ambiente de trabalho mais positivo, onde a comunicação é aberta e a colaboração é incentivada.

Torna-se também uma obrigação legal, em Portugal e na União Europeia, uma vez que as organizações são cada vez mais chamadas a cumprir normas que protegem a saúde física e mental dos trabalhadores. Além do cumprimento legal, há uma crescente valorização da responsabilidade social empresarial, da qual a saúde mental é um pilar.

As equipas saudáveis são mais capazes de se adaptar às mudanças e lidar com crises. A gestão da saúde mental fomenta a resiliência organizacional e a capacidade de inovação, essenciais num ambiente económico e social volátil.

A liderança que prioriza a saúde mental contribui para uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar, a empatia e a inclusão, o que pode impactar positivamente a imagem da empresa.

Em suma, a gestão da saúde mental é uma componente crítica para a competitividade e sustentabilidade das organizações modernas. Ignorá-la representa não apenas um risco humano, mas também um custo financeiro significativo.

2.2. Ansiedade

Para começar, devemos perceber que a ansiedade é uma resposta natural à incerteza e que todos nós a experimentamos na vida. Estamos quase que programados para isso – para reagir e para aumentar o foco. É uma espécie de preparação do cérebro para o desconhecido.

Tudo começa na amígdala, a parte do cérebro onde se processam as emoções, que está especialmente ativa durante os estados de medo e de ansiedade. É graças a ela que nos apercebemos das ameaças à nossa sobrevivência e ficamos alerta para fugir ou lutar.

A ansiedade pode ser adaptativa, empurrando-nos para a ação, para reagir a situações adversas. Ou pode levar a um evitamento de situações, uma espécie de precipitação, em que tomamos decisões precipitadas, de fuga para a frente.

A ansiedade é um mecanismo fisiológico que tem como objetivo final proteger a integridade das pessoas e garantir a sua sobrevivência do ponto de vista físico e psicológico. Falamos de uma integridade, de as pessoas sentirem-se “parte de”, seguras, tranquilas. Quando isto está em causa, os mecanismos são ativados com uma função imediata e também futura, para ajudar a aprender a gerir a ansiedade e a decidir melhor o que fazer. Mas a ansiedade pode ter comprometimentos fisiológicos e cognitivos.

Tem aumentado o número de conexões com outras pessoas, virtualmente. Elas são muito importantes para a nossa sensação de pertença e para o nosso bem-estar, mas não são verdadeiramente relações. São meras conexões e, portanto, não são gratificantes como as verdadeiras, o que também gera alguma ansiedade, porque é tudo tão rápido e tão pouco profundo que nem chegamos a perceber o impacto que temos nos outros.

As relações são mais automáticas e não são construídas com bases sólidas. Em suma, há um excesso de estímulos ansiogénicos negativos e um défice daquilo que poderia ser ansiolítico, como são as relações próximas que nos dão paz para vivermos melhor.

Há mais um fator: as redes sociais, muito eficazes a disseminar conteúdos curtos que geram perceções longe da realidade. É um fenómeno novo que está a

ser intencionalmente usado por pessoas com fins políticos, e nós somos uma sociedade que ainda está a aprender com isto.

Não quer dizer que as pessoas estejam com perturbações do seu aparelho ansioso, mas estão a ativá-lo mais e isso tem implicações. As pessoas têm mais medo do que pode vir aí, do que o risco efetivo – porque a ansiedade é uma antecipação daquilo que pode correr mal, não é só uma resposta.

Claro que nem todos os que experienciam a ansiedade ficam doentes, mas existe um maior risco de isso acontecer. Num país onde as narrativas são permanentemente negativas e pessimistas, em que tudo está mal e vai correr mal, as pessoas têm uma perceção distorcida que não permite que usufruam o momento que estão a viver.

Esta perceção toma conta das suas vivências, e, por isso, há mais pessoas em risco de virem a desenvolver ansiedade patológica.

Os próprios políticos, nos seus discursos, ao selecionarem alguns temas que são episódicos, como o tema da insegurança ou a relação entre a imigração e a criminalidade, estão a contribuir para que esta ansiedade generalizada tenha consequências no que as pessoas pensam e no que fazem em relação a outras pessoas. Às vezes, com isto compromete-se o futuro da sociedade.

Os níveis têm estado a aumentar e muitas vezes há uma passagem para uma ansiedade patológica, ou seja, uma ansiedade persistente, intensa, que nos faz sofrer por antecipação e tem impacto negativo no nosso dia a dia, com alterações do sono, do apetite, fobias associadas, etc.

A falta de confiança diminui a saúde psicológica de um modo geral, e, quanto mais esta conjuntura é prolongada no tempo, mais probabilidade se tem de se desenvolver uma patologia.

A ideia de que os políticos não dão respostas ao que sentem como insegurança leva a que deixem de acreditar neles e nas instituições.

Entra-se, então, num círculo vicioso e cai-se facilmente na polarização, porque a ansiedade coletiva amplifica as divisões e leva a mecanismos mais extremistas, de raiva e de violência.

A desinformação é ela própria um problema de saúde mental, porque aumenta a ansiedade. A luta pela saúde mental está ligada a uma luta por uma informação mais responsável, clara, informativa.

Precisamos de políticas para proteger as pessoas quando estão em situação de maior vulnerabilidade, porque a ansiedade é muitas vezes um sintoma das desigualdades e de falta de oportunidades. Precisamos de promover a resiliência da população portuguesa – e não é ignorando a ansiedade, mas sim ensinar a viver com ela.

A amígdala (do grego *amygdále*, “amêndoa”, pelo latim *amygdala*) é a parte do cérebro responsável por orquestrar emoções.

Para simplificar, costuma-se usar a palavra no singular, embora na realidade sejam duas pequenas estruturas de neurónios (em forma de amêndoa), localizadas no interior dos lobos temporais do cérebro, que estão ativas durante os estados de medo e de ansiedade. É graças a elas que nos apercebemos das ameaças à nossa sobrevivência e ficamos alerta para fugir ou lutar.

São, por isso, associadas a comportamentos relacionados com a segurança e a cautela.

Faz sentido porque a amígdala controla a percepção e a compreensão das ameaças e da incerteza do risco. E, perante a incerteza, as pessoas procuram a segurança, agarrando-se àquilo que conhecem.

2.2.1. Explicação do sistema nervoso simpático e parassimpático

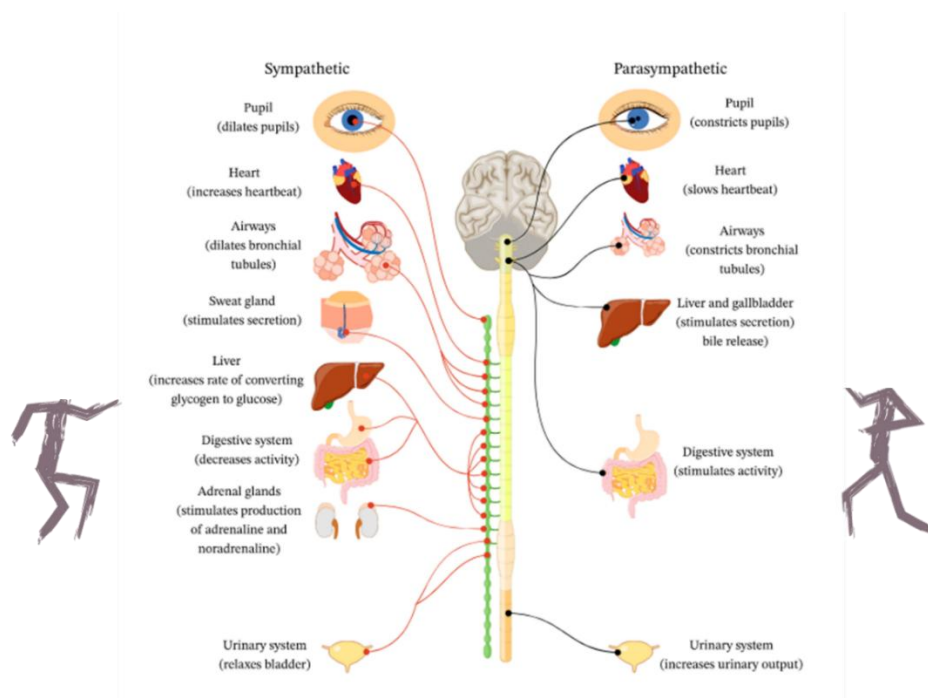


Figura 1: Sistema nervoso simpático e parassimpático

Fonte: Chérif, 2021

Quando alguém vivencia um evento stressante, a amígdala, área do cérebro que contribui para o processamento emocional, envia um sinal de socorro ao hipotálamo. Essa área do cérebro funciona como um centro de comando, comunicando-se com o resto do corpo através do sistema nervoso, para que a pessoa tenha energia para lutar ou fugir. O hipotálamo é um pouco como um centro de comando. Esta área do cérebro comunica-se com o resto do corpo através do sistema nervoso autônomo, que controla funções involuntárias do corpo como a respiração, a pressão arterial, batimentos cardíacos e dilatação ou constrição de vasos sanguíneos importantes e pequenas vias aéreas nos pulmões, chamadas brônquios. O sistema nervoso autônomo possui duas componentes, o sistema

nervoso simpático e o sistema nervoso parassimpático. O sistema nervoso simpático funciona como “o pedal do acelerador de um carro”. Ele desencadeia a resposta de lutar ou fugir, proporcionando ao corpo uma explosão de energia para que possa responder aos perigos percebidos. O sistema nervoso parassimpático atua como um freio. Promove a resposta de “descanso e digestão” que acalma o corpo depois que do perigo passar. Depois da amígdala enviar um sinal de socorro, o hipotálamo ativa o sistema nervoso simpático, enviando sinais através dos nervos autônomos para as glândulas suprarrenais. Essas glândulas respondem bombeando o hormônio epinefrina (também conhecido como adrenalina) na corrente sanguínea. À medida que a adrenalina circula pelo corpo, provoca uma série de alterações fisiológicas. O coração bate mais rápido que o normal, empurrando o sangue para os músculos, coração e outros órgãos vitais. A frequência cardíaca e a pressão arterial aumentam. A pessoa que sofre essas alterações passa a respirar mais rapidamente. Como resultado, abrem-se pequenas vias aéreas nos pulmões. Dessa forma, os pulmões podem absorver o máximo de oxigênio possível a cada respiração. O oxigênio extra é enviado ao cérebro, aumentando o estado de alerta. A visão, a audição e outros sentidos tornam-se assim mais aguçados. Enquanto isso, a epinefrina desencadeia a liberação de açúcar no sangue (glicose) e gorduras, de locais de armazenamento temporário no corpo. Esses nutrientes inundam a corrente sanguínea, fornecendo energia para todas as partes do corpo. Todas essas mudanças acontecem tão rapidamente que as pessoas não estão cientes. Na verdade, este processo é tão eficiente, que a amígdala e o hipotálamo iniciam em cascata, antes dos centros visuais do cérebro terem a oportunidade de processar completamente o que está acontecendo. É por isso que, por exemplo, as pessoas conseguem fugir de um carro que se aproxima, antes de pensarem no que estão fazendo.

À medida que o aumento inicial de epinefrina diminui, o hipotálamo ativa a segunda componente do sistema de resposta ao stress – conhecido como eixo HPA. Esse processo consiste no hipotálamo, na glândula pituitária e nas glândulas suprarrenais. O eixo HPA depende de uma série de sinais hormonais para manter o sistema nervoso simpático – o “pedal do acelerador” – pressionado. Se o cérebro continuar a perceber que está a ocorrer algo tão perigoso, o hipotálamo liberta o hormônio libertador de corticotropina (CRH), que viaja para a glândula pituitária, desencadeando a liberação do hormônio adrenocorticotrófico (ACTH). Esse hormônio viaja para as glândulas suprarrenais, estimulando-as a liberar cortisol. O corpo permanece assim acelerado e em alerta máximo. Quando a ameaça passa, os níveis de cortisol caem, e desta forma o sistema nervoso parassimpático – o “freio” – amortece então a resposta ao stress.

Ficarmos tristes, com medo, frustrados ou zangados faz parte do processo de lidar com uma situação frágil.

Ajuda olhar para aquilo que já conquistámos e que mantemos, e no apoio que temos para ultrapassar os momentos mais difíceis.

Parece contraintuitivo, mas planear e prever as nossas respostas a situações difíceis pode ajudar-nos a sentir mais controlo

2.2.2. Técnicas para reduzir a ansiedade

Está tudo ligado à forma de controlar o seu corpo e como consegue acalmar-se rapidamente. Para tal, pode utilizar as seguintes técnicas:

- Inicie uma respiração profunda: Inspire 4 segundos, prenda a respiração 7 segundos e expire 8 segundos. Repita até começar a sentir calma;
- Faça uma introspeção sobre o que realmente está a sentir: Reconheça a ansiedade pelo que ela é – um estado temporário que nem sempre reflete a realidade;
- Utilize o método 5-4-3-2-1: Diga 5 coisas que vê à sua volta, 4 coisas em que pode tocar, 3 coisas que ouve, 2 coisas que cheira e 1 coisa que saboreia dentro da sua boca;
- Imagine um armário e atribua cada pensamento a um ficheiro. Reconheça a sua importância e coloque-o de lado para ser tratado mais tarde (terá tempo para com calma tratar cada pensamento pela sua ordem de prioridade e urgência);
- Efetue exercício físico: Uma caminhada de 5 minutos ou um treino no ginásio pode ajudar a reduzir a ansiedade, libertando endorfinas (que ajudam a relaxar);
- Tente envolver os seus pensamentos com algo engraçado e positivo: Ao desencadear emoções positivas e reduzindo as hormonas do stresse, o humor pode influenciar o seu bem-estar físico e mental;
- Uma distração temporária pode ajudar a quebrar o ciclo de pensamentos ansiosos e a recuperar a sensação de controlo;
- Água fria na cara desencadeia o reflexo de mergulho dos mamíferos, que pode ajudar a abrandar o ritmo cardíaco e a promover uma sensação de calma;
- Mantenha um diário para identificar situações ou experiências que desencadeiam a sua ansiedade. E incorpore rotinas de autocuidado;
- Considere a procura de apoio profissional: Muitos tipos de terapia podem ajudar a gerir a ansiedade e a ocorrência de ataques de pânico, que resultam de sintomas avassaladores.

2.3. Conceptualização do Stress

A palavra Stress vem do latim “*stringere*” e quer dizer “estar apertado”. Seyle (1950) referiu que o Stress era causado pelos Stressores existentes no ambiente. Nesse estudo, descreveu o Síndrome Geral de Adaptação, contemplando três estágios:

- (1) O **estágio alarme** é a reação do corpo à ameaça do ambiente;
- (2) O **estágio de resistência** ocorre quando o stressor for mais persistente e resultarem mudanças fisiológicas ou mentais. A pessoa adapta-se ao stressor e os sintomas normalmente desaparecem;
- (3) O **estágio de exaustão** ocorre quando os recursos físicos (fadiga, doença, incapacidade e mesmo a morte) e psíquicos tornarem a aparecer.

2.3.1. Definição de stress

Acredita-se que o stress é uma reação primitiva ao perigo, tendo sido bastante útil aos seres humanos no passado longínquo, na sua luta pela sobrevivência (Schager, 2009, p.2). Tomemos, para efeitos de definição, a proposta de Lazarus *et al.* (1984, cit. por Marshall *et al.*, 2000, p.11), onde o conceito de stress é apresentado como sendo um desequilíbrio, real ou percebido, entre as exigências ambientais (o termo “ambiental” representa aqui toda a envolvimento em que o indivíduo se movimenta) a que determinado indivíduo é submetido e a sua capacidade para se adaptar a esses requisitos. O stress deverá sempre ser tratado como uma resposta individual a uma situação ambiental (Schager, 2009, p.5).

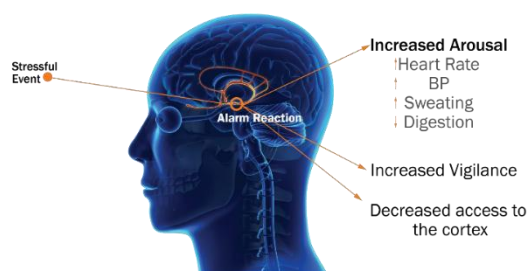


Figura 2: A explicação do stress

Fonte: Canadian Forces, 2008

O stress é uma reação à pressão e não uma parte da própria pressão.

Sentimos stress como resultado de uma comparação no nosso cérebro entre as exigências percebidas e os recursos percebidos.

Vemos a exigência como uma ameaça ou um desafio?

Se conseguirmos influenciar a nossa percepção da exigência, podemos influenciar a nossa posição na curva de desempenho.

O que está na sua base não são, pois, os episódios potencialmente traumáticos propriamente ditos que cada um possa vivenciar, mas sim a percepção que retira dessas várias situações e sobre as quais acaba por realizar uma determinada avaliação mental, automática e inconsciente. Se, fruto dessa aferição, se verifica que as exigências da situação ultrapassam os recursos e capacidades disponíveis, então o indivíduo assume que a situação ou facto em questão é stressante e reage em consonância. Se, por outro lado, se verifica que os recursos para a gestão da situação estão ao alcance, então a situação não é percecionada como stressante.

O stress é um constructo complexo, podendo ser definido:

(1) O **Stress é multifacetado**. Existem múltiplas causas de múltiplos estados psicológicos e fisiológicos, aparecendo múltiplas saídas. Assim, tenta-se entender o stress examinando as suas partes constituintes (pedidos, reações e consequências).

(2) O **Stress** envolve o **estado fisiológico e psicológico**.

(3) O **processo de Stress** desenvolve-se ao longo do tempo. Existem eventos a curto-prazo e a longo-prazo no ambiente, aparecendo reações a estes eventos. Muitas pessoas concordam que apenas quando os estados estranhos acontecem (reações a longo-prazo) é que os efeitos debilitantes do Stress começam a aparecer.

(4) A **conceptualização do processo de Stress** permite-nos olhar para as diferentes formas de relacionamento que existem entre as variáveis ambientais (externas), estágios a curto-prazo, estágios estranhos e consequências. Existem essencialmente duas fases no processo: (a) Fase Stress ambiental (estágios a curto-prazo e estranhos) e (b) Fase Stress consequência.

O Stress é referido como um processo do corpo - plano geral do corpo para se adaptar a todas as influências, mudanças, pedidos e esforços a que o corpo possa estar exposto.

Quando os pedidos forem feitos à margem das habilidades, necessidades ou expectativas de uma pessoa, causará um aumento de Stress.

Se a pessoa se conseguir adaptar às novas circunstâncias, os níveis de Stress irão cair e o efeito poderá ser positivo.

As pressões externas afetarão diferentes pessoas de diferentes formas. Um aumento de volume de trabalho poderá causar um stress extra numa pessoa ou servir de estímulo a outra pessoa.

Podemos assim falar de diferentes tipos de stress:

- **Organizacional:** fatores que afetam toda a organização, fatores de stress de rotina que qualquer pessoa pode antecipar no seu trabalho diário, independentemente da sua profissão;
- **Ocupacional:** fatores relacionados especificamente com o emprego no âmbito da sua função profissional, independentemente do contexto;

- **Operacional:** fatores especificamente relacionados com o local onde trabalha e o que faz na sua função atual;
- **Pessoais:** fatores que incluem as questões individuais e familiares que ocorrem fora da nossa vida profissional.

Stress and Performance

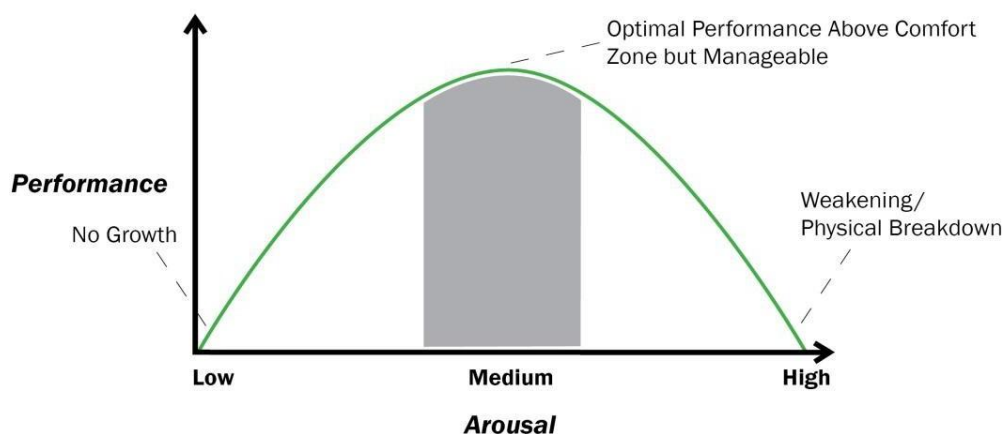


Figura 3: Stress e Produtividade

Fonte: Canadian Forces, 2008

O stress está relacionado com a probabilidade de escolher uma alternativa de risco, com a tolerância à ambiguidade, com a tendência para fazer escolhas precipitadas, com pensamentos produtivos e pensamentos de distração e finalmente com a distorção de percepções.

Gerir a nossa resposta ao stress melhorará o nosso desempenho e a nossa capacidade de tomar boas decisões.

2.3.1.1. Lutar ou Fugir

Em situações de perigo iminente, há uma subida súbita de adrenalina que provocará uma reação: lutar ou fugir.

Os seres humanos modernos terão uma 3ª opção - ficar e efetuar um esforço, o que provocará um aumento de estímulo hora após hora, dia após dia.

Uma vez que a sociedade encoraja as pessoas a manter a calma e a absorver a pressão sem protestos, o stress interno resultante pode subir para níveis intoleráveis.

2.3.1.2. Doenças do Stress

Um alto nível de Stress significa que a saúde será afetada. O tipo de doença ou enfermidade depende de fatores genéticos e de outras influências do ambiente, podendo o mesmo esforço causar úlceras numa pessoa, alta pressão de sangue em outras, um ataque cardíaco numa 3ª, deixando uma 4ª de boa saúde.

2.3.2. Custos do Stress

Cada pessoa stressada pagará um preço elevado em termos de saúde de pessoal. Existem também altos custos para as empresas e para a economia Nacional.

- **Absentismo** - pode ter várias causas, desde obrigações familiares ao mau tempo, mas um dos maiores fatores é a saúde pobre - particularmente em seres humanos psicologicamente pobres.
- **Mudanças no Trabalho** - o absentismo tem tendência para se desenvolver quando há mudanças no trabalho; os empregados não fazem os seus trabalhos devido à insatisfação ou devido a falhas com a saúde.
- **Acidentes** - Os acidentes podem ocorrer por muitas razões ligadas ao esforço do trabalho, ao equipamento, à organização da tarefa ou às condições dadas ao trabalhador.
- **Saídas do Trabalho** - É o último resultado de um trabalho com Stress não gerido. A pessoa que sai do trabalho devido ao Stress já não tem reservas de energia, tem pouca resistência à doença, trabalha ineficientemente e demonstra um aumento de insatisfação e pessimismo no trabalho.

Compreende um número de estágios:

(1) **Estágio Lua-de-Mel** - quando um trabalhador novo tem uma abundância de energia e entusiasmo.

(2) **Deficiência de Combustível** - quando os primeiros sintomas de “Workaholics” (indivíduos que trabalham 80 horas por semana) aparecem.

(3) **Estágio Crónico** - quando os sintomas de exaustão, ira, doença e depressão têm uma evidência constante.

(4) **Estágio de Crise** - quando os sintomas forem tão severos que o sofredor sentir que a sua vida se está a desmoronar.

(5) **Partindo a Parede** - quando a pessoa já não pode funcionar e a sua face apresenta sérias deteriorações.

- **Compensação** - os custos financeiros do stress caíram diretamente no número de pedidos de esquemas de compensação de trabalhadores ou através de petições de estragos nos tribunais civis.

2.3.3. Stressores do Trabalho

No que diz respeito à diferença entre stressores e stress, ela é bastante simples de estabelecer: a primeira das dimensões corresponde à **causa que está na origem do stress**.

Trata-se das coisas, situações ou eventos que despoletam reações de stress. Alguns stressores são transversais, podendo considerar-se que afetam todos por igual, mas outros são individuais, afetando um indivíduo, mas não outros que estejam ao seu lado (Schager, 2009, p.1).

O trabalho não é a única fonte de Stress, mas é uma das mais significantes.

As causas do Stress - os stressores - podem aparecer em toda a parte do local de trabalho e em qualquer circunstância. Os stressores podem ser intrínsecos do trabalho, tal como ruídos, longas horas de trabalho ou monotonia, ou podem estar relacionados com a natureza da organização - caso supervisores diferentes façam pedidos diferentes (conflituais) a um mesmo trabalhador, ou caso não haja consultas ou “*feedback*” entre o Staff.

As pessoas também têm preocupações relativas às suas carreiras aumentando a insegurança no trabalho. Por vezes, podem existir conflitos entre o trabalho e casa, com dificuldades no estabelecimento de prioridades entre a vida no trabalho e a família.

Tabela 1: Stressores no Trabalho

Fonte: Autor, 2026

Stressores de Função	Fatores Contribuintes	Possíveis Consequências
Condições de Trabalho	Sobrecarga de trabalho quantitativo; Sobrecarga de trabalho qualitativo; Linha de ajuntamento de histeria; Decisões individuais; Perigos físicos; Mudança de trabalho.	Fadiga mental e/ou física; Aumento de instabilidade e tensão.
Stress do Papel	Ambiguidade do papel; Tendências sexuais e estereótipos de papéis sexuais; Perseguição sexual.	Aumento de ansiedade e tensão; Baixa produtividade no trabalho; Insatisfação no trabalho.
Fatores Interpessoais	Trabalho e sistemas de apoio social pobres; Rivalidades políticas, ciúmes ou raivas; Falta de gestão em relação ao trabalhador.	Aumento de tensão; Pressão sanguínea elevada; Insatisfação no trabalho.
Desenvolvimento de Carreiras	Despromoções; Promoções antecipadas; Segurança no trabalho; Ambições frustradas.	Baixa produtividade; Perca de auto-estima; Aumento de irritabilidade e raiva; Insatisfação trabalho.
Estrutura Organizacional	Estrutura rígida e impessoal; Batalhas Políticas; Supervisão ou treino inadequados; Tomadas de decisão não participadas.	Baixa produtividade e motivação; Insatisfação trabalho.
Interface Casa/trabalho	Falta de apoio; Conflitos maritais; Stress de carreiras duplas.	Aumento de conflitos mentais, maritais e fadiga; Baixa motivação e produtividade.

2.3.4. Gestão do Stress Pessoal

Muitas organizações começaram a investir em programas de tratamento de stress dos seus empregados, o qual pode assumir duas formas:

- **Ajudar o indivíduo** evitando expô-lo a situações stressantes.
- **Introduzir mudanças na organização** para reduzir o número de stressores.

Os programas de gestão de stress começam normalmente pela explicação aos empregados sobre as causas e efeitos do stress, sugerindo-lhes como evitar a

exposição a situações stressantes ou a cooperar com aqueles stressores inevitáveis. Essas organizações utilizam as seguintes alternativas:

- **Relaxação** - a maior parte do Stress acumulado desaparece utilizando técnicas de relaxação (exercícios de respiração, meditação e imagens mentais).
- **Exercício** - é uma boa forma para diminuir o Stress, nomeadamente a aeróbica, natação e jogging.
- **Dieta** - o Stress tem tendência a aumentar o metabolismo e por sua vez as gorduras acumuladas. O objetivo será manter o nível de reservas de energia durante todo o dia, mantendo o corpo no peso ideal.
- **Mudanças Comportamentais** - o aconselhamento pode ajudar os trabalhadores a perceberem a forma como atuam os stressores e mudar a forma de lidar com eles. Uma parte útil de um programa de gestão de stress é através da Assertividade. O treino da assertividade permite às pessoas ganharem um grande sentido de controlo do seu ambiente. A gestão do tempo é outra valiosa capacidade para enfrentar situações stressantes.

2.3.5. Gestão do Stress Organizacional

Algumas organizações removem algumas fontes de Stress, tornando o ambiente de trabalho menos stressante e mais produtivo.

Os melhoramentos no trabalho organizacional para evitar sobrecargas em pessoas ou grupos particulares, podem reduzir os custos de saúde e financeiros ligados ao Stress.

As organizações conseguem reduzir o Stress oferecendo aos trabalhadores um maior controlo sobre a sua vida de trabalho, através da participação na tomada de decisão, desenvolvimento de responsabilidades de forma a dar aos trabalhadores mais autonomia e permitindo-lhes um quadro de trabalho flexível.

- **Participação** - um aumento de produtividade, motivação e satisfação no trabalho vem da participação do trabalhador na tomada de decisão. Uma forma importante neste processo é o fluxo de informação (a falta de comunicação é frequentemente citada como fonte de Stress).
- **Autonomia** - a forma mais comum de se conseguir é quebrar a estrutura hierárquica das corporações, desenvolvendo a responsabilidade de grupos de trabalho.
- **Quadros de trabalho flexíveis** - pode envolver a flexibilidade de tempo, médias horárias ou partilha de trabalho.

2.4. Saúde Mental

A saúde mental precária e o peso dos transtornos mentais estão a aumentar em todo o mundo, perturbando vidas e gerando um custo estimado para a economia global de 16 trilhões de dólares entre 2010 e 2030 (Patel *et al.* 2018). Estima-se que os custos económicos dos problemas de saúde mental sejam agora superiores aos associados a doenças somáticas crónicas, como o cancro e a diabetes, e que estes custos estejam a aumentar exponencialmente (Trautmann *et al.* 2016). Por exemplo, o impacto económico dos problemas de saúde mental na União Europeia em 2018 foi estimado em mais de 600 mil milhões de euros, em grande parte atribuído à perda de produtividade e ao custo do apoio médico (OCDE/União Europeia 2018). Mesmo quando as questões de saúde mental não são graves o suficiente para serem rotuladas como um «distúrbio», os impactos na qualidade de vida, produtividade, motivação e bem-estar podem ter sérias repercussões nos indivíduos e nas organizações (OMS 2007). Manter uma boa saúde mental e reduzir os impactos do stress no local de trabalho tornaram-se uma preocupação crescente para líderes, gestores e funcionários em todos os níveis. Particularmente em organizações como as forças armadas, onde situações de alto stress são comuns e os custos dos erros podem causar lesões físicas e danos políticos significativos.

Infelizmente, os fatores stressantes são praticamente inevitáveis nas nossas vidas diárias, com as causas do stress inerentes a praticamente todas as atividades nas quais os seres humanos se envolvem. Não é surpresa saber que os militares estão mais expostos a eventos traumáticos e stressantes na vida do que os civis (Van Hooff *et al.* 2012), ou que a exposição cumulativa a fatores stressantes e traumas aumenta o risco de transtornos mentais (Del Gaizo *et al.* 2011).

Embora exista uma ligação bem estabelecida entre a exposição ao combate e resultados adversos, como o transtorno de stress pós-traumático (TEPT) (por exemplo, Eekhout *et al.* 2015; Fear *et al.* 2010; Iversen *et al.* 2008), o serviço operacional não é a única fonte de stress significativo para os membros das forças armadas. Os militares também estão expostos aos mesmos fatores de stress da vida encontrados em ambientes de trabalho civis (por exemplo, conflitos interpessoais, exigências familiares, deslocamento diário entre o trabalho e a casa, etc.; Almeida 2005).

O serviço militar “rotineiro” ou não bélico muitas vezes exacerba esses fatores de stress além dos níveis comumente experimentados em ambientes civis típicos. Por exemplo, o pessoal militar enfrenta frequentemente exigências como longos períodos longe da família e dos amigos, horários de trabalho imprevisíveis (a cultura militar tradicionalmente sustenta que ser militar é uma função de 24 horas por dia, 7 dias por semana), fatores de stress situacionalmente ambíguos (por exemplo, tarefas reativas/de alta urgência), restrições às liberdades pessoais,

aumento dos poderes legais dos supervisores e a necessidade constante de manter a «prontidão operacional» (Adler et al. 2004; Campbell e Nobel 2009). O impacto dos fatores de stress na eficácia militar não deve ser subestimado, com diagnósticos de transtornos de saúde mental sendo identificados como a principal causa de hospitalização nas Forças Armadas dos EUA (Armed Forces Health Surveillance Center, 2012).

Por estas razões, os comandantes militares têm-se preocupado cada vez mais com o desenvolvimento e a manutenção da resiliência nas suas forças. Embora seja natural pensar que a resiliência depende em grande parte das qualidades pessoais de um indivíduo, os comandantes estão agora a reconhecer que a liderança e o apoio organizacional também são importantes para promover a resiliência – não só a nível individual, mas também a nível da equipa e da organização. (por exemplo, ADF COMD FORCOMD Directive 2015).

2.4.1. Gestão da saúde mental nas organizações

As organizações têm de se preocupar e inscrever nos seus sistemas de gestão, a forma correta de abordagem da saúde mental permitindo que estas mantenham uma boa saúde mental e um funcionamento normal.

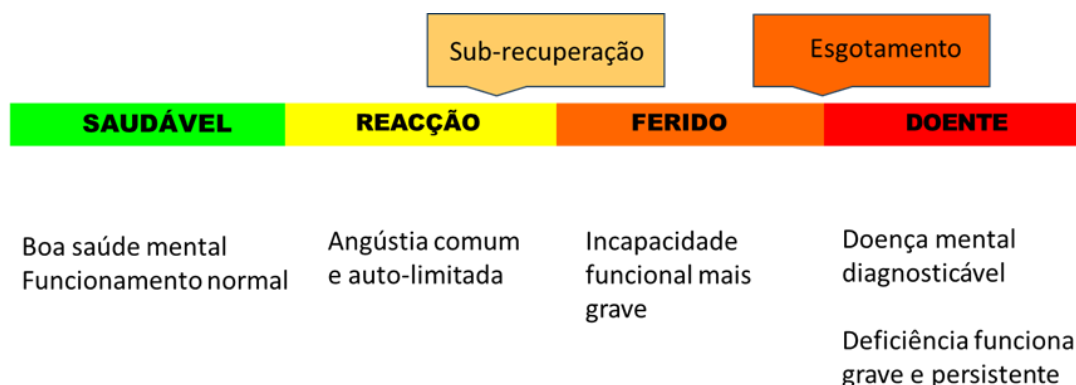


Figura 4: Modelo de continuidade de saúde mental

Fonte: Canadian Forces, 2008

A gestão e liderança da saúde mental nas organizações é um elemento estratégico fundamental para garantir o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade dos resultados empresariais. Esta abordagem vai muito além de uma preocupação ética, representa uma alavanca para o aumento da produtividade, redução do absentismo e promoção de um clima organizacional saudável.

A saúde mental nas organizações em Portugal continua a ser um tema sensível, muitas vezes negligenciado ou mal compreendido. Muitos trabalhadores enfrentam níveis elevados de **stress**, **ansiedade** e **burnout**, frequentemente causados por:

- Excesso de carga horária e trabalho não remunerado fora do expediente;
- Falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Lideranças tóxicas ou autoritárias;
- Ambiente de trabalho pouco saudável (pressão constante, falta de reconhecimento, comunicação deficiente);
- Estigma em torno da saúde mental, que desincentiva os colaboradores a pedir ajuda.

A geração Z, corresponde a todos os indivíduos nascidos entre 1997 e 2010. Esta geração também pode ser conhecida como Gen Z ou iGeneration (Raso, 2023). Nesta geração inserem-se os jovens que nunca viveram sem internet (Williams, 2011) e que mais lutam contra problemas de saúde mental, sendo considerada a geração mais ansiosa da história (Raso, 2023).

Para tal, deverão equacionar os seguintes objetivos: **Prevenção** (aumentando a literacia em saúde mental e diminuindo o estigma e outras barreiras aos cuidados); e **Desempenho** (melhorando o bem-estar, o desempenho, a capacidade de lidar com a situação e a resiliência).

Desta forma, os líderes e gestores organizacionais deverão ter particular atenção à realização de:

2.4.1.1. Regulação de emoções dos trabalhadores

A gestão do stress através da respiração táctica e da melhoria da precisão, da exatidão e do controlo motor, através da melhoria da compostura, da postura e do autocontrolo e da melhoria da concentração e da agilidade mental. Deverão controlar a resposta ao stress, através de uma respiração lenta e profunda, que vai estimular o nervo vago, ativando o sistema nervoso parassimpático.

2.4.1.2. Perceção e conversação interna

Utilizando a consciência das suas crenças e das suas consequências através da conversa interna e baseando-se nos princípios cognitivo-comportamentais: no quais, os pensamentos influenciam as respostas emocionais e fisiológicas;

A conversação interna desempenha um papel fundamental nas nossas reações às situações: o diálogo interno e as crenças afetam o seu desempenho.

A conversação interna pode contextualizar a experiência, e acalmar a amígdala.

Pergunte a si próprio:

Quais são as provas?

Quais são as probabilidades?

O que é que um amigo diria?

Estou a utilizar palavras extremas (nunca, sempre, ninguém, nada, tudo)?

2.4.1.3. Controlo de objetivos

Os líderes e gestores deverão concentrar-se nos seus objetivos de desempenho através da definição de metas. Esta definição de objetivos pode começar a devolver o controlo ao indivíduo. Os objetivos deverão ser objetivos e *SMART* - S. (Specific), M. (Mensurable), A. (Attainable), R. (Relevant), T. (Time-bound). Inicia-se com a transmissão da informação aos lobos frontais para ajudar a controlar a amígdala – pode ajudar a acalmar o alarme do medo / pânico. Esta definição de objetivos é uma capacidade de resiliência eficaz que tem demonstrado melhorar o desempenho.

A definição de objetivos produz motivação, dirige a atenção para a tarefa, mobiliza o esforço e ajuda-o a determinar o que é importante agora? (*What's Important Now* - WIN).

2.4.1.4. Controlo de imagens

Os líderes e gestores deverão procurar que o trabalhador crie e utilize experiências na sua mente através da visualização, crie ou recrie uma experiência na mente antes da atuação, desenvolvendo um programa motor no sistema nervoso central. Deverão igualmente ter a preocupação de aumentar a familiaridade, e diminuir a ansiedade, condicionando a mente a esperar e/ou antecipar o que vai acontecer e a preparar-se para a tarefa que se segue. Conhecer os passos pormenorizados da tarefa, e ensaiar as contingências, vendo-se a si próprio a ser bem-sucedido, imaginando como se sentirá quando for bem-sucedido.

2.4.1.5. Recuperação Mental

As organizações deverão ter um plano de monitorização da saúde mental individualizado, tal como indicado na figura 5.

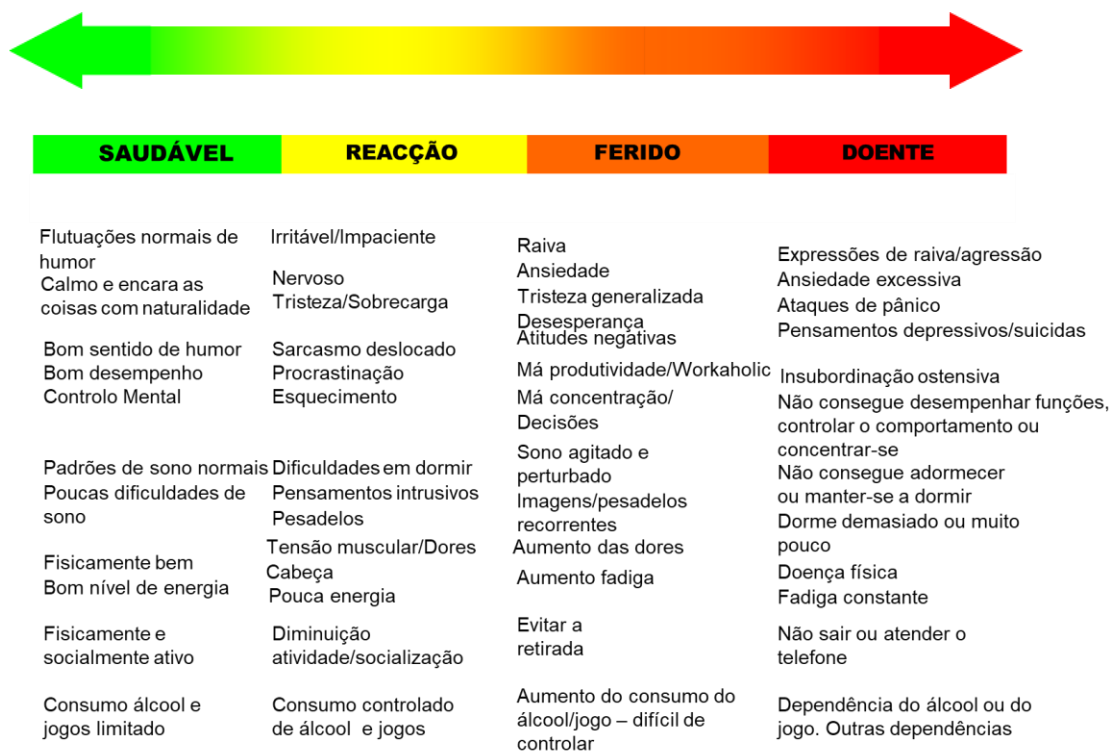


Figura 5: Monitorização da saúde mental

Fonte: Canadian Forces, 2008

Ajudando os trabalhadores na sua gestão individual quando começarem a entrar na fase de reacção. Desta forma deverá existir uma preocupação individual e organizacional relativamente às atividades de recuperação: física; mental; espiritual; e social (considerando eventos potencialmente traumatizantes; estratégias de enfrentamento; sinais de alerta; barreiras aos cuidados e os recursos de saúde mental).

Quando se fala em recuperação mental deve-se ter presente que um desempenho ótimo inclui recuperação, e que esta é fundamental para a resistência psicológica e para a prevenção do stress crónico.

A recuperação ativa é uma atividade intencional orientada para um objetivo, iniciada pelo próprio, destinada a recuperar o nível de capacidade de trabalho.

A Recuperação Mental pressupõe os seguintes ciclos:

- Micro-recuperação: utilizar estratégias para reduzir os níveis de excitação durante as situações de desempenho (treino e missões);
- Pós-treino: utilizar estratégias para reduzir os níveis de excitação após os cenários / situações de treino;
- Pós-missão: requer atividades mais extensas para compensar uma atividade muito intensa;
- Ciclos de formação regulares: períodos de recuperação da equipa / unidade com atividades para garantir um pessoal bem descansado e com elevado desempenho.

2.4.1.6. Reforço do Apoio Social

Uma vez mais os líderes e gestores organizacionais deverão ter presente: a verificação do que se passa com os outros, ouvindo com atenção, normalizando os sentimentos, incentivando a definição de objetivos *S.M.A.R.T.*, utilizando os lembretes para usar a respiração tática, desafiando os pensamentos negativos, transmitindo mensagens positivas uns aos outros, observando as mudanças de comportamento e finalmente, sugerir recursos de apoio.

Para tal, é importante exercer o **controle da pulsação**, verificando o “pulso”, sabendo onde está o limite e quando estamos a ultrapassar os nossos limites, e monitorizar os níveis de stress e de energia e, em seguida, acompanhar o ritmo de acordo com os mesmos (tem a ver com consciência e vigilância); saber quando nos devemos esforçar e quando devemos abrandar.

2.4.1.7. Sintomas de esgotamento

Os líderes e gestores organizacionais deverão estar particularmente atentos aos seguintes sintomas individuais demonstrados pelos trabalhadores:

- Exaustão emocional;
- Despersonalização;
- Reduzida sensação de realização;
- Inutilidade, depressão, ansiedade;
- Crítico, defensivo, agressivo, irritável;
- Reação exagerada, muito emotivo, esquecido;
- Negatividade excessiva, julgamento irrealista, evitar decisões, irracional;
- Aumento do absentismo e doenças menores;
- Descurar a aparência pessoal.

E caso não tenham capacidade para lidar diretamente com estes problemas poderão apelar a **recursos adicionais para tratamento da saúde mental**, nomeadamente: família e amigos; colegas e supervisores; programas de assistência de empregados; prestadores de cuidados de saúde mental; líderes espirituais; médico de família; recursos comunitários; planos de saúde do empregador, nomeadamente os serviços psicológicos e por último, os serviços de urgência e hospitalares.

2.4.2. Apoio à saúde mental

A intervenção precoce é fundamental para uma boa recuperação da saúde mental, mas muitos militares adiam a procura de apoio devido a preocupações com a carreira. Não é incomum que os militares adotem a ideia de que os problemas de saúde mental podem ser ocultados para evitar possíveis

consequências na carreira ou constrangimento. Consequentemente, para que o apoio eficaz à saúde mental e a resiliência floresçam nas forças armadas, é necessário que haja uma forte confiança entre os membros individuais, os comandantes e os serviços de apoio à saúde mental.

Algumas forças armadas empregam oficiais de psicologia comissionados, que não só prestam serviços de saúde mental relacionados com aconselhamento e apoio à saúde mental em incidentes críticos, mas também prestam apoio ao nível organizacional, sob a forma de aconselhamento direto aos comandantes sobre questões como motivação, desempenho, fatores humanos, fadiga/gestão de turnos, coesão da unidade e adequação ao trabalho (Staal e Stephenson 2006). Os psicólogos militares também estão frequentemente envolvidos em investigação, psicoeducação e apoio em tópicos que vão desde ajustes pré/pós-operacionais e gestão do stress, até tarefas específicas, como trabalhar com restos mortais ou resgate de reféns. Desta forma, os psicólogos militares tentam envolver-se com comandantes e membros do serviço em todos os níveis, com o objetivo de melhorar proactivamente o desempenho e a resiliência, em vez de serem vistos apenas como profissionais médicos que só se envolvem quando um membro se torna um «paciente». Isso ajuda a promover a mentalidade de que a saúde mental positiva e a psicologia são potenciadores proativos do desempenho, em vez de reforçar estigmas negativos sobre a saúde mental, nos quais procurar apoio psicológico é semelhante a uma lesão ou fraqueza (por exemplo, Crane e Boga 2017; Jamieson et al. 2018). Vários países (por exemplo, Austrália, Canadá, EUA e Nova Zelândia) realizam exames de saúde mental para militares que regressam a casa após missões. O objetivo desses exames é identificar possíveis problemas de saúde mental e oferecer oportunidades para intervenções breves e/ou psicoeducação, a fim de incentivar comportamentos adaptativos ou encaminhar o pessoal para uma avaliação e apoio mais abrangentes (Searle et al. 2015). Esses exames também permitem a coleta de dados em grande escala para melhor compreender e melhorar o apoio à saúde mental nas operações. Essa abordagem organizacional procura reforçar a mensagem de que o comando leva a saúde mental a sério e permite intervenções precoces para aqueles que mais precisam ao retornar das operações.

Com base nas responsabilidades dos líderes de tornar o apoio à saúde mental acessível, os especialistas em saúde também precisam construir confiança tanto com os militares quanto com os comandantes, a fim de superar as barreiras e o estigma associados à doença mental. Muitos militares têm preocupações profundas de que problemas de saúde mental relativamente “menores” resultarão na percepção de que eles são “danificados” ou não confiáveis dentro de suas unidades. Assim, os processos de admissão, avaliação e tratamento de saúde mental precisam ter em consideração não apenas as opções de tratamento mais éticas e eficazes disponíveis, mas também questões

potenciais de como diferentes opções de tratamento podem afetar a prontidão operacional e a progressão na carreira. Embora essa observação possa parecer superficial (já que o tratamento eficaz precisa ser a prioridade), pesquisas demonstraram que os danos percebidos à carreira de um militar representam um risco significativo para a saúde mental a longo prazo e criam uma barreira substancial para comportamentos mais amplos de procura de ajuda durante o serviço militar (Hoge *et al.*, 2004; Van Hooff *et al.*, 2018). Por exemplo, retirar um militar de um curso de promoção para realizar um tratamento abrangente pode ser a melhor opção clínica, mas opções que permitam que ele conclua o curso enquanto tem acesso ao apoio também devem ser consideradas. Se a carreira de um militar for percebida como injustamente afetada pelo envolvimento em apoio à saúde mental, pode haver muitos outros que se questionam se procurar apoio para si mesmos vale o risco. Não é de surpreender que o aumento da exposição ao combate esteja diretamente ligado ao aumento dos sintomas de stress de combate e stress pós-traumático (Judkins e Bradley, 2017). A realização de breves intervenções psicológicas que promovem a resiliência, a recuperação e o regresso ao serviço tornou-se uma base da psicologia operacional. Embora a gestão do stress de combate num ambiente operacional seja um processo multidimensional, com profissionais de saúde mental a trabalhar em estreita colaboração com os membros em serviço e o comando, as evidências acumuladas mostram que as forças armadas que fornecem apoio psicológico integrado reduzem a prevalência de disfunções a longo prazo e são mais eficazes na manutenção de uma força de combate eficaz (Judkins e Bradley, 2017).

A título de ilustração, as forças armadas dos EUA identificam seis princípios-chave de tratamento para gerir reações de stress operacional (brevidade, imediatismo, contacto, expectativa, proximidade e simplicidade - BICPES); (Judkins e Bradley, 2017). As forças armadas australianas usam uma estrutura semelhante chamada PIES (proximidade, imediatismo, expectativas e simplicidade). Outras forças armadas adotaram modelos semelhantes, mas a ideia fundamental permanece a mesma. Especificamente, o objetivo é gerir os membros militares que experimentem reações de stress o mais próximo possível de seu local de destacamento. Isso mantém-nos ligados à sua equipa e ajuda a manter a sua mentalidade operacional. Manter a expectativa individual de que irão regressar ao serviço efetivo é fundamental para evitar o desenvolvimento de uma mentalidade de causalidade (ou seja, deixar de ser operacionalmente eficaz e, portanto, regressar a casa). Quanto mais um membro é afastado da sua unidade operacional durante o tratamento, mais difícil se torna para ele regressar às funções operacionais (Judkins e Bradley, 2017). A identificação precoce de problemas e intervenções simples são os métodos mais eficazes para promover uma recuperação rápida de lesões e tensões mentais comuns. No entanto, reconhece-se que nem todos os tratamentos podem ser realizados dessa forma.

Reações de stress mais graves podem exigir a retirada para áreas de retaguarda ou até mesmo o regresso a casa para tratamento abrangente.

O treino proativo de resiliência é um meio pelo qual os militares se esforçam para preservar a capacidade operacional por meio da redução de baixas psicológicas.

2.4.2.1. Formas de lidar com o problema de saúde mental nas organizações

As organizações deverão ter as seguintes preocupações:

- **Criar uma cultura organizacional de apoio:** promovendo o diálogo aberto sobre saúde mental, combatendo o estigma; formar líderes e gestores para reconhecer sinais de sofrimento emocional e saber como apoiar os colaboradores; e políticas claras de inclusão e respeito, com tolerância zero a comportamentos tóxicos.
- **Implementar programas de bem-estar psicológico** (flexibilidade e equilíbrio): através do acesso a linhas de apoio psicológico ou parcerias com psicólogos externos; a organização de sessões *mindfulness*, yoga ou workshops sobre gestão de stress; e promoção de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, como horários flexíveis, fomentar o teletrabalho quando possível ou dias de saúde mental.
- **Avaliação regular do ambiente de trabalho:** através da realização de inquéritos anónimos para medir o bem-estar dos trabalhadores; a análise de indicadores de burnout, absentismo e rotatividade; e a criação de planos de ação ajustados às necessidades identificadas.
- **Apoio individualizado:** criando canais seguros e confidenciais onde os colaboradores se possam expressar; disponibilizando consultas psicológicas (presenciais ou online); e acompanhamento dos casos mais críticos com planos de reintegração gradual.
- **Formação contínua em literacia emocional:** sensibilizando para temas como a resiliência emocional, inteligência emocional e comunicação não violenta; envolvendo toda a estrutura organizacional em ações formativas.

Gerir a saúde mental nas organizações portuguesas exige um compromisso real e sustentado, que envolva não só a liderança, mas também os colaboradores. Investir no bem-estar psicológico não é só uma questão ética – é também uma estratégia para aumentar a produtividade, reduzir custos e reter talento.

2.5. Conclusões

Concluindo, a gestão da saúde mental é uma componente crítica para a competitividade e sustentabilidade das organizações modernas. Ignorá-la

representa não apenas um risco humano, mas também um custo financeiro significativo.

A gestão e liderança da saúde mental nas organizações são extremamente importantes por várias razões, nomeadamente:

Bem-Estar dos Colaboradores: Promovendo a saúde mental ajuda a garantir que os colaboradores se sintam apoiados e valorizados, o que é essencial para o seu bem-estar geral.

Aumento da Produtividade: Funcionários que têm a sua saúde mental priorizada tendem a ser mais produtivos e em garantir um maior compromisso, resultando em melhores desempenhos e resultados para a organização.

Redução do Absenteísmo: Uma boa gestão da saúde mental pode ajudar a prevenir problemas como stress e *burnout*, reduzindo assim o absenteísmo e as licenças médicas.

Melhoria do Clima Organizacional: Líderes que demonstram preocupação com a saúde mental criam um ambiente de trabalho mais positivo, onde a comunicação é aberta e a colaboração é incentivada.

Retenção de Talentos: Organizações que investem na saúde mental são mais atraentes para os talentos, ajudando na retenção de funcionários qualificados e na construção de uma equipe estável.

Cultura Organizacional: A liderança que prioriza a saúde mental contribui para uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar, a empatia e a inclusão, o que pode impactar positivamente com a imagem da empresa.

Em resumo, a gestão e liderança da saúde mental são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Capítulo 3

A RESILIÊNCIA E A LIDERANÇA

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

3.1. Introdução

A resiliência é diferente da mera sobrevivência, e mais ainda da mera resistência. A resiliência é frequentemente denominada resistência com direção.

O primeiro passo para desenvolver a resiliência é assumir a responsabilidade por quem somos e pela nossa vida. Se não está disposto a fazer isso, pare de perder o seu tempo.

Ser resiliente começa com uma escolha.

Tornamo-nos naquilo que fazemos se o fizermos com frequência suficiente. Agimos com coragem e tornamo-nos corajosos. Agimos com compaixão e tornamo-nos compassivos. Se fizermos escolhas resilientes, tornamo-nos resilientes.

Primeiro, pode-se desenvolver a resiliência. Qualquer pessoa pode fazê-lo. Ninguém o pode fazer por si. Só tu e tu tens de fazer o trabalho.

Em segundo lugar, podemos desenvolver a resiliência. É possível construir virtudes. É possível mudar o nosso carácter. É possível, portanto, mudar o rumo da sua vida.

Em terceiro lugar, é possível desenvolver a resiliência. A resiliência não pode ser comprada ou dada; cada um tem que fazer o trabalho duro de construir a excelência em sua vida.

É difícil recuperar-se repetidamente de perturbações, mas algumas empresas têm uma receita para o sucesso: uma mentalidade sistémica que enfatiza a agilidade, a segurança psicológica, a liderança adaptável e uma cultura coesa.

Organizações resilientes não se limitam a recuperar de adversidades ou mudanças; elas avançam. Absorvem os choques e transformam-nos em oportunidades para alcançar um crescimento sustentável e inclusivo. Quando surgem desafios, os líderes e as equipas de organizações resilientes avaliam rapidamente a situação, reorientam-se, apostam no que está a funcionar e abandonam o que não está.

3.2. Definição de Resiliência

Resiliência pode ser definida como: “A capacidade de um indivíduo recuperar rapidamente, resistir e até prosperar face a acontecimentos traumáticos diretos/indirectos e situações adversas” ou “A capacidade de modular e controlar a resposta ao stress”.

De acordo com o *American Psychological Association Dictionary of Psychology*: “É o processo e o resultado da adaptação bem-sucedida a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente por meio da flexibilidade mental, emocional e comportamental e do ajuste aos pedidos externos e internos.”

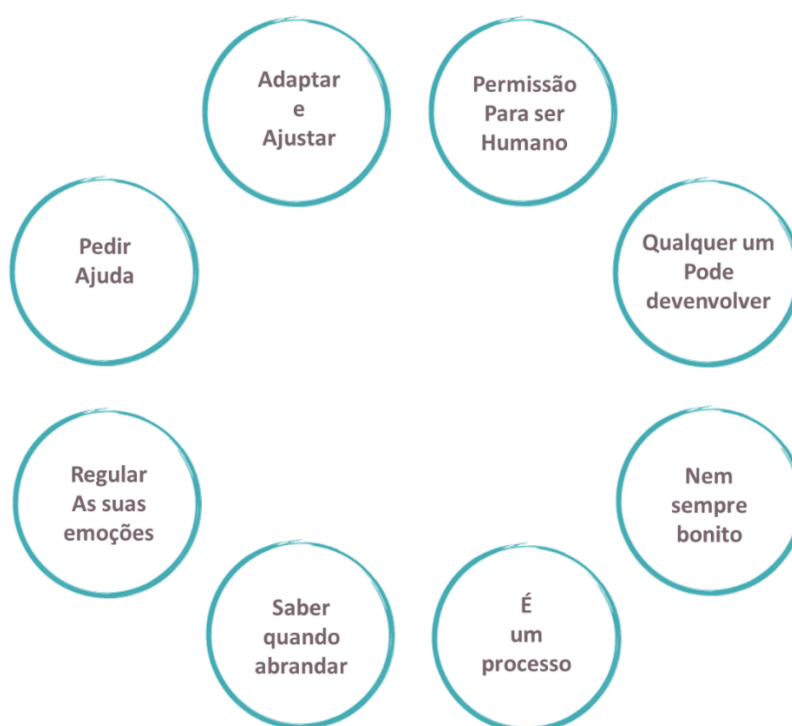


Figura 1: Definição de Resiliência

Fonte: Chérif, 2021

De acordo com a doutrina NATO, Resiliência é definida como “A society’s ability to resist and recover easily and quickly from shocks and stresses, combining civilian, economic, commercial and military factors. Resilience is achieved by enhancing preparedness within the civil and private sectors, supported and amplified by military capability and capacity” (ACT, 2017, p. 1).

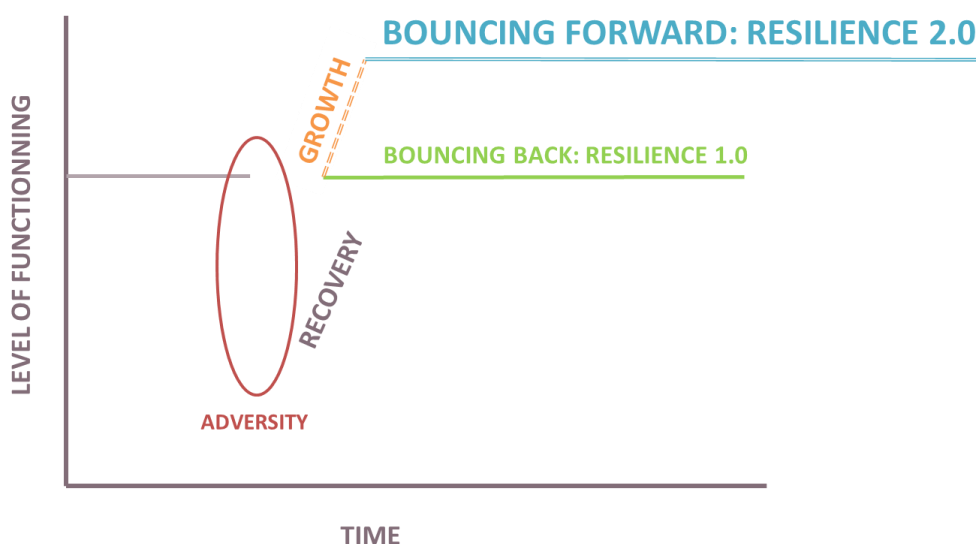


Figura 2: Curva de Evolução da Resiliência

Fonte: Chérif, 2021

Rapidamente se dá conta da importância da resiliência na NATO e na Europa, ou seja, desenvolver capacidades para resistir e recuperar de uma situação grave, como um desastre natural, falhas numa infraestrutura crítica ou um ataque armado, vetor essencial na segurança e defesa coletiva (NATO, 2018b).

Ao falar-se de resiliência reitera-se o preconizado no Tratado do Atlântico Norte, no artigo 3.º: *“A fim de atingir mais eficazmente os fins deste Tratado, as Partes, tanto individualmente como em conjunto, manterão e desenvolverão, de maneira contínua e efetiva, pelos seus próprios meios e mediante mútuo auxílio, a sua capacidade individual e coletiva para resistir a um ataque armado”*. (NATO, 1949)

A resiliência é uma responsabilidade nacional. Cada aliado necessita de ser suficientemente robusto e flexível para poder apoiar todo o espectro de crises previstas pela Aliança. Assim, o artigo 3.º complementa a cláusula de defesa coletiva estabelecida no artigo 5.º, que considera que um ataque contra um membro da NATO é um ataque contra todos (NATO, 2018b).

Após a anexação da Crimeia, em 2014, a NATO regressou à função de salvaguardar a integridade territorial dos Aliados através da dissuasão e defesa credível e, para fazê-lo com eficácia, identificou a proteção e a resiliência das infraestruturas civis como objetivo principal (Pétursson, 2018).

Desde a Cimeira de Gales/2014, a NATO tomou medidas no sentido de reforçar a defesa coletiva, melhorar as capacidades e fortalecer a resiliência. Salienta-se, assim, o comunicado final da Cimeira de Varsóvia/2016: *“Congratulamo-nos com a declaração conjunta proferida aqui em Varsóvia pelo Secretário-Geral da NATO, o Presidente do Conselho Europeu e o Presidente da Comissão Europeia, que esboça uma série de ações que as duas organizações*

*pretendem realizar em conjunto e em áreas específicas, designadamente no combate às ameaças híbridas, em reforçar a resiliência”*¹ (2016b, para. 122).

Na Cimeira de Varsóvia, foi assinado um compromisso pelos Chefes de Estado e de Governo com vista a reforçar a capacidade resiliente civil: garantir a continuidade do governo e serviços governamentais críticos; resiliência no fornecimento de energia; capacidade de lidar eficazmente com o movimento descontrolado de pessoas; resiliência no âmbito dos alimentos e recursos hídricos; capacidade de lidar com elevado número de vítimas; sistemas de comunicações resilientes; sistemas de transporte resilientes.

Estas áreas deverão estar presentes em todo o espectro de crises, desde uma ameaça híbrida em evolução até aos cenários mais exigentes previstos na Aliança (NATO, 2016a).

Embora o termo «resiliência» seja frequentemente utilizado nos locais de trabalho modernos, muitos comandantes militares ainda não têm a certeza do que realmente «é» a resiliência (apesar de saberem que querem que o seu pessoal tenha mais resiliência). Esta incerteza é compreensível, uma vez que não existe uma definição universal de resiliência na linguagem vernácula pública ou na literatura empírica do século passado (Aburn et al. 2015). Para muitos, a resiliência é considerada uma característica estática dentro de um indivíduo; no entanto, isso é um equívoco.

É mais preciso pensar na resiliência como um processo dinâmico, que muda ao longo do tempo e com o contexto (Gartland et al. 2011). Por exemplo, um militar pode demonstrar uma resiliência sólida sob o stress das operações, mas lidar mal com relações românticas ou interpessoais. A capacidade de uma pessoa lidar com os mesmos fatores de stress também pode mudar ao longo do tempo; ou seja, uma pessoa pode lidar com um determinado fator de stress de forma adaptativa num dia, mas mal no dia seguinte. Há muitas razões possíveis para essa variabilidade. Por exemplo, o stress prolongado pode ter um impacto cumulativo, ou o apoio utilizado anteriormente pode deixar de estar disponível (por exemplo, aumento da pressão do tempo, ausência de amigos/família e fadiga/doença). Então, o que é resiliência? É um traço de personalidade, uma habilidade treinada ou um recurso que precisa ser gerido? A resposta mais simples, mas insatisfatória, é que a resiliência é um produto de todas essas coisas. Uma revisão da literatura empírica sobre resiliência conduzida por Aburn et al. (2015) concluiu que a resiliência está relacionada com a adaptação à adversidade, resultando em boa saúde mental e capacidade de recuperação ou resiliência. Além disso, descobriu-se que a resiliência é um atributo comum inerente a todas as pessoas, em vez de uma característica única ou incomum de alguns poucos especiais. Resumindo a abundante literatura sobre o assunto, uma definição geralmente aceite de resiliência é a capacidade de um indivíduo se adaptar efetivamente à adversidade

¹ Tradução do autor.

e ao trauma com uma queda de curto prazo no funcionamento e na saúde mental (Crane 2017; ver também Southwick et al. 2014). Portanto, a resiliência é menos uma característica individual estática e mais um resultado previsto pela interação dinâmica entre características únicas de cada indivíduo em uma determinada situação. No entanto, existem algumas características que parecem promover resultados mais resilientes em todas as situações.

3.3. A Relação entre a Resiliência e o Carácter

A importância do carácter de um militar, relativamente à sua força bruta, tem sido realçada desde os primórdios do exército norte-americano. Embora muitos tenham salientado a importância e a relevância do carácter de um militar, não foi claramente estabelecida uma definição amplamente aceite de carácter. O Exército dos EUA definiu o carácter como “as qualidades morais e éticas de um indivíduo... quem é uma pessoa, no que acredita, como age...” (Michelson, 2013). Na literatura académica, o carácter pode ser considerado como “as qualidades impenetráveis e habituais dos indivíduos, e aplicáveis às organizações, que os condicionam e os levam a desejar e a procurar o bem pessoal e social” (Wright, 2012). O carácter tem uma influência determinante em muitos aspetos da vida de cada um, influenciando as decisões que uma pessoa toma, o seu comportamento e a sua reputação. Assim, para melhor compreender o comportamento e as decisões de um militar, é importante ter em conta pormenores importantes e definidores do carácter, nomeadamente os pontos fortes que o caracterizam.

Em 2004, Peterson e Seligman procuraram identificar forças de carácter omnipresentes, ou traços positivos que os indivíduos possuem, que permitem o crescimento, o florescimento e a excelência moral. As características devem satisfazer uma série de critérios: contribuir para uma vida plena, ser moralmente valorizadas, ter opostos indesejáveis, ser semelhantes a traços e ter instituições ou rituais dedicados à sua celebração. Além disso, as virtudes e as forças de carácter devem explicar não só os valores, as crenças e os pensamentos de um indivíduo, mas também as suas motivações e comportamentos. Como resultado, foram identificadas 24 forças de carácter, agrupadas em seis virtudes maiores, e consideradas omnipresentes ou reconhecidas e valorizadas em todas as culturas. Presume-se que estes pontos fortes sejam contínuos e que cada indivíduo os possua em diferentes graus. No entanto, cada um de nós tem um conjunto mais limitado de “pontos fortes característicos” que se pensa serem os que mais motivam e orientam o nosso comportamento.

A investigação sobre o sistema de classificação das forças de carácter de Peterson e Seligman floresceu nos últimos 15 anos (Niemi, 2013). Embora várias doutrinas militares sublinhem a importância do carácter para uma liderança militar bem-sucedida (por exemplo, Estados Unidos, Nova Zelândia, Austrália, Argentina

e Canadá), há pouca investigação empírica que avalie os pontos fortes do carácter nas populações militares. Este conhecimento pode ajudar a informar os procedimentos de seleção, identificando os candidatos com maior probabilidade de serem líderes competentes e resilientes. Os potenciais benefícios adicionais incluem informar os programas de formação militar sobre a forma de desenvolver as forças de carácter conhecidas por preverem o sucesso em profissões militares.

A importância da resiliência para profissões críticas como os militares (mas também para os profissionais de medicina de emergência, socorristas e agentes penitenciários) não pode ser subestimada. Nessas profissões, os trabalhadores desempenham funções críticas para proteger e servir o público. A natureza destas profissões expõe os trabalhadores a acontecimentos e condições que afetam de forma crítica o seu bem-estar mental e físico (por exemplo, longas horas de trabalho, horários atípicos, tarefas perigosas e um ambiente de trabalho fisicamente exigente). A importância da resiliência nas forças armadas, em particular, é realçada aos mais altos níveis de liderança militar e de defesa em países como o Canadá (*Guidance to the Canadian Armed Forces*, 2013). Os indivíduos altamente resilientes são aqueles que têm a capacidade de recuperar face a uma adversidade ou desafio (Coutu, 2002). É geralmente aceite que a resiliência, tal como os pontos fortes do carácter, pode ser construída e desenvolvida (Joyce, 2018; Schutte, 2019). A força de carácter persistência assemelha-se à resiliência, uma vez que ambas refletem a capacidade de lidar e adaptar-se perante a adversidade. Por conseguinte, talvez não seja surpreendente que os investigadores tenham investigado a relação entre as forças de carácter e a resiliência. Embora a literatura demonstre claramente que existem relações entre a resiliência e as forças de carácter, a natureza dessas relações não é consistente em todos os estudos (Peterson, Seligman, 2006; Martinez, 2017; Li, 2017; Kashdan, 2006). Isto é provavelmente um reflexo das diferenças na forma como a resiliência foi avaliada (recuperação de doenças psicológicas e físicas, escalas de autorrelato e presença de perturbações psicológicas) e como as forças de carácter foram analisadas (independentemente e agrupadas por análise fatorial).

Embora a importância dos pontos fortes de carácter e da resiliência nas populações militares, em particular nos líderes militares, tenha sido apregoada pelas organizações militares e pelos académicos, nenhum estudo até à data examinou a relação entre os pontos fortes de carácter e a resiliência numa população militar. Saber quais as forças de carácter que estão mais relacionadas com a resiliência dos membros militares seria benéfico para as organizações militares, podendo ter implicações na seleção e formação. No entanto, a importância de compreender a resiliência em ocupações críticas através da lente de traços de carácter estáveis tem sido destacada (Meadows, Shreffler, Mullins, 2011).

Os pontos fortes reais que caracterizaram o grupo de militares estudado foram a coragem, a honestidade, a perseverança, o humor e a curiosidade.

Outra forma de avaliar a relação entre os pontos fortes e a resiliência consiste em examinar, entre a lista de pontos fortes de assinatura fornecida pelos militares, a relação entre a classificação do ponto forte de assinatura e a resiliência. Quando examinámos este aspeto, verificámos que quanto mais elevada era a classificação da perseverança como força de assinatura, mais resilientes eram os militares. Isto faz sentido, dada a proximidade concetual que a perseverança parece ter com a resiliência. De facto, a perseverança é considerada uma componente da resiliência em algumas escalas de resiliência (Wagnild, 2009).

De facto, os resultados iniciais do estudo e os de Gayton e Kehoe (2015) sugerem que os pontos fortes do trabalho de equipa, honestidade, persistência, humor e bravura, em particular, podem ser importantes indicadores de resiliência posterior.

Basear-se no paradigma da psicologia positiva, selecionando líderes militares e avaliando o pessoal militar com base em pontos fortes de carácter específicos, pode ser uma abordagem saudável à seleção. Para além da seleção, existem amplas provas de que os pontos fortes de carácter podem ser desenvolvidos através de intervenções de psicologia positiva baseadas em pontos fortes (Schutte, 2019). Por outras palavras, independentemente dos pontos fortes de carácter relatados pelos cadetes militares e pelos candidatos, os programas de formação militar (e potencialmente outros programas de formação em profissões críticas) podem beneficiar do desenvolvimento dos pontos fortes mais fortemente correlacionados com a resiliência, e avaliar a sua eficácia.

O foco nas forças de carácter melhor associadas ao desempenho académico e físico dos militares e à resiliência pode ter implicações importantes para a seleção e formação de pessoal nas profissões militares e nas profissões críticas em geral. Os nossos resultados indicam que a perseverança, a coragem e o humor, em particular, podem ser indicadores relevantes da resiliência dos militares. Em particular, quanto mais os militares valorizam a perseverança, mais resilientes são suscetíveis de ser. No entanto, as nossas conclusões indicam que os militares que valorizam muito o amor podem ter dificuldades em recuperar perante a adversidade.

3.4. A Relação entre a Resiliência e as Emoções

“Às vezes a sua alegria é a fonte do seu sorriso, mas às vezes o seu sorriso pode ser a fonte da sua alegria”.

3.4.1. Emoções positivas e Resiliência

O stress imposto pela pandemia de COVID-19 é um desafio quase inevitável, o que evidencia a necessidade de enfrentar estes stressores de frente. Embora vários fatores tenham sido identificados como contribuindo significativamente para a resiliência psicológica durante a pandemia, o aumento da experiência de emoções positivas é um contribuinte que é menos suscetível aos constrangimentos das restrições relacionadas com a COVID, em relação a outras como o exercício físico (e.g., Sun et al., 2020). De facto, a experiência de emoções positivas está associada a uma mentalidade resiliente (Israelashvili, 2021).

Aumentar a experiência de emoções positivas é eficaz para resiliência e para amortecer os impactos do stress, não apenas não só a nível cognitivo, mas também a nível neurobiológico (Hamilton- West, 2010). Os estados emocionais que são de alta intensidade ou excitação, e são elevados no seu conteúdo hedónico (ou seja, prazer) são mais relevantes para a resiliência (Cabanac, 2002; Fredrickson, 1998; 2001; 2013).

Especificamente, as emoções positivas de alegria, gratidão, serenidade, interesse, esperança, orgulho, divertimento, inspiração, admiração e amor atenuam a nossa reatividade ao stress (Ong et al., 2006) e aumentam a nossa capacidade de lidar com acontecimentos stressantes da vida (Tugade et al., 2004).

Pensava-se anteriormente que as emoções positivas eram úteis para atenuar os efeitos das crises agudas (ver Fredrickson et al, 2003); no entanto, trabalhos mais recentes sobre emoções positivas durante a pandemia da COVID-19 indicam que também podem criar resiliência em situações de stress mais prolongadas. Assim, é necessário intervenções mais autodirigidas que encorajem o aproveitamento das emoções positivas na nossa vida quotidiana, para combater o stress da COVID-19 e reforçar a nossa resiliência.

Desenvolveu-se uma ferramenta para promover emoções positivas e assim aumentar a nossa resiliência. **R.I.S.E.** é um acrónimo que significa **Reconhecer, Investigar, Saborear e Melhorar** e representa os quatro passos de uma prática baseada na atenção plena para potenciar a afetividade positiva. Com base no budismo, a atenção plena é entendida como uma maior consciencialização resultante de atenção acrescida ao momento presente e à ausência de julgamento (e.g., Kabat-Zinn, 1994).

Neste contexto, a ausência de julgamento refere-se a estar aberto e aceitar vários pensamentos, emoções e sensações. Um conjunto crescente de investigação indica de forma esmagadora a eficácia das práticas de atenção plena no aumento da quantidade e no grau de emoções positivas que os indivíduos sentem no dia a dia (e.g., Davidson et al., 2003; Ryan & Deci, 2001) e contribuem para a resiliência e o nosso bem-estar físico e mental (e.g., Keng et al., 2011).

3.4.2. Como é que as emoções positivas aumentam a resiliência

Para além de simplesmente se sentir bem, como é que a experiência de emoções positivas aumenta a resiliência? Pensa-se que as emoções positivas desempenham uma função cognitiva adaptativa, alargando o nosso repertório de pensamento-ação ou expandindo a nossa lista de pensamentos possíveis e ações associadas numa dada situação. Em contrapartida, as emoções negativas tendem a limitar a nossa mentalidade (como lutar ou fugir em resposta ao medo). Por exemplo, pense numa criança numa brincadeira livre, que desencadeia a emoção da alegria. O jogo social pode ajudar a desenvolver as competências socioafetivas, as brincadeiras de roda podem desenvolver competências físicas, e as brincadeiras com objetos podem ajudar a desenvolver competências cognitivas. De facto, através do jogo e da exploração, as emoções positivas alargam as nossas capacidades e processos de pensamento, e constroem recursos como competências e neuroconexões, o que, por sua vez contribui para a nossa boa saúde e funcionamento geral (Folkman, 1997; Fredrickson, 2004). Enquanto o repertório de pensamento-ação é uma tendência momentânea, os recursos psicológicos que as emoções positivas ajudam a desenvolver são duradouros e podem ser recordados para utilização futura (Fredrickson, 2004). De facto, as emoções positivas ajudam a adquirir recursos que contribuem para a transformação pessoal, à medida que nos tornamos mais criativos, conhecedores e resilientes (Fredrickson, 2004). Em última análise, esta teoria de alargar e construir sugere que as emoções positivas são antecedentes de um funcionamento ótimo, e que não são meramente a projeção emocional do funcionamento ótimo.

3.4.3. Emoções Positivas e Aquisição de recursos

Seguem-se as descrições das 10 emoções positivas mais frequentemente expostas como emoções positivas, da mais frequente para a menos frequentes. Cada uma delas tem uma fase em que é despoletada, um repertório de pensamentos e ações e recurso físico ou psicológico que é desenvolvido (Fredrickson, 2013).

O **amor** é despoletado quando outra emoção positiva é sentida no contexto de uma relação segura. O amor reforça as ligações sociais, leva à autoexpansão e constrói recursos como o apoio social, coesão e sentido de comunidade.

A **alegria** surge de uma boa sorte inesperada, como receber boas notícias ou uma surpresa agradável. A alegria promove a diversão e o envolvimento em oportunidades. A alegria desenvolve as competências físicas e psicológicas associadas à atividade em causa (através do jogo e da participação).

A **gratidão** é desencadeada quando reconhecemos que alguém é a fonte da nossa boa sorte. Por outras palavras, a alegria é o antecedente da gratidão. A gratidão cria uma vontade de retribuir essa bondade e desenvolve competências, incluindo a geração de novas ideias para expressar gratidão e bondade para com os outros, o apoio social e outros indicadores de relacionamento.

A **serenidade** é sentida quando percebemos as nossas circunstâncias como satisfatórias e apreciadas. Quando estamos serenos, sentimo-nos à vontade e confortáveis na nossa situação atual. A serenidade cria o desejo de saborear o momento, ajuda a desenvolver esta capacidade e realça as nossas prioridades.

O **interesse** floresce quando algo é percebido como seguro e inovador. Algo novo, único ou desafiante, mas não esmagador, tende a despertar o nosso interesse. O interesse cria uma vontade de explorar e aprender, sendo o conhecimento adquirido através da ação sobre os nossos interesses e aquisição de recursos.

A **esperança** é excecional na medida em que, ironicamente, surge em circunstâncias negativas. As pessoas sentem esperança quando se encontram em situação difícil, mas preveem a ocorrência de um resultado positivo. A esperança encoraja-nos a ser inovadores ou criativos no desenvolvimento de soluções para os problemas que enfrentamos e ajuda a desenvolver o otimismo e a resiliência.

O **orgulho** resulta do facto de se ter, pelo menos parcialmente, crédito por algo que é socialmente valorizado. O orgulho incentiva a definição de objetivos para objetivos ainda mais ambiciosos em domínios semelhantes, desenvolve competências que nos ajudam a atingir os nossos objetivos e contribui para a motivação para a realização.

O **divertimento** é desencadeado quando observamos um erro notável, mas não grave num contexto social. Por exemplo, ver um amigo ir contra uma porta de vidro pode divertir-nos se considerarmos que o erro é inofensivo. O divertimento cria um desejo de partilhar o riso e a alegria, o que ajuda a construir e a reforçar os laços sociais.

A **inspiração** é sentida quando testemunhamos a excelência humana, como observar um grande ato de autossacrifício ou ficar admirado com uma habilidade inimaginável. A inspiração motiva-nos a superar-nos em resposta e facilita o crescimento pessoal.

A **admiração** é despoletada quando nos sentimos subjugados pela beleza, excelência, grandeza ou poder. Por exemplo, podemos sentir-nos maravilhados quando vemos modelos que admiramos profundamente. A admiração permite-nos saborear e apreciar o mundo que nos rodeia e contribui para o desenvolvimento de novas visões do mundo e para a consideração de perspetivas diferentes.

3.4.4. Como a atenção plena (Mindfulness) aumenta a resiliência

Mindfulness, resiliência e bem-estar estão intimamente ligados (e.g., Pidgeon & Keye, 2014). Pensa-se especificamente que a atenção plena contribuir para a resiliência através dos mecanismos de autocontrolo e regulação das emoções (por exemplo, através da redução da atividade da amígdala que diminui o medo e a ansiedade) (Loos et al., 2020).

A atenção plena também melhora a nossa saúde física, diminuindo a reatividade ao stress e ajuda a atenuar os efeitos nocivos do esgotamento. Vários estudos descobriram que as práticas de atenção plena estão associadas a taxas reduzidas de *burnout*, o que faz dela um recurso útil a cultivar no trabalho (Cohen-Katz et al., 2005). Para além de prevenir o *burnout*, a atenção plena pode ser um recurso eficaz para reduzir a exaustão emocional, o cinismo e a perda de eficácia profissional (Taylor & Millier, 2016). A utilidade da atenção plena em contextos organizacionais é evidente; ajuda a reduzir a suscetibilidade do trabalhador ao *burnout* e melhora o seu bem-estar. Um interesse crescente na utilização de intervenções baseadas na atenção plena provavelmente decorre da sua eficácia em ajudar os indivíduos a tornarem-se menos reativos e mais fortes face aos fatores de stress (Spijkerman et al., 2016). Uma meta-análise de 15 intervenções em linha baseadas na atenção plena online encontrou impactos positivos substanciais na depressão, ansiedade e gestão de outros fatores de resultados de stress (Spijkerman et al., 2016). Uma outra vantagem da atenção plena é o facto de estas práticas combinarem práticas cognitivo-comportamentais da Ásia Oriental e da América e práticas cognitivo-comportamentais norte-americanas (Hoffmann & Gomez, 2017). Esta mistura de práticas culturais pode potencialmente melhorar a sua universalidade e a receptividade.

3.4.5. R.I.S.E. para a Resiliência

R: Reconhecer as suas emoções positivas. Preste muita atenção ao que está a acontecer no momento presente. Dê um passo atrás, faça uma pausa, e observe a situação de forma mais holística (o quadro geral).

I: Investigue a sua experiência interior. Explore os seus pensamentos e sensações positivas com curiosidade e abertura. “Acho que Estou a sentir-me ____? O que é que o comportamento desta pessoa/esta experiência que me faz sentir tão ____? Porque é que isto é tão importante para mim?”

S: Saborear e apreciar as emoções positivas e a situação atual. Permanecer nesta experiência durante pelo menos 30 segundos sem se distrair com outra coisa. A investigação mostra que o ato de saborear está associado a um maior bem-estar subjetivo (Smith & Bryant, 2017). Especificamente, alguns benefícios documentados do desenvolvimento e da utilização de uma maior capacidade de

saborear incluem um maior controlo emocional percebido (Bryant, 2003), redução da depressão e ansiedade (e.g., Borelli et al., 2015), maior divulgação de eventos positivos ao parceiro e melhor qualidade da relação (Pagania et al. (Pagania et al., 2015).

E: Melhorar a experiência sentida destas emoções positiva (Bryant e Veroff 2007), distinguindo estratégias específicas para aumentar as emoções positivas durante eventos positivos, incluindo a memória de construção (criar intencionalmente uma memória para esse evento, tirando uma foto de uma imagem mental), partilhar com outros (incluir outros na experiência permite que as emoções positivas sejam recíprocas, o que permite que os outros beneficiem dela), estímulo sensorio-percetual (explorando esse acontecimento com mais pormenores percetivos), absorção (promove a sensação de abrandamento), e a contagem de bênçãos (aumenta o sentimento de gratidão). Para além disso, é importante evitar o pensamento desmancha-prazeres que inclui esforços para minimizar ou desvalorizar a experiência positiva.

3.4.6. Porque é que se deve promover o R.I.S.E

As emoções positivas desempenham um papel fundamental no alargamento das nossas mentes e na construção dos nossos recursos. Promovem a criatividade, as ligações sociais, recursos pessoais e a resiliência. À medida que entramos na era pós-pandémica da COVID-19, a experiência de emoções positivas pode ser um mecanismo eficaz para fomentar a resiliência. A experiência de emoções positivas está positivamente ligada a uma mentalidade resiliente, mesmo em períodos de stress prolongado como o vivido durante a pandemia. A resiliência também é reforçada por práticas de atenção plena que reduzem a reatividade da nossa amígdala e desenvolvem a nossa gestão do stress.

Quando se faz R.I.S.E., está-se a capitalizar os benefícios de alavancar emoções positivas e de se envolver em práticas relacionadas com a atenção plena. Ao estarmos totalmente atentos à nossa experiência atual, podemos apreciar, saborear e prolongar o envolvimento positivo com o nosso mundo físico e social e contribuir para o nosso bem-estar subjetivo. Também ganhamos muitas oportunidades de alargar as nossas competências e experiências, e construir recursos quando os tempos se tornarem difíceis no futuro. Encorajamo-lo a promover o R.I.S.E. para o seu desafio e para cultivar emoções positivas na sua vida pessoal e profissional.

3.5. Características do trabalho e resiliência

Cada profissão tem as suas próprias exigências e fatores de stress. O modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R) oferece uma abordagem

flexível para conceber as características do local de trabalho associadas ao stress no trabalho e permite fazer previsões sobre o esgotamento, o empenho e o desempenho dos funcionários (Bakker e Demerouti 2007). O modelo JD-R propõe que os fatores associados ao stress no trabalho possam ser classificados em dois domínios gerais: exigências do trabalho e recursos do trabalho.

- **As exigências do trabalho** referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico, psicológico, cognitivo e emocional sustentado. Esse esforço está associado a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos (por exemplo, ambiente físico adverso, exigências de desempenho, conflitos interpessoais, etc.). Embora as exigências do trabalho não sejam, por padrão, uma experiência negativa, elas representam um fator de stress, que precisa ser enfrentado com gasto de energia e esforço. Se o tempo de recuperação disponível for insuficiente, exigências anteriormente administráveis podem-se tornar fontes significativas de stress.

- **Os recursos do trabalho** referem-se aos aspetos de um trabalho que contribuem diretamente para a consecução dos objetivos de trabalho e estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (por exemplo, liderança de qualidade, autonomia, feedback, apoio, equipamento relevante, etc.). Fundamentalmente, as exigências do trabalho colocam o indivíduo sob pressão e os recursos do trabalho amortecem o impacto e ajudam os indivíduos a responder eficazmente a essas pressões. Se as exigências do trabalho superarem os recursos do trabalho, então o esgotamento e a redução do empenho / desempenho serão provavelmente o resultado. Por outro lado, se os recursos do trabalho excederem as exigências, é provável que os funcionários se tornem mais envolvidos, felizes, saudáveis e mais comprometidos com o seu trabalho. Embora seja uma simplificação excessiva simplesmente somar todas as exigências e recursos do trabalho para ver qual deles supera o outro (há muitas combinações únicas de exigências e recursos para simples comparações com o trabalho), o modelo JD-R é uma ferramenta útil para identificar as principais exigências e recursos, o que, por sua vez, auxilia nos esforços para prever o esgotamento, a baixa moral e problemas de desempenho nos locais de trabalho.

O modelo JD-R tem sido utilizado nas forças armadas como uma estrutura para ajudar os comandantes a identificar potenciais problemas dentro do seu comando. Por exemplo, o inquérito «Perfil de Satisfação e Eficácia da Liderança da Unidade» (PULSE) é um inquérito sobre o clima ao nível da unidade que foi desenvolvido em colaboração entre as Forças Australianas e Canadenses em meados da década de 1990 e, desde então, foi aperfeiçoado para se tornar uma ferramenta padronizada. O PULSE é um questionário de quatro páginas que mede uma série de fatores humanos dentro de uma unidade que podem afetar o desempenho e têm relevância para a resiliência. As principais áreas medidas

incluem: fatores de stress no trabalho, apoio organizacional percebido, eficácia da liderança, satisfação no trabalho, motivação no trabalho e comunicação.

O PULSE auxilia os psicólogos militares a trabalhar com os comandantes das unidades, a fim de compreender melhor a «realidade percebida» dos membros da unidade e ajudar a identificar e gerir áreas que contribuem para o esgotamento ou a redução da motivação/moral. Compreender o clima e as percepções das unidades «saudáveis» ou «em dificuldades» permite aos comandantes tomar medidas proativas para reforçar ou aumentar a resiliência a nível organizacional. Por exemplo, muitos líderes sentem a necessidade de monitorizar de perto o seu pessoal para atender às exigências de desempenho esperadas, ou se envolvem em “microgestão” sob a crença errônea de que estão a fornecer uma “orientação” valiosa; no entanto, os resultados de pesquisas sucessivas do PULSE ressaltam a percepção de que a microgestão é uma exigência significativa do trabalho que prejudica diretamente os sentimentos de competência e autonomia (ambos recursos importantes e antecedentes motivacionais (Deci e Ryan, 2000). A microgestão e os padrões duplos representam algumas das maiores críticas dirigidas aos líderes e podem ter impactos negativos significativos na moral, motivação e bem-estar. O modelo JD-R e as pesquisas de clima da unidade permitem que questões como essas sejam identificadas e abordadas. Em termos de recursos profissionais, a coesão, o propósito e o moral percebidos dentro de uma unidade podem ter efeitos significativos na forma como um indivíduo se identifica com o grupo ou unidade em que trabalha. Há fortes evidências de que o valor percebido do trabalho e o respeito mútuo são tão importantes para a saúde e o bem-estar dos indivíduos quanto para a produtividade e o desempenho (Steffens *et al.*, 2017). Em termos simples, quando os indivíduos se sentem valorizados e apoiados pela sua organização, são mais propensos a responder melhor aos fatores de stress organizacionais e a demonstrar resiliência a longo prazo. O modelo JD-R oferece insights sobre o quão bem as unidades e subunidades dentro da organização estão a satisfazer as necessidades dos indivíduos em termos de recursos de trabalho e alinhamento de valores. É quase desnecessário dizer que é importante que os comandantes estejam atentos às exigências de trabalho dentro das suas unidades. No entanto, as exigências de trabalho, como o impacto da microgestão, são frequentemente mais difíceis de detetar do que exigências mais tangíveis, como a carga de trabalho e os requisitos de produtividade. O uso de pesquisas de clima organizacional, como o PULSE, representa uma ferramenta útil no repertório de um comandante quando se pretende identificar e equilibrar as exigências e os recursos do trabalho, a fim de alcançar resultados em resiliência organizacional a longo prazo.

3.6. Liderança em Contexto Militar

A liderança no contexto militar reveste-se de particularidades que a distinguem de outras realidades organizacionais, não apenas pela sua estrutura hierárquica e disciplina institucionalizada, mas também pelas exigências de tomada de decisão sob pressão, coesão grupal e compromisso com a missão. Ao longo dos anos a estrutura hierárquica militar foi considerada um sucesso por várias organizações e empresas civis, no entanto, atualmente as Forças Armadas (FFAA) têm utilizado modelos modernos de liderança, eliminando as abordagens rígidas das relações humanas (Bumbuc & Paşca, 2017).

Allen (2016) menciona que a liderança militar foi conceptualizada através do modelo **Be, Know, Do**, apresentado pelo Exército dos Estados Unidos:

- **Be** (Ser): esta dimensão destaca as qualidades pessoais e éticas que um líder deve possuir, incluindo integridade, coragem moral, humildade e perseverança. Estas características formam a base da credibilidade e do respeito que o líder inspira na sua equipa;

- **Know** (Saber): refere-se ao conhecimento necessário para liderar, que abrange competências técnicas, táticas e interpessoais, assim como o entendimento profundo do contexto organizacional e das missões militares;

- **Do** (Fazer): envolve a aplicação prática das qualidades e conhecimentos, manifestando-se em ações decisivas, comunicação eficaz, capacidade de motivar e gerir pessoas, e a habilidade para adaptar a liderança às circunstâncias dinâmicas do ambiente militar.

Este modelo ajuda a compreender como a liderança militar combina os atributos pessoais, conhecimento e ações concretas, sendo uma referência para a formação de líderes nas FFAA. Além disso, permite analisar como as diferentes gerações podem apresentar variações nestas três dimensões, influenciando a eficácia da liderança no contexto intergeracional.

3.7. A importância da Resiliência na Liderança Militar

3.7.1. Resiliência através da seleção

Compreender a personalidade e os fundamentos motivacionais da resiliência é uma consideração importante ao avaliar candidatos para um potencial serviço em ambientes de alto stress. Por esta razão, o primeiro passo para manter uma boa saúde mental e desenvolver resiliência nas forças armadas vem do estabelecimento de boas práticas de seleção. O desempenho de uma pessoa no seu trabalho desempenha um papel importante na previsão da eficácia com que ela responderá às exigências do serviço militar. Assim, uma prática comum nos processos de seleção militar é aplicar um critério de adequação pessoa-trabalho.

Os critérios de adequação ao trabalho são geralmente estabelecidos com base na análise das exigências e requisitos do trabalho para o qual o candidato está a ser avaliado e, normalmente, avaliados em termos de facetas como capacidade intelectual, educação e conhecimento do trabalho (Edwards 1991). Esta abordagem tem sido utilizada nas forças armadas ocidentais há mais de um século, com forças armadas como as do Reino Unido, EUA e Austrália a iniciarem a utilização de testes de capacidade cognitiva para seleção durante a Primeira Guerra Mundial (por exemplo, Snow e Snell 1993). O objetivo da seleção é encontrar pessoas com as combinações certas de capacidades para satisfazer as exigências da formação e, em seguida, aplicar essas competências em condições desafiantes e em constante mudança. Embora a competência profissional contribua para reduzir o stress no local de trabalho, as exigências específicas das tarefas não são a única fonte de stress nas forças armadas. Pesquisas demonstraram que o desempenho ao longo do tempo, a motivação e o bem-estar são mais suscetíveis de serem influenciados pela adequação organizacional de uma pessoa do que apenas pela sua competência profissional (Kristof-Brown et al. 2005). A adequação organizacional está relacionada com o alinhamento dos valores pessoais/profissionais, crenças e orientação para o trabalho em equipa entre um indivíduo e a organização para a qual trabalha. Verificou-se que um mau alinhamento entre a pessoa e os valores da sua organização prediz uma redução da satisfação profissional, bem como um declínio na saúde mental (Roczniewska 2014). Na seleção, os militares costumam-se concentrar em como um potencial recruta se «encaixará» no ambiente militar, em vez de seu nível de conhecimento prévio do trabalho ou qualificações (Sørli et al. 2020; Johnston e Farley 2013). Isto porque a natureza do serviço militar é tal que encontrar recrutas “prontos para o trabalho” desde o início é praticamente impossível. Assim, ao entrar nas forças armadas, todos os novos membros podem esperar passar por uma série de programas de treino intensivo para aprender o conhecimento profissional e as habilidades necessárias para desempenhar as suas funções específicas. Desta forma, a seleção militar pode ser considerada como uma avaliação do «potencial», em vez das avaliações mais típicas de adequação ao trabalho realizadas por empregadores civis. Por outro lado, os aspetos relacionados com a adequação pessoa-organização, motivação e «carácter» são muito mais difíceis de treinar e, por isso, geralmente considerados mais importantes em potenciais recrutas militares do que as «competências profissionais». Os bons candidatos militares possuem, idealmente, a capacidade cognitiva, a motivação e as características pessoais necessárias para prever o cumprimento das exigências do serviço militar (por exemplo, baixo neuroticismo, alta resistência, expectativas realistas, motivações de domínio, adequação organizacional, etc.). Esses atributos são importantes não apenas para desenvolver a competência profissional, mas também fornecem as bases para a resiliência. Embora compreender as diferenças

interpessoais seja um bom ponto de partida para determinar o potencial de resiliência de um indivíduo, é necessário mais do que isso para transformar um bom «potencial» em comportamentos altamente resilientes. O próximo passo é identificar quais os recursos necessários para desenvolver e manter a resiliência individual e organizacional. Isso torna-se o domínio de uma boa liderança e do apoio organizacional.

3.7.2. A resiliência como um produto da liderança

Os líderes não são apenas responsáveis pelo planejamento e execução das missões. Eles também têm responsabilidade direta pelo bem-estar, moral e motivação das suas equipes. Ninguém gosta de trabalhar para um líder de má qualidade, mas no contexto da resiliência, uma boa liderança tem efeitos tangíveis. Por exemplo, verificou-se que as percepções de boa liderança, coesão da equipa e moral elevado predizem níveis mais baixos de sintomas de Perturbação de Stress pós-traumático (PSPT) auto-relatados por militares britânicos que regressaram da missão no Afeganistão (Jones et al. 2012). Os militares normalmente favorecem uma cultura de «guerreiros», que valoriza ideais de força física e mental, estoicismo sob pressão e capacidade de persistir diante das adversidades. Assim, a preocupação entre os militares em serem vistos como «fracos» ou sem «fortaleza mental» muitas vezes resulta em hesitação ou evitação de comportamentos proativos de busca de ajuda (Hoge et al. 2004). Os líderes desempenham um papel fundamental no estabelecimento de um clima que apoie os militares a procurar ajuda em resposta a problemas de saúde mental. Por exemplo, Zinzow *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa qualitativa com militares destacados em operações e descobriram que os problemas com a liderança eram frequentemente citados pelos soldados como uma preocupação que os inibia de procurar ajuda. As principais questões identificadas incluíam preocupações de que os líderes estavam demasiado ocupados com questões operacionais para reconhecer ou apoiar os soldados com os seus problemas, preocupações com a falta de confidencialidade na forma como as suas questões pessoais seriam tratadas e incerteza quanto à forma como o tratamento afetaria o seu desempenho e capacidade de contribuir para os objetivos da missão. Em contraste, Britt, Wright e Moore (2012) descobriram que quando os líderes militares, considerados justos, demonstravam interesse no bem-estar dos seus membros ou em ver os seus subordinados a receber apoio à saúde mental, os soldados relatavam menos preocupações em relação ao estigma da saúde mental ou à capacidade de aceder a apoio. Esses autores também descobriram que o supervisor imediato (por exemplo, muitas vezes suboficiais) tinha um efeito mais forte sobre o estigma e os comportamentos de busca de apoio do que aqueles em posições mais altas na cadeia de comando (por exemplo, oficiais comandantes).

O treino para melhorar a compreensão dos líderes sobre saúde mental e educá-los na promoção do apoio à saúde mental tem-se mostrado um meio eficaz para promover a resiliência; por exemplo, um programa canadense chamado *Mental Health Awareness Training* (MHAT), demonstrou melhorar tanto o conhecimento dos líderes e funcionários quanto as atitudes em relação ao apoio à saúde mental, além de demonstrar uma redução na duração média das reclamações relacionadas à saúde mental em 27%, no período de nove meses após a implementação do programa (Dimoff *et al.*, 2016). O programa MHAT em si representa uma intervenção bastante breve, consistindo numa única sessão de três horas com foco na educação dos líderes na identificação precoce, envolvimento, apoio e monitorização da saúde mental e bem-estar de seus funcionários. Isso demonstra o quanto as atitudes dos líderes podem influenciar a forma como o pessoal responde aos problemas de saúde mental e, subsequentemente, promover uma maior resiliência dentro de suas equipes.

Outro exemplo que destaca a importância do apoio da liderança para a aplicação eficaz do treino de resiliência militar é o «Programa de Agilidade Mental para Operações Especiais» patrocinado e administrado pelo Comando de Operações Especiais Canadano (CSOC). Embora os resultados quantificáveis deste programa não tenham sido publicados, o CSOC relata que o programa foi bem recebido pelo pessoal de todo o comando. Fundamentalmente, o CSOC e os desenvolvedores do programa enfatizam que o sucesso do programa se baseia em grande parte no modelo de entrega cofacilitado, envolvendo um especialista técnico (ou seja, psicólogo desportivo/especialista em saúde mental) e um membro respeitado da unidade que traz experiência operacional relevante para o treino (Mattie *et al.*, 2017). A reputação positiva e o apoio do membro da unidade cofacilitador foram identificados como fundamentais para criar adesão ao programa.

Os líderes também desempenham um papel fundamental na definição da forma como o pessoal responde diretamente a situações stressantes. Estudos revelaram que a mentalidade (ou seja, motivação, atitude e crenças) das pessoas em relação ao stress é um importante indicador de resiliência. Especificamente, quando situações stressantes são avaliadas como uma ameaça, é mais provável que ocorram efeitos negativos, como evasão e redução da saúde mental. Por outro lado, se uma situação for avaliada como um desafio (ou seja, uma oportunidade de crescimento pessoal significativo), é provável que ocorram resultados como aumento do desempenho, persistência e bem-estar diante das adversidades (Jamieson *et al.* 2018). Além disso, a mentalidade de «stress como benefício» parece estar aberta à influência externa, com líderes e modelos a desempenharem um papel importante no incentivo à «reavaliação cognitiva» dos fatores de stress como não ameaçadores e benéficos (Crane e Boga 2017; Jamieson *et al.*). Em termos simples, os líderes que são hábeis em encontrar significado em situações

stressantes e são eficazes em facilitar essa mentalidade nas suas equipas, são mais propensos a promover uma mentalidade adaptativa em relação ao stress e, assim, incentivar resultados resilientes. Nesse contexto, um dos principais desafios da liderança é encontrar um equilíbrio adequado entre os valores da perseverança e da «determinação» diante das adversidades (dos quais os militares se orgulham) e a promoção de uma cultura que incentive o apoio proativo à saúde mental para manter um bom autocuidado e a eficácia operacional a longo prazo.

Em resumo, a atitude do líder em relação ao stress e à saúde mental é um elemento organizacional crítico para promover a resiliência. No entanto, há ainda mais envolvimento no fornecimento das bases da resiliência. Os líderes também precisam de compreender como as exigências do trabalho criam tensão e quais os recursos de que o seu pessoal necessita para prosperar.

3.7.3. A Resiliência e a Liderança

A resiliência envolve a capacidade de recuperar-se com o mínimo impacto das adversidades. A resiliência é desenvolvida dentro das organizações militares por meio de boas práticas de seleção e treino que se baseiam nos pontos fortes pessoais dos membros militares. Os líderes têm um papel importante a desempenhar no incentivo a resultados resilientes. A atitude que os líderes têm em relação ao stress (em geral) e ao apoio à saúde mental (especificamente) tem um impacto significativo sobre se os indivíduos irão ou não se envolverem em comportamentos adaptativos ou desadaptativos quando confrontados com adversidades.

Ao nível da unidade, os comandantes precisam de demonstrar um desejo genuíno de ver os seus membros a prosperar. A forma como um comandante gere a moral, as exigências de trabalho e os recursos, desempenha um papel importante na resiliência a longo prazo dos membros militares sob a sua autoridade. No nível mais amplo, compreender as barreiras aos cuidados de saúde e a integração eficaz entre o comando e os profissionais de apoio à saúde mental é fundamental para alcançar resultados resilientes. Por fim, há benefícios notáveis na realização de treinos de resiliência personalizados, mas não existe uma solução única para construir resiliência. Todas as peças precisam de se encaixar e de se reforçar mutuamente para obter os melhores resultados. Em suma, dadas as complexidades e exigências do serviço militar, a promoção da resiliência requer uma abordagem que envolva toda a organização, compartilhando a responsabilidade entre os membros individuais, líderes, comandantes e agências de apoio.

O serviço militar expõe o pessoal a uma variedade de fatores de stress e eventos potencialmente traumáticos, que vão desde o combate até às exigências ocupacionais comuns encontradas em qualquer trabalho. O pessoal militar

enfrenta frequentemente exigências como longos períodos longe da família e dos amigos, exposição a situações ambíguas e potencialmente letais, restrições às liberdades pessoais, aumento dos poderes legais dos supervisores e a necessidade constante de manter a «prontidão operacional». Os fatores de stress enfrentados durante o serviço militar podem ter repercussões significativas na eficácia operacional e na sustentabilidade das forças. A forma como o pessoal responde a estas exigências, mantendo um desempenho eficaz ao longo do tempo, é frequentemente considerada uma questão de resiliência.

A resiliência envolve a capacidade de recuperar com um impacto mínimo da adversidade. Os líderes militares a todos os níveis têm-se tornado cada vez mais preocupados com a forma como a resiliência do seu pessoal pode afetar ou melhorar a capacidade operacional. Os comandantes reconhecem cada vez mais os papéis importantes que a liderança e o apoio organizacional desempenham no desenvolvimento da resiliência.

A resiliência é uma competência essencial para os líderes militares, pois permite enfrentar adversidades com equilíbrio emocional, tomar decisões consistentes e inspirar confiança nas suas equipas.

3.7.4. O Desenvolvimento de Competências de Resiliência

A formação focada no desenvolvimento de competências de resiliência é fundamental para preparar os futuros líderes para lidar com os desafios e adversidades que surgem ao longo de suas carreiras. Ao capacitar os militares, futuros líderes, com essas competências, podemos ajudá-los a:

Fortalecer a capacidade de enfrentar desafios: A resiliência permite que os líderes se mantenham firmes em momentos difíceis, adaptando-se a novas circunstâncias sem perder o foco nos objetivos. Isso torna os militares mais eficazes na gestão de crises e em situações de alta pressão.

Melhorar o bem-estar das equipas: Líderes resilientes tendem a ser mais empáticos e compreensivos, o que contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e saudável. Ao demonstrar como enfrentar os desafios de forma construtiva, eles podem também apoiar o bem-estar emocional e psicológico das equipas sob o seu comando.

Promover a adaptação a mudanças: O mundo está em constante evolução e os infortúnios são inevitáveis ao longo da vida. Nesse sentido, é necessário dotar as organizações de líderes capazes de se adaptarem rapidamente. A formação em resiliência ensina os militares a abraçar a mudança e a ver as adversidades como oportunidades de crescimento, o que é crucial para a sustentabilidade e inovação não só das unidades navais, como das unidades em terra.

No contexto militar, a interdependência entre os membros da equipa é vital para o sucesso das missões, promovendo um forte sentido de coesão e

colaboração, no qual cada elemento reconhece o seu papel dentro do coletivo. A dedicação manifesta-se na perseverança dos líderes militares, que mantêm o foco e a resiliência mesmo em condições adversas. A responsabilidade pessoal é um pilar, implicando a assunção das consequências pelas próprias ações e pelas decisões da equipa.

Mallick (2020) defende que, para além do domínio técnico e tático tradicional, a liderança militar moderna exige uma abordagem educativa mais holística, assente na aprendizagem ao longo da vida.

Segundo Mallick (2020) a sigla **Leadership** pode ser definida por: **Learning (Aprender)**, **Experience (Experiência)**, **Adaptability (Adaptabilidade)**, **Dialogue (Diálogo)**, **Education (Educação)**, **Responsiveness (Prontidão)**, **Synergy (Sinergia)**, **Humility (Humildade)**, **Intellect (Intelecto)** and **Prompt Proficiency (Proficiência)**.

3.8. O Treino de resiliência nas Forças Armadas

O treino de inoculação de stresse baseia-se tradicionalmente na ideia de que a exposição a fatores stressantes exigentes inevitavelmente levará a um pessoal mais resiliente. Infelizmente, a experiência sem feedback e orientação claros tem tantas chances de criar maus hábitos quanto bons. Um ingrediente fundamental para desenvolver resiliência de forma eficaz parece ser expor os indivíduos a níveis de stress suficientes para que aprendam lições adaptativas e benéficas, sem os levar ao ponto de lesão ou angústia, onde a aprendizagem se torna prejudicada. Idealmente, o treino deve desafiar a pessoa de forma significativa, ao mesmo tempo que permite que diferentes abordagens e competências sejam testadas e refletidas (Crane e Boga 2017). Se o treino for excessivo ou estiver além da capacidade de um indivíduo, a aprendizagem adaptativa fica prejudicada e o foco começa a mudar da aprendizagem para a sobrevivência. Isso pode levar a um aumento da sensibilidade/evitação a longo prazo dos fatores de stress, ao desenvolvimento de novos problemas de saúde mental ou à desistência do treino/saída das forças armadas. Além disso, levar as pessoas além dos seus limites com a expectativa de que a exposição as imunizará contra o stress pode promover uma cultura na qual se espera uma resposta estóica ao stress e qualquer sinal observável de fraqueza é desencorajado, resultando em indivíduos que optam por esconder problemas de saúde mental em vez de procurar apoio quando necessário.

As forças armadas em todo o mundo adotaram diferentes abordagens para desenvolver o treino de resiliência.

Uma abordagem comum adota um formato de workshop que envolve psicoeducação e a prática de habilidades cognitivas para gestão do stress. Esse treino, geralmente, dura entre algumas horas e alguns dias. Um exemplo clássico

é o treino de saúde mental desenvolvido pela Organização de Ciência e Tecnologia da NATO, que ensina habilidades cognitivas básicas, tais como: aceitação e controlo, definição de metas, diálogo interno e respiração tática em um workshop de duas horas. Variações deste programa foram adotadas por pelo menos onze forças armadas de países da NATO; embora tenham sido realizadas poucas validações empíricas, há evidências que sugerem que esses programas levam a um melhor enfrentamento cognitivo (por exemplo, menos culpa) e redução do sofrimento psicológico de curto prazo no treino (Bailey et al. 2011; Cohn e Pakenham 2008).

A seguir, apresentamos uma pequena amostra de programas usados para ilustrar diferentes abordagens de treino de resiliência nas forças armadas:

- **Master Resilience Training (MRT)** é um programa de dez dias que visa ensinar habilidades de resiliência a suboficiais (NCOs). Este programa constitui um pilar do programa «*Comprehensive Soldier and Family Fitness*» (CSF2) liderado pelo Exército dos EUA.

Baseado na terapia cognitivo-comportamental (TCC), o currículo centra-se no «modelo ação-crença-consequência» proposto por Ellis (1962). Este modelo defende que as cognições moldam as respostas emocionais e comportamentais. O MRT destina-se principalmente a ser uma base para o treino de competências de resiliência, mas também visa introduzir conceitos de resiliência que os militares irão encontrar nas missões e ao longo da sua carreira (Reivich et al. 2011). O programa adota uma abordagem de formação de formadores, visando os suboficiais com a intenção de que eles liderem e instruam as praças nessas competências. O objetivo é melhorar o desempenho geral e o bem-estar dos militares, aumentando a sua capacidade de lidar com adversidades e, assim, prevenir a depressão/ansiedade. A formação é ministrada numa combinação de sessões informativas em grandes grupos e sessões de discussão em pequenos grupos. As atividades incluem dramatizações, verificações da aprendizagem e aprendizagem experiencial (por exemplo, discussões em grupo e exercícios de aplicação). O programa baseia-se em fatores de proteção comprovados que contribuem para a resiliência.

Esses fatores incluem: otimismo, resolução eficaz de problemas, flexibilidade, fé, autorregulação, relacionamentos e consciência emocional (Reivich et al. 2011). Numa avaliação do MRT, Harms et al., (2013) descobriram que a formação diminuiu os diagnósticos de problemas de saúde mental e abuso de substâncias. No entanto, os benefícios foram considerados marginais, com apenas uma pequena diferença nos diagnósticos subsequentes de problemas de saúde mental observados entre os grupos de formação e de controlo (4,44% na amostra MRT em comparação com 5,07% na amostra não MRT). Estes resultados sugerem que os programas de formação em grupo baseados na TCC podem ter efeitos positivos na redução dos problemas de saúde mental – embora os efeitos

tenham sido pequenos. Ainda assim, embora a magnitude do efeito do programa tenha sido pequena, dada a prevalência e os custos dos problemas de saúde mental, Harms *et al.* (2013), argumentam que mesmo uma pequena redução nos problemas de saúde mental diagnosticados representa resultados significativos para indivíduos em populações maiores, como as forças armadas dos EUA. Além disso, os efeitos cumulativos de pequenas magnitudes de efeito não são facilmente modelados e podem resultar em grandes ganhos ao longo do tempo. Foram solicitados mais estudos para avaliar os potenciais efeitos a longo prazo. Um ponto adicional de interesse da validação de Harms *et al.* (2013) foi que, quando analisado quanto aos efeitos mediadores, verificou-se que o MRT não teve efeitos diretos sobre os diagnósticos de problemas de saúde mental; em vez disso, os efeitos foram completamente mediados por melhorias no otimismo e na adaptabilidade auto-relatados pelos militares. Embora sejam necessárias mais investigações para compreender estes resultados longitudinalmente, isso fornece algumas informações sobre quais aspectos do MRT estão a proporcionar os maiores benefícios à saúde mental.

Este conhecimento facilitou o aperfeiçoamento contínuo do programa de treino de resiliência e informou o desenvolvimento de outros programas de resiliência.

- **Treino de aptidão mental.** O treino de aptidão mental desenvolvido pela Universidade Macquarie, em conjunto com a Força de Defesa Australiana, adota uma abordagem distintamente diferente das estratégias de desenvolvimento de competências psicológicas mais comumente aplicadas. As estratégias de desenvolvimento de competências psicológicas geralmente têm como objetivo ensinar competências de gestão do stress (por exemplo, respiração táctica, aterramento e relaxamento muscular progressivo). Em contrapartida, o treino de aptidão mental envolve a aplicação de uma única abordagem metacognitiva: autorreflexão para lidar com o stress e regular as emoções. O objetivo é modificar a forma como o pessoal avalia os fatores de stress, incentivando uma mentalidade de «stress como oportunidade para o crescimento pessoal». O treino foi concebido para se enquadrar nos exercícios militares pré-existent e baseia-se nas adversidades já inerentes ao treino militar. O programa envolve uma introdução de 30 minutos ao treino e um caderno de autorreflexão a ser preenchido periodicamente durante o período de exercícios. O tempo entre as autorreflexões pode variar dependendo da intensidade do treino, mas normalmente envolve cinco períodos de 10 minutos de autorreflexão guiada, realizados ao longo de 2 a 5 semanas.

O treino de aptidão mental adota um conceito semelhante ao da aptidão física, em que a aptidão é treinável, requer manutenção e é frequentemente avaliada com base nas exigências do ambiente (por exemplo, um halterofilista «em forma para competir» provavelmente não será considerado um «maratonista em forma»). De

modo geral, verificou-se que os militares são mais recetivos a essa abordagem prática/orientada para o desempenho do que a ideias menos tangíveis, como “treinar a saúde mental”. Isso também ajuda os militares a desenvolver uma identidade pessoal de “aptidão mental” e reforça a relevância de se envolver no treino para se adaptar melhor às mudanças nas condições ambientais. As operações podem precisar ajustar o seu «programa de treino» para se adequarem melhor às diferentes exigências da vida civil após o regresso a casa. Na sua essência, o programa enquadra os fatores de stress como oportunidades de crescimento contínuo e oferece uma estrutura para desenvolver programas de treino pessoais para progredir em direção a objetivos estabelecidos.

Cinco práticas reflexivas são incentivadas no treino de aptidão mental, a fim de fortalecer a resiliência. São elas: (a) consciência das respostas emocionais, físicas, comportamentais e cognitivas a eventos desencadeadores; (b) consciência dos valores e objetivos baseados em valores em relação à situação; (c) consciência das estratégias aplicadas para lidar com a situação; (d) avaliação da eficácia da estratégia em relação aos valores e objetivos; e (e) adaptações construtivas das estratégias para promover melhorias nas estratégias futuras (Crane et al. 2019).

3.9. Conclusão

Cultivar uma resiliência organizacional é difícil, especialmente nos dias de hoje, em que líderes empresariais, trabalhadores da linha de frente e unidades de negócios estão a ser atingidos por várias perturbações ao mesmo tempo (pense na guerra na Ucrânia, no declínio dos mercados, na pandemia global e na consequente grande perda de talentos, e nas evidências crescentes das alterações climáticas).

Esta mais recente onda de infortúnios e mudanças é irritante à sua maneira. Afinal, quantas vezes as recessões económicas coincidiram com a escassez de talentos, por exemplo, ou foram impulsionadas por desafios na cadeia de abastecimento? Mas a realidade é que não há prazo de validade para as mudanças e nem data de validade para a resiliência organizacional. Sempre haverá mais incerteza, mais mudanças e uma pressão constante para que as equipas alcancem resultados mais rapidamente. As empresas que cultivam a resiliência organizacional – impulsionadas não só pela crise, mas também pelas oportunidades – podem obter uma vantagem importante e duradoura sobre os concorrentes.

Os líderes têm um papel importante a desempenhar no incentivo a resultados resilientes. A atitude que os líderes têm em relação ao stress (em geral) e ao apoio à saúde mental (especificamente) tem um impacto significativo sobre se os indivíduos irão ou não se envolverem em comportamentos adaptativos ou desadaptativos quando confrontados com adversidades.

Os líderes militares a todos os níveis têm-se tornado cada vez mais preocupados com a forma como a resiliência do seu pessoal pode afetar ou melhorar a capacidade operacional. Os comandantes reconhecem cada vez mais os papéis importantes que a liderança e o apoio organizacional desempenham no desenvolvimento da resiliência.

A resiliência é uma competência essencial para os líderes militares, pois permite enfrentar adversidades com equilíbrio emocional, tomar decisões consistentes e inspirar confiança nas suas equipas.

Capítulo 4

A LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

MÓNICA MAYMONE

Capitão-de-fragata | Chefe do Gabinete de Psicologia
Escola Naval

“Um líder tem de encontrar uma forma de ser eficiente e de levar a si e à sua equipa a um desempenho superior para que possam ter sucesso. Quer seja num treino SEAL, em combate num campo de batalha longínquo, nas empresas, ou na vida: não existem más equipas, apenas maus líderes.”

(Willink & Babin, 2019)

4.1. Introdução

O contexto naval tem especificidades que o tornam único e de grande exigência. Os desafios são inúmeros, com exigências operacionais elevadas em condições frequentemente adversas, assumindo o comando um papel de particular relevância para a eficácia da missão.

A maior parte das vezes as missões decorrem em ambientes confinados (como os navios de superfície e os submarinos), nos quais as pessoas têm que trabalhar e conviver por períodos prolongados e com algum isolamento das suas redes de apoio familiares e sociais, tendo que enfrentar situações críticas.

Se é verdade que a competência técnica e a autoridade formal são partes relevantes da liderança, cada vez se encontra mais demonstrada a importância de um tipo de inteligência – a emocional – para o funcionamento eficaz dos grupos.

Ao longo deste capítulo serão abordados o conceito de inteligência emocional, as suas dimensões, o seu impacto na liderança e respetivos estilos principais de liderança (com uma lente emocional). Será feita também uma reflexão sobre as condições para a promoção de um clima organizacional de confiança, designadamente em contexto naval, com equipas coesas, favorecendo o cumprimento com sucesso da missão.

4.2. Inteligência Emocional

O conceito original de inteligência emocional foi apresentado em 1990, por Peter Salovey e John D. Mayer - *“Emotional intelligence refers to the ability to*

monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.” (Salovey & Mayer, 1990) - trazendo um enorme foco para o estudo das emoções e do seu processamento.

Daniel Goleman veio aprofundar e expandir este conceito no seu livro *Emotional Intelligence* (Goleman, 1995) e em diversas obras posteriores, revolucionando a forma de encarar a inteligência e abordando o impacto que tem em várias áreas de vida como relacionamentos pessoais, desempenho profissional, educação e aprendizagem e bem-estar psicológico.

De acordo com o autor, o bem-estar e o sucesso pessoal e profissional, não dependem tanto da componente cognitiva, tradicionalmente associada ao quociente de inteligência (QI), mas das capacidades de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros. As investigações têm demonstrado que, se adotarem a atitude correta, todas as pessoas conseguem desenvolver a sua inteligência emocional.

O conceito de inteligência emocional tornou-se parte do nosso vocabulário e tem-se expandido e evoluído, quer na área académica como em vários domínios práticos, nomeadamente na área da liderança.

Goleman considerou cinco dimensões, de competências emocionais e sociais, básicas, na inteligência emocional: **autoconsciência; autorregulação; motivação; empatia; competências sociais**. Posteriormente, e em contextos de estudos de liderança, estas dimensões surgem muitas vezes agrupadas em quatro domínios principais – **autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relações**.

4.2.1. Dimensões da Inteligência Emocional

Dada a sua enorme importância como base de compreensão para os modelos e estudos sobre inteligência emocional, optamos por descrever de seguida as cinco dimensões que se mantêm basilares para compreender as teorias desenvolvidas nesta área.

De ressaltar que a motivação é por vezes agrupada na autorregulação sendo que as duas primeiras componentes são essencialmente intrapessoais e as outras (empatia e competência social) são interpessoais, dado que refletem a aptidão de cada pessoa para gerir as suas relações com os outros.

Na descrição, vamos, sempre que possível, fazer a sua ligação à liderança.

4.2.1.1. Autoconsciência

A autoconsciência é talvez a mais importante das competências da inteligência emocional (Goleman, 2015). A autoconsciência implica um profundo

conhecimento das próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações. As pessoas com elevada autoconsciência geralmente tomam decisões alinhadas com os seus valores, quer na sua vida pessoal quer na vida profissional.

Os líderes dotados desta competência têm maior capacidade de adequar os seus estados de espírito e conseguem também perceber, por intuição, de que modo afetam os outros. Geralmente, são honestas consigo e com os outros.

Como são capazes de falar abertamente das suas emoções, e do modo como estas influenciam o seu trabalho, esta competência é muitas vezes tomada como vulnerabilidade, no sentido de fraqueza, quando é precisamente o contrário. As pessoas com autoconsciência são realistas, conseguindo calcular os riscos das tarefas e também, quando necessário, pedir ajuda.

4.2.1.2. Autorregulação

Não conseguimos controlar o que sentimos. Mas é possível controlar o que fazemos com o que sentimos. De acordo com Goleman, a autorregulação, que é como uma conversa interior contínua, torna-se o elemento da inteligência emocional que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos (Goleman, 2015).

As pessoas com uma adequada autorregulação emocional têm, como todas as outras, impulsos emocionais e mudanças de humor, mas desenvolvem modos de os controlar e até de os canalizar ajustadamente. Não é assim difícil compreender porque é que esta dimensão é tão importante para o exercício da liderança.

Algumas das principais características da autorregulação são: a capacidade de refletir sobre as situações e de analisar os vários fatores; tranquilidade perante a indefinição ou mudança; integridade e o autocontrolo face a impulsos.

As pessoas que controlam os seus sentimentos e impulsos são capazes de criar à sua volta um ambiente de confiança e de justiça, seja na vida pessoal ou na sua organização profissional. E a autorregulação tem um efeito multiplicador por todos – num contexto organizacional, a tranquilidade de um chefe impacta no estado de espírito e na forma de lidar com situações stressantes ou de conflito. A produtividade aumenta assim como a retenção de talentos.

4.2.1.3. Motivação

A motivação encontra-se muitas vezes incluída na dimensão da autorregulação.

Há uma mobilização das emoções para o cumprimento dos objetivos, mesmo em situações adversas. As pessoas com motivação elevada permanecem otimistas mesmo quando a situação lhes é desfavorável. Nesses casos, a

autorregulação alia-se à motivação para atingir objetivos, como forma de ultrapassar a frustração e a depressão que sobrevêm após um revés ou fracasso (Goleman, 2015).

A investigação indica que este é um traço comum a todos os líderes eficazes – há uma motivação profundamente intrínseca de atingir as metas a que se propõem, uma procura de desafios criativos e de melhoria, bem como um orgulho pelo trabalho bem feito.

4.2.1.4. Empatia

Como dimensão da inteligência emocional, a empatia popularizou-se muito e tornou-se parte da nossa linguagem do dia-a-dia. Está relacionada com a capacidade de sentir e perceber o ponto de vista do outro, o que não deve ser confundido com tentar agradar a todos.

É um elemento particularmente importante num líder, não só porque denota uma preocupação pelas emoções dos outros, como ao perceber o impacto negativo das próprias ações nos outros consegue ter a sensibilidade de as modificar (Goleman, 2015).

Constitui também um fator importante na tomada de decisão e na gestão eficaz de equipas com grande influência na retenção de pessoas nas organizações profissionais. Atualmente, a retenção de talentos é crucial e a Marinha não é exceção. Quando um bom militar se vai embora leva consigo anos de formação e de experiência altamente especializadas.

4.2.1.5. Competências Sociais

A competência social, tal como a empatia, é interpessoal no sentido em que se relaciona com a gestão das relações com os outros. As pessoas com esta competência são simpáticas, com uma grande capacidade de estabelecer relações com pessoas completamente diferentes e em diferentes contextos. Isto leva a que habitualmente tenham um círculo grande de conhecimentos, o que agiliza muito a solução de vários problemas em momentos críticos (Goleman, 2015).

Tendo competência social elevada é muito mais fácil levar as pessoas a fazer o que se deseja (e com motivação), a obter consensos e a resolver conflitos, promovendo a coesão das equipas.

4.2.2. Ressonância

A ressonância, dinâmica fundamental da inteligência emocional, relaciona-se com a capacidade de estar emocionalmente sintonizado com as pessoas que

nos rodeiam. Faz uso das várias dimensões supramencionadas da inteligência emocional.

Tem um grande impacto na liderança. Chefes com ressonância utilizam a autoconsciência para ajustar os seus estados de espírito em função da consciência que têm da forma como isso afeta as outras pessoas, o que envolve a empatia. São emocionalmente honestos, o que lhes permite efetuarem a autorregulação das suas próprias emoções (e também que os seus subordinados percebam o porquê da alteração do seu estado de espírito). Há uma maior capacidade de comunicar com clareza, motivar, resolver conflitos ao estabelecer relações pessoais fortes.

Não é fácil, nem muito frequente, a existência de uma ressonância elevada nas lideranças. Líderes desprovidos de inteligência emocional podem deixar marcas muito destrutivas nas organizações e nas pessoas que chefiam.

Segundo Goleman (2015), os líderes mais eficientes ostentam humores e comportamentos que estão de acordo com as situações existentes, doseando-os de algum otimismo e motivação para seguir em frente com esperança, mas respeitando o modo como os outros se sentem. Apesar da importância do otimismo, é fundamental um comportamento realista, principalmente se a situação for de crise. Por exemplo, se a organização estiver numa situação difícil não faz sentido mostrar uma alegria desajustada e desapropriada.

4.3. Inteligência Emocional e Liderança

A inteligência emocional é uma condição basilar da liderança, sem a qual, a pessoa pode ser dotada de uma grande capacidade cognitiva, de um elevado raciocínio analítico e de excelentes conhecimentos técnicos, mas nunca conseguirá ser um grande líder.

De acordo com Goleman para uma liderança produzir resultados é importante considerar o quociente de inteligência, vulgarmente designado por QI, mas a inteligência emocional é fundamental. O QI e as competências técnicas importam sobretudo como “aptidões de limiar”, ou seja, como requisitos básicos para o desempenho de determinadas funções. Contudo, quando se trata de prever qual, de entre essas pessoas de grande inteligência cognitiva, será o melhor elemento da equipa ou um líder excecional, é a inteligência emocional que funciona como fator preditor.

Ou seja, a investigação mostra que as nossas competências de inteligência emocional – a forma como nos “gerimos” e as nossas relações – são os fatores distintivos dos desempenhos excecionais. E quanto mais se sobe na estrutura hierárquica de uma organização, maior a relevância desta na escolha de lideranças eficazes (Goleman, 2015).

Se pensarmos em situações ou experiências conhecidas, frequentemente conhecemos casos de pessoas muito qualificadas e inteligentes que ascenderam a posições de liderança e não obtiveram sucesso. O contrário também acontece muito: pessoas com capacidades intelectuais adequadas, mas não excepcionais, que nas mesmas circunstâncias externas foram muito bem-sucedidas.

Goleman, no seu livro *“Working with Emotional Intelligence”* (1998), descreve o caso de um engenheiro que na faculdade era aquele que tinha a média mais baixa mas quando entrou para a Exército tornou-se o primeiro classificado do seu grupo, uma vez que eram fundamentais variáveis como o autocontrolo, a relação com as outras pessoas, o trabalho em equipa e a liderança (Goleman, 1998).

Tem sido desenvolvida muita investigação na área da liderança e da inteligência emocional, com grande aplicabilidade nas organizações, designadamente nas organizações militares.

Neste âmbito, passa-se de seguida a uma análise dos vários estilos de liderança.

4.3.1. Estilos de Liderança

Como já foi referido anteriormente, nas últimas décadas tem ganho uma enorme importância o impacto de uma liderança eficaz nas organizações, com suporte científico de vários estudos e investigações, que reforçam a conexão existente entre determinados comportamentos específicos de liderança e resultados positivos.

Goleman destaca um estudo efetuado pela empresa *Hay/McBer*, com a qual colaborou, e que teve como foco sobre seis diferentes tipos de líderes, cada um deles proveniente de diferentes componentes da inteligência emocional (Goleman, 2015). Esta investigação envolveu milhares de executivos, tendo sido analisados comportamentos específicos e o seu impacto no clima organizacional.

Foram obtidos resultados muito interessantes sobre a ligação entre liderança e inteligência e clima organizacional e desempenho, permitindo estruturar os requisitos de uma liderança eficaz.

Constatou-se que todos os seis estilos de liderança – que iremos desenvolver em seguida – têm um impacto significativo nos vários aspetos do clima organizacional. Os estilos, individualmente considerados, parecem ter um impacto único e direto no clima laboral de uma organização. A investigação indica que os líderes com melhores resultados não se baseiam num único estilo de liderança, mas sim na capacidade de utilizarem estilos diferentes, consoante a situação o exija.

Vamos aprofundar seguidamente os seis estilos de liderança tendo em conta que cada um deles provém de diferentes componentes da inteligência emocional (Goleman, 2015).

4.3.1.1. Estilo Visionário

O estilo de liderança visionário, também designado por estilo autoritário, é muitas vezes indicado como o mais eficaz pela investigação, do ponto de vista do clima organizacional. Caracteriza-se pela transmissão às pessoas dos objetivos da organização para que estas compreendam de que forma o seu trabalho se enquadra numa estratégia global da mesma. Isto aumenta a motivação dos colaboradores, dado que percebem o porquê e a importância do trabalho que realizam.

Estando maximizado o compromisso com os objetivos e estratégia da empresa, o líder define padrões de atuação, mas permite que as pessoas tenham liberdade de inovarem, experimentarem e assumirem riscos calculados. Devido ao seu impacto positivo, o estilo visionário funciona bem na maioria das situações (Goleman, 2015).

Contudo, tem-se mostrado particularmente eficaz quando uma empresa se encontra numa situação de crise sem um rumo definido, porque consegue indicar um caminho e dar uma visão estratégica de longo prazo. As fragilidades deste estilo surgem quando o líder trabalha numa equipa com pares mais experientes do que ele próprio, que possam questionar a sua visão ou a forma de a transmitir. Tem também que haver um enorme cuidado para que o estilo visionário não se torne prepotente.

4.3.1.2. Estilo Coaching

Este tipo de liderança caracteriza-se por delegar e estimular os seus colaboradores a vencer desafios, mesmo que tal implique uma maior demora na concretização das tarefas. O estilo *coaching* promove o compromisso com a organização, com a responsabilização dos colaboradores e o “voto de confiança” implícito que lhe é dado.

Os líderes *coaching* ajudam os seus colaboradores a refletir sobre os seus pontos fortes e fracos, como base para a realização das suas aspirações pessoais e profissionais. As pessoas são incentivadas a estabelecer metas a longo prazo, e a colocar em prática planos para as atingirem.

Dos seis estilos mencionados, as investigações concluíram que é o menos utilizado (Goleman, 2015). A sua aplicação implica disponibilidade e tempo para ensinar e treinar as pessoas, o que se torna complicado numa economia muito competitiva. Contudo, desperdiça-se um poderoso recurso, uma vez que o estilo *coaching* tem um impacto positivo nos resultados, permitindo aos colaboradores

um conhecimento do que deles é esperado e do papel do seu trabalho num quadro estratégico mais abrangente.

Este estilo é mais eficaz em situações em que as pessoas se encontram recetivas a ser lideradas. Por outro lado, se houver uma grande resistência à aprendizagem ou mudança de hábitos, não será eficaz. Também não funcionará se o líder não tiver experiência para apoiar e orientar os colaboradores.

4.3.1.3. Estilo Afiliativo

De acordo com Goleman, os líderes que adotam este estilo, valorizam mais as pessoas e as suas emoções do que as tarefas e os objetivos, com uma preocupação com o seu bem-estar e com um ambiente de trabalho harmonioso (Goleman, 2015).

É um estilo que tem como ponto central as pessoas, com a promoção de fortes laços emocionais e de uma comunicação fluida, que valoriza a partilha de ideias. Geralmente, os colaboradores criam fortes ligações afetivas e de confiança, estimulando a criatividade e permitindo uma maior assunção de riscos.

O líder afiliativo fomenta o sentimento de pertença, usando muito o feedback positivo, o que gera um sentimento de reconhecimento nos seus colaboradores. Porém, o uso de apenas elogios para com os colaboradores pode ter o efeito perverso de se entender que a mediocridade é aceite e originar maus desempenhos. Há situações em que as pessoas necessitam de orientações precisas para lidar com desafios complexos.

Deste modo, este estilo de liderança não deve ser usado sozinho (Goleman, 2015), sob pena de comprometer o sucesso da missão. É, por isso, muitas vezes conjugado com o estilo visionário.

4.3.1.4. Estilo Democrático

O líder democrático fomenta a participação dos colaboradores nas decisões que envolvem o modo de execução do seu trabalho assim como os objetivos a alcançar. Há uma valorização da opinião de todas as pessoas, o que leva à construção de uma relação de confiança, respeito e compromisso (Goleman, 2015). Devido ao grande envolvimento nos processos organizacionais, este estilo de liderança permite um maior conhecimento e realismo de todos na definição de metas e objetivos exequíveis. Esta abordagem funciona muito bem quando o líder tem um rumo definido e necessita de contributos dos seus colaboradores, se competentes.

Há também desvantagens, tais como a morosidade dos processos de tomada de decisão, com debates de ideias muitas vezes sem consensos, levando à marcação repetida de reuniões e ao adiamento das decisões. Pode gerar a

sensação de ausência de liderança, agravando conflitos latentes. E em tempo de crise é sabido que pode ser muito difícil gerar consensos.

4.3.1.5. Estilo *Pacesetting*

Este é um estilo que requer muita cautela na sua utilização. Os padrões de desempenho definidos pelo líder são muito elevados, tendo a particularidade de ele próprio dar o exemplo. Há um foco na qualidade e velocidade com que o trabalho é executado. O grau de exigência é elevado e quando os colaboradores não conseguem corresponder são substituídos.

Esta abordagem pode destruir o clima organizacional, levando a níveis elevados de stress nos funcionários, devido à imposição de excelência. Não há uma cultura de flexibilidade e de responsabilidade, levando a que as pessoas sintam que o líder *pacesetting* não confia na sua forma de trabalhar ou poder de iniciativa (Goleman, 2015). Quando este tipo de líder sai, os seus subordinados não estão habituados a ter iniciativa ou a funcionarem autonomamente. Também, o compromisso com a organização diminui, uma vez que é perdido o enquadramento das ações individuais no todo.

4.3.1.6. Estilo Coercivo

Outro estilo que também requer muita precaução na sua utilização é o estilo coercivo. Este é considerado, de entre os vários estilos de liderança, o menos eficaz na maior parte das situações (Goleman, 2015).

O líder centraliza as decisões e impõe-nas de cima para baixo, não dando espaço para iniciativas e criatividade por parte dos colaboradores. Tem um impacto muito negativo no clima organizacional, dado que se geram muitas vezes ambientes hostis e intimidantes, nos quais as pessoas se sentem humilhadas, desrespeitadas e ressentidas.

Neste tipo de ambientes, o sentido de responsabilidade pode desaparecer e perder-se o sentido de pertença e a motivação para um bom desempenho das tarefas.

Face a estas características, o estilo coercivo só deve ser utilizado em situações muito circunscritas, nas quais seja absolutamente necessário, tais como uma mudança de gestão ou quando uma aquisição hostil está iminente. Nesses casos, pode ser a forma de se conseguir eliminar maus hábitos existentes e de forçar as pessoas a implementar novas formas de trabalhar. Pode também ser adequado numa emergência, como após um terramoto ou um incêndio (Goleman, 2015).

4.3.2. Utilização de Diferentes Estilos de Liderança

A investigação tem apontado para a importância da utilização pelo líder de vários estilos, designadamente o visionário, o democrático, o afiliativo e o *coaching*, que se tem demonstrado terem, de modo consistente, um impacto positivo no clima organizacional e desempenho (Goleman, 2015).

Os líderes mais eficientes são aqueles que conseguem ser flexíveis na alternância de estilos, sempre que seja necessário. Não têm um padrão definido mas sim a capacidade de adaptação às situações, adotando o estilo de liderança que intuem necessário num dado contexto.

Esta é uma competência que pode ser trabalhada e melhorada em algumas pessoas. Contudo, a maior parte dos líderes não tem maleabilidade nem capacidade de conseguir alternar os estilos. Nestas situações, é fundamental rodearem-se, nas suas equipas, de elementos com os estilos que lhes faltem.

Outro aspeto importante a ter em conta é o facto de cenários organizacionais diferentes pedirem diferentes estilos de liderança. De acordo com Goleman, algumas fusões requerem um negociador mais sensível ao leme, enquanto muitas reestruturações exigem um pulso mais forte.

Tabela 1: Estilos de Liderança

Fonte: Goleman, 2015

Estilo de Liderança	Efeito que produz	Impacto no clima organizacional	Quando é adequado
Visionária (Autoritária)	Conduz as pessoas à partilha de sonhos comuns	Bastante positivo	Quando a mudança requer uma nova visão, ou quando são necessárias diretivas claras
Coaching	Faz a ligação entre as aspirações individuais e as metas da equipa	Altamente positivo	Para ajudar alguém a colaborar mais eficazmente com a equipa
Afiliativa	Valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação	Positivo	Para resolver divergências numa equipa, motivar em períodos de sucesso ou reforçar relações
Democrática	Valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação	Positivo	Para obter concordância, chegar a um consenso, ou obter uma boa colaboração por parte dos membros de uma equipa
Pacesetting	Lança desafios e estabelece metas empolgantes	Por vezes bastante negativo por má execução	Para conseguir excelentes resultados por parte de uma equipa competente e motivada
Dominante (Coerciva)	Acalma os receios, dando diretivas claras em situações de emergência	Por vezes bastante negativo por uso indevido	Em períodos de crise, para pôr em marcha uma reestruturação

4.3.3. Impacto da Liderança com Inteligência Emocional

A forma de encarar o mundo profissional tem mudado – já não é só valorizada a aptidão intelectual e os conhecimentos técnicos e especializados, mas há um foco nas qualidades pessoais, como iniciativa, empatia, adaptabilidade e capacidade de persuasão. Estas características são fundamentais para a excelência profissional, designadamente para a liderança. Uma organização que promova estas competências, será mais eficaz e produtiva, conseguindo reter mais talentos (Goleman, 1998).

A investigação tem demonstrado que os líderes mais eficazes se assemelham num ponto fundamental: possuem um elevado grau de inteligência emocional. Estudos feitos em centenas de organizações pelo mundo inteiro têm chegado de forma independente a conclusões muito similares – a inteligência emocional é essencial para a excelência profissional e para o sucesso da missão.

Cada vez mais organizações integram a inteligência emocional, com as suas respetivas dimensões, na filosofia de gestão. Vivem-se épocas conturbadas em que as pessoas, apesar de poderem falar por computador ou telemóvel rapidamente umas com as outras, não se sentem verdadeiramente escutadas. E os seres humanos necessitam de conexão, empatia e de comunicação. As organizações que têm isto em consideração são as mais bem equipadas para sobreviver.

Foram desenvolvidos estudos, designadamente na área da psicologia, no sentido do desenvolvimento de “modelos de competência”, para apoiar as empresas na identificação, treino e formação de líderes de excelência (Goleman, 2015).

Sendo o quociente de inteligência (QI) importante para um encaminhamento das pessoas para determinadas carreiras (com níveis de exigência cognitivo e de aptidões específicas), na altura de prever quem de entre essas pessoas irá emergir como a mais produtiva, melhor membro de equipa ou líder destacado, é a inteligência emocional que passa a ter mais importância.

São, de facto, as competências da inteligência emocional- o quão bem gerimos na nossa vida e nos nossos relacionamentos - que distinguem aqueles com desempenho excecional. Um estudo que envolveu alunos graduados da Universidade de Harvard nas áreas de direito, medicina, ensino e gestão demonstrou que as notas obtidas nos exames de entrada (correlacionadas com QI) tinham correlação zero, ou mesmo negativa, com o seu sucesso na carreira (Goleman, 1998).

Um computador pode ser programado para executar funções cognitivas, tais como raciocínio analítico, tão bem como uma pessoa. Numa comunicação para uma audiência, conseguirá escrever o discurso com correção gramatical, mas

não será capaz de captar as subtilezas das reações da audiência e ir ajustando o tom e a linguagem de forma a ter impacto emocional.

Pode-se assim considerar que as competências de inteligência emocional são sinérgicas com as cognitivas, tendo os gestores de topo com elevado desempenho ambas. Quanto mais complexo for um trabalho mais importante será a inteligência emocional.

É incontestável a relação entre a maturidade emocional de um líder, demonstrada pela presença de competências nestas áreas e o seu desempenho financeiro e obtenção de resultados. A inteligência emocional de um líder gera uma cultura de trabalho com equipas coesas, confiança, troca de informações, aprendizagem e capacidade de arriscar. Há um elevado impacto no desempenho.

Pode-se considerar, face às investigações, que a inteligência emocional atravessa as organizações como a eletricidade se propaga pelos fios. Há uma congruência da atitude otimista e enérgica do líder para com os seus subordinados, que a partilharão, atuando em conformidade. Há uma reação em cadeia, emocional e comportamental (Goleman, 2015).

A nível do impacto que a liderança com inteligência emocional tem, podem destacar-se os seguintes pontos:

- Melhor desempenho das equipas – A compreensão e gestão das emoções da equipa é uma prioridade, promovendo o seu compromisso com os objetivos e o aumento da produtividade.
- Clima organizacional positivo – Líderes com inteligência emocional têm um impacto muito positivo no ambiente organizacional, criando um contexto de confiança, colaboração e segurança psicológica.
- Tomada de decisão mais eficaz – As decisões tomadas tendo como base uma boa compreensão e competência de gestão das próprias emoções e das dos outros são mais justas, equilibradas e racionais, principalmente sob pressão.
- Gestão de conflito - A empatia e as competências sociais são muito importantes para a resolução de conflitos de forma construtiva, evitando a agudização dos mesmos.
- Retenção de talentos: A liderança com inteligência emocional é fundamental para a permanência das pessoas nas organizações, uma vez que se sentem aceites, respeitadas e valorizadas.

4.4. Liderança Emocional em Contexto Naval

Como tem sido desenvolvido ao longo deste capítulo, o conceito de inteligência emocional e a sua aplicação a diversas áreas, tem-se mostrado de enorme relevância. Mais do que o quociente de inteligência, a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, bem como o modo de intuir

e lidar com as emoções dos outros, faz a diferença numa liderança eficaz (Goleman, 2015).

Em meio militar naval, com características únicas e muito exigentes, o papel do líder é crucial para o sucesso da missão. Há também um impacto positivo na confiança na cadeia de comando, afetando a moral e a disciplina. As exigências operacionais são elevadas, acrescidas do facto de as pessoas terem que coabitar o mesmo espaço, em condições desafiantes, sem terem as suas redes de apoio pessoais e familiares.

Neste tipo de contexto que potencia dificuldades intrapessoais e também conflitos interpessoais, o papel da inteligência emocional na liderança, é essencial para o bem-estar das pessoas, contribuindo para a diminuição dos erros humanos, para uma melhor comunicação e para uma maior coesão e desempenho da guarnição.

Na organização militar, com particular destaque para o contexto de bordo na Marinha, a autoridade formal do comandante (e respetivos oficiais) é um elemento basilar para garantir a disciplina, a moral, a coordenação, e a eficácia da missão. Para além da experiência profissional e da competência técnica, o exercício do comando – para ser bem-sucedido – tem que utilizar competências emocionais, de forma a compreender e saber lidar com as dimensões emocionais da vida a bordo e promover o bem-estar da guarnição.

Num navio, há muitas vezes a necessidade de tomada de decisão rápida por parte do comando. Tendo em conta que as equipas funcionam com uma elevada interdependência funcional entre as pessoas e, frequentemente, sob pressão, é premente a capacidade de gerir o impacto emocional das ordens nas guarnições. Há inúmeros exemplos de episódios vivenciados a bordo, nos quais o modo como o líder comunicou durante a situação de crise ao seu pessoal, fez a diferença no desempenho e moral coletivo.

Deste modo, é muito importante a formação em liderança com inteligência emocional em contexto naval, designadamente nas escolas de oficiais. Esta torna-se um elemento vital do comando, complementando os princípios estruturantes de disciplina, autoridade e responsabilidade. Permite a gestão das relações humanas que promove uma mobilização da equipa, com coesão, e um ambiente organizacional de confiança.

As competências de gestão de todos estes fatores, em contextos muito desafiantes, são cruciais para a eficácia operacional e bom cumprimento da missão.

4.5. Conclusões

No decorrer do presente capítulo, abordou-se o papel determinante que a inteligência emocional tem no sucesso organizacional, complementando as

aptidões cognitivas e o conhecimento técnico. A capacidade de reconhecer, compreender e gerir emoções — próprias e dos outros — é o fator principal para uma liderança eficaz, especialmente em contextos exigentes como o naval.

Foram analisadas as cinco dimensões da inteligência emocional - autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais - essenciais para um clima organizacional de confiança e compromisso, com equipas coesas e com bom desempenho.

Abordaram-se diferentes estilos de liderança, constatando-se que não há um estilo ideal. Os líderes mais eficazes caracterizam-se pela capacidade de utilização de diferentes estilos, em função das situações e guiados pela inteligência emocional, tendo a capacidade de se ajustar.

No contexto naval, esta adaptabilidade é fundamental para atingir os resultados propostos e promover um ambiente profissional saudável. Muitas vezes, as condições operacionais são adversas, com confinamento forçado e isolamento das redes de apoio familiares e sociais, tornando crítico o papel do líder. A sua capacidade de comunicar, gerir emoções e conflitos interpessoais, é decisiva para a moral de todos e sucesso da missão.

Pode-se concluir, então, que a liderança com inteligência emocional é uma necessidade estratégica. Nas organizações, em particular no contexto militar naval, a formação e treino nesta área, deve ser uma prioridade, uma vez que é o fator humano que sustenta e determina a eficácia operacional e o cumprimento das missões.

Capítulo 5

O ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA. UM ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo resulta de um trabalho publicado pelo autor no *International Conference of Education, Research and Innovation*, em 2024

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

A Escola Naval tem por missão formar os oficiais da Marinha nas especialidades e domínios necessários ao cumprimento das missões da Marinha. Isto implica o desenvolvimento para a condução do comando, direção e liderança. Este artigo descreve o modelo de ensino de liderança na Escola Naval, através das seguintes componentes: (i) a dimensão científica e tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais para o desempenho de funções técnicas; (ii) a dimensão comportamental, baseada em sólida formação militar, moral e cívica, com vista a desenvolver as qualidades de comando, direção e liderança; e (iii) a preparação física e o treino militar, destinados a conferir a aptidão física e os treinos indispensáveis ao cumprimento das missões. Os métodos utilizados assumem domínios distintos da liderança. São apresentados os resultados respeitantes a vários anos de ensino da liderança. A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas lideradas, no atingir do objetivo final definido para cada tarefa. As competências de liderança das equipas funcionais (clarificação da situação, clarificação da estratégia, coordenação e facilitação da aprendizagem) são avaliadas através de grelhas de observação comportamental, sugerindo implicações práticas para as organizações.

5.1. Introdução

A missão da Escola Naval consiste na formação e desenvolvimento adequado dos futuros oficiais da Marinha Portuguesa, nos diversos perfis de especialização, de modo a poderem cumprir as missões atribuídas à Marinha Portuguesa e às Forças Armadas em geral. Para além disso, a Escola Naval pretende desenvolver os seus alunos nas dimensões de comando, direção e liderança.

Para o cumprimento da sua missão, o modelo de ensino adotado pela Escola Naval caracteriza-se e é influenciado pelo objetivo de preparar quadros altamente qualificados através das seguintes componentes de formação: (i) uma sólida formação científica e tecnológica, destinada a satisfazer as habilitações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades; (ii) uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, com vista a desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e liderança inerentes à condição militar; e (iii) uma preparação física e treino militar que visa dotar os alunos da desenvoltura física e treino indispensáveis ao cumprimento das suas missões.

Depois de concluírem a sua educação na Escola Naval, os jovens oficiais vão desempenhar funções como oficiais subalternos a bordo dos navios de guerra da Marinha Portuguesa, geralmente como chefes de equipa. Na sua essência, o exercício da liderança envolve a condução e a gestão de equipas. Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências que os membros da equipa necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar no seio de uma equipa interdependente e para analisar informações vastas, ambíguas e complexas, a fim de tomar as melhores decisões possíveis. O desenvolvimento destas competências de liderança não só desempenha um papel importante na aprendizagem ao longo da vida, como também ajuda os futuros oficiais a responder positivamente às várias situações e oportunidades com que irão deparar-se durante as suas carreiras profissionais.

Este artigo é composto por cinco secções. Após esta introdução, a segunda secção apresenta alguns antecedentes relevantes. A terceira secção aborda a metodologia utilizada. A quarta secção apresenta os resultados; e na quinta secção efetua-se uma discussão crítica, seguida de conclusões.

5.2. Antecedentes

Os mestrados realizados na Escola Naval estão organizados de acordo com um plano curricular específico para cada classe, embora exista um tronco comum com maior incidência na formação científica de base nos três primeiros anos. As disciplinas que contribuem para a formação técnica avançada de cada classe são mais preponderantes no terceiro e quarto anos, proporcionando um corpo de conhecimentos que se traduz no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. O quinto e o sexto ano são dedicados às atividades complementares, à formação prática em unidades operacionais e à realização de uma dissertação de mestrado.

Ao concluírem os cursos, estes estudantes terão adquirido um conjunto de conhecimentos e de competências. Estes mestrados têm, portanto, por objetivo

transmitir os conhecimentos e as competências necessárias para o desempenho das funções de um oficial nos diferentes escalões, o que, em termos de conhecimentos, abrange todo o material teórico necessário para desempenhar os papéis, as funções ou as tarefas exigidas pelo posto e pela especialização específicos.

Em termos de competências, estão cobertas as competências transversais obrigatórias exigidas por lei e pelas entidades reguladoras do ensino, nomeadamente pelo Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas de Ensino Superior (GADES) comumente utilizado no ensino superior, especificamente: (1) Investigação autónoma; (2) Capacidade de análise e síntese; (3) Comunicação e discussão de resultados; (4) Resolução de problemas multidisciplinares; (5) Aplicação prática de conhecimentos; e (6) Informática; e competências transversais específicas, não exigidas pelo GADES mas relevantes para as funções do oficial, nomeadamente: (i) Liderança de equipas; (ii) Capacidade de trabalho em equipa; e (iii) Trabalho individual.

Como referido, os futuros oficiais da Marinha irão desempenhar funções de liderança de equipas assim que terminam o curso de mestrado na Escola Naval, pelo que é importante analisar em que consiste a liderança de equipas e qual o modelo de desenvolvimento de competências de liderança utilizado pela Escola Naval.

A tendência das organizações para adotarem as equipas como unidade básica de trabalho levou à necessidade de compreender de que forma a "liderança de equipas" é distinta e contribui para um desempenho eficaz das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais os traços comportamentais mais adequados? Quais são as suas funções? Estas questões conduziram à chamada "abordagem funcional da liderança", em que a equipa se torna o elemento fundamental.

Vários investigadores sugeriram a abordagem da liderança funcional como um quadro capaz de ultrapassar as lacunas encontradas na teoria da liderança em geral, no que diz respeito à liderança de equipas (DeChurch & Haas, 2008, McGrath, 1962; Salas & Fiore, 2004). A liderança funcional pode ser caracterizada como um processo de resolução de problemas que afetam o desempenho e a eficácia duma equipa. Neste contexto, o líder é responsável por: (1) diagnosticar os problemas que podem impedir a realização dos objetivos da equipa, (2) gerar e planear as soluções adequadas, e (3) implementar essas soluções num contexto social complexo através de um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem: (i) procurar e estruturar informação, (ii) utilizar informação para resolver problemas, e (iii) gerir recursos humanos e materiais (Burke et al., 2006; Hackman & Walton, 1986).

Este modelo de liderança de equipas baseia-se em quatro competências de liderança: (1) *a competência para clarificar a situação*, (2) *a competência para clarificar a estratégia*, (3) *a competência para coordenar* e (4) *a competência para*

facilitar a aprendizagem, e que se ajustam às fases sequenciais de um ciclo de tarefas. Neste ciclo de tarefas em três fases, a primeira fase, a fase de preação, envolve a avaliação da situação e a estruturação estratégica. Na segunda fase do ciclo da tarefa - a fase da ação - tem lugar o envolvimento efetivo na ação, ou seja, a realização da tarefa de facto. Na terceira fase deste ciclo - a fase de pós-ação - deve haver uma reflexão sobre o desempenho realizado (Santos et al., 2008).

Durante a avaliação situacional, a competência para *clarificar a situação* assume um papel central. Esta manifesta-se nas ações do líder no sentido de facilitar os processos da equipa, nomeadamente nos processos de análise da missão e de clarificação de objetivos, e traduz-se na capacidade do líder em fazer com que os membros da equipa analisem os dados e a informação sobre os problemas considerados numa nova tarefa, bem como o contexto que envolve a sua execução, na tentativa de criar uma compreensão partilhada do problema. De uma forma estruturada, o líder cria uma avaliação situacional através de uma reunião de preação em que promove: (1) a clarificação e definição da tarefa da equipa (i.e. o que é preciso fazer); (2) a explicação do seu propósito e da finalidade da tarefa (i.e. porque é preciso fazer, para que serve e com que objetivo ou objetivos); (3) a caracterização dos recursos disponíveis, assim como dos constrangimentos ou limitações à sua realização (ou seja, quais são as fronteiras e os limites da ação); e (4) discutir esta informação e enriquecê-la com os contributos dos membros da equipa, conduzindo a uma compreensão partilhada do problema da equipa, ou seja, a um modelo mental partilhado da situação ou do problema. Este modelo partilhado permitirá, posteriormente, que todos contribuam para a definição da melhor estratégia a adotar para a realização da tarefa, porque todos conhecem os dados de partida.

A competência para *clarificar a estratégia* manifesta-se através das ações do líder que estimulam os processos de formulação e planeamento estratégico da equipa, através dos quais os membros da equipa "têm de decidir como resolver o seu problema de execução da tarefa, discutir expectativas, priorizar atividades, atribuir papéis e partilhar o plano entre todos os membros" (Santos et al., 2015). De uma forma estruturada, na segunda fase da reunião de preação, o líder promove uma estruturação estratégica mediante diversas ações: (1) sugerindo uma estratégia concreta; (2) encorajando os membros da equipa a desenvolverem essa estratégia ou estratégias alternativas; (3) solicitando a clarificação dos papéis e do modo de interação; (4) clarificar a utilização dos recursos disponíveis; (5) estimular a integração de toda a informação acima referida num plano elaborado e partilhado com toda a equipa, assegurando que todos os membros partilham um entendimento comum da estratégia escolhida, ou seja, um modelo mental partilhado da tarefa; e também um entendimento comum da forma como os membros da equipa irão trabalhar em conjunto para a implementar (ou seja, um modelo mental partilhado de interação). No modelo de liderança proposto, a

avaliação situacional e a estruturação estratégica que ocorrem no período de preação visam precisamente desenvolver três modelos mentais partilhados, ou seja, o modelo da situação, o modelo da tarefa e o modelo da interação, que serão um suporte essencial para a fase de ação, onde funcionarão como mecanismos de coordenação implícitos (Salas & Fiore, 2004).

É durante a fase de ação que a coordenação surge como o processo central para o desempenho e, conseqüentemente, para a eficácia da equipa. A *competência para coordenar* revela-se na capacidade dos líderes otimizar e sincronizar os contributos dos membros, estimulando os processos de interação mais relevantes nesta fase, nomeadamente: monitorização do cumprimento dos objetivos; monitorização do desempenho mútuo e, comportamentos de apoio mútuo (Marks et al., 2001). É também importante que os líderes tenham a capacidade de ajustar as ações da equipa quando necessário e de garantir que todos os membros compreendem essas adaptações (DeChurch & Haas, 2008). Os períodos de envolvimento na ação são altamente intensivos, criando condições para o surgimento de conflitos, pelo que os líderes devem garantir que os efeitos daí decorrentes são minimizados, sob pena de os resultados poderem ficar seriamente comprometidos. Assim, de uma forma estruturada durante a fase de ação, o líder promove: (1) a coordenação das atividades dos restantes membros; (2) o acompanhamento e atualização da evolução do desempenho, mantendo a equipa informada; (3) a cooperação entre os membros, prestando assistência e ajudando os membros em dificuldades; e (4) a manutenção de um clima favorável de interação, limitando os conflitos e estimulando a motivação, recorrendo ao reforço positivo e estimulando o empenho cooperativo.

Nos períodos de pós-ação, os líderes encontram-se numa posição privilegiada para fornecer o *feedback* necessário para "regular" as equipas, criando condições para a reflexão coletiva, que deve ocorrer no contexto do desempenho, com o objetivo de detetar e corrigir erros ocorridos, verificar falhas de coordenação e integrar novas informações decorrentes da execução da tarefa ou tarefas em questão; tudo isto com vista à introdução de melhorias e à sistematização de procedimentos para ações futuras, criando assim condições para consolidar oportunidades efetivas de aprendizagem nas equipas.

A competência de facilitação da aprendizagem revela-se na capacidade dos líderes promoverem um processo estruturado de reflexão crítica sobre os acontecimentos das fases anteriores, isto é, sobre a avaliação da situação, sobre a estruturação estratégica e sobre o envolvimento na ação, e promoverem de forma estruturada: (1) uma reflexão sobre a avaliação inicial da situação e a estratégia empreendida; (2) uma reflexão sobre o envolvimento na ação; e (3) sintetizar as lições aprendidas. Entre outras vantagens da abordagem da liderança funcional, destacam-se a centralidade da equipa no processo de liderança, ou seja, numa

relação de liderança centrada nos processos da equipa (Hackman, 2010). Por outro lado, este modelo baseia-se nas componentes cognitivas do processo de liderança (Zaccaro, 2000), afastando-se dos modelos que se baseiam nas características dos líderes ou que prescrevem estilos, levantando a possibilidade de estas funções de liderança poderem ser exercidas por outros membros da equipa que não o líder formal. Não menos importante é a possibilidade de o modelo poder ser utilizado como ferramenta de formação e desenvolvimento de líderes.

5.3. Estudo

5.3.1. Metodologia

O universo de participantes neste estudo consistiu num total de 164 alunos - Cadetes da Escola Naval. Os participantes foram maioritariamente do sexo masculino (85,3%) (14,7% do sexo feminino) e com idades compreendidas entre os 18 e os 21 anos.

5.3.2. Procedimento

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na Escola Naval compreende três áreas funcionais (tarefa, grupo e indivíduo) em que o líder tem de focar e desenvolver simultaneamente para atingir os objetivos funcionais. Estas três áreas sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente, e deste entrelaçamento resulta a necessidade de cada indivíduo participar no "esforço do grupo" para realizar a tarefa e atingir o objetivo comum. Este modelo é operacionalizado através das chamadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão ou tarefa a uma equipa significa que a equipa é confrontada com a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições estabelecidos. Uma vez atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases:

Fase 1 (Avaliação inicial da situação) - Nesta fase inicial, é particularmente importante recolher e tratar a informação que permitirá ao líder *clarificar a situação*.

Fase 2 (Avaliação da situação pela equipa) - Esta fase começa com a reunião preparatória da equipa onde o líder, ao clarificar a situação, facilita a equipa em termos de partilha, discussão e estruturação da informação considerada relevante para a realização da tarefa. Esta competência de liderança leva a equipa a desenvolver um modelo mental partilhado da situação.

Fase 3 (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver a forma como a equipa resolve a tarefa, formulando a estratégia e planeando as atividades, sendo promovida pelo líder através da competência de *clarificação da estratégia*. Os

membros da equipa são confrontados com a necessidade de definir um plano de trabalho e de atribuir responsabilidades.

Fase 4 (Ação) - Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa é envolvida numa série de processos que conduzem à execução da tarefa e do planeamento, realizados na fase de estruturação estratégica. Durante a fase de ação, o papel principal do líder deve ser o de facilitar os processos de interação da equipa, através da competência de *coordenação*.

Fase 5 (Reflexão) - Uma vez concluída a tarefa, segue-se a fase de avaliação final com uma reunião pós-ação. A fase de reflexão termina com a análise coletiva da equipa sobre a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados alcançados. Nesta fase, o papel do líder é o de incentivar a equipa a analisar as situações, refletir sobre elas e extrair aprendizagens e lições aprendidas que possam ser posteriormente utilizadas, através da competência de *facilitação da aprendizagem*.

O estudo realizado consistiu em duas fases: (1) a fase de pré-teste e (2) a fase de formação de intervenção. Durante a fase de pré-teste, os cadetes participantes foram informados sobre o objetivo e os métodos da liderança funcional e realizaram a primeira tarefa prática de liderança.

5.3.3. Avaliação

Uma das formas que temos para avaliar as competências, é através da definição operacional das competências. O objetivo é que esta seja uma ferramenta que auxilie os avaliadores na observação dos comportamentos que alunos devem manifestar em relação à respetiva competência e se essa competência está de facto presente.

Em termos de liderança de equipas, estas são conduzidas pelos alunos e são devidamente orientadas para o sucesso, conseguindo valorizar os elementos de cada equipa, independentemente dos objetivos, seguindo os seguintes indicadores:

Os *indicadores comportamentais* devem ser comportamentos específicos a atingir, nomeadamente se o líder nomeado:

- Foi claro e explícito na transmissão dos objetivos à equipa;
- Envolveu sempre os elementos da equipa na definição dos objetivos;
- Delegou tarefas e atribuiu recursos;
- Apoiou e prestou assistência à equipa.

Os *indicadores de medida* são factos ou indicadores que indicam que a competência está presente, verificando se os objetivos atribuídos à equipa são sempre cumpridos no prazo estabelecido.

Os *instrumentos de medida* são, como o nome indica, instrumentos usados para verificar os indicadores de medida, medir o nível da atualização da competência, como por exemplo inquéritos, ou grelhas de observação do líder.

Os cadetes foram então avaliados relativamente às seguintes competências:

Comunicação - Verificar se a comunicação é clara, concisa, precisa e se o cadete exprime bem as ideias, colocando-as de forma lógica. Verificar se o cadete se sente confiante para comunicar perante um público.

Liderança - Verificar a capacidade de influenciar o grupo, levando-o a segui-lo mesmo em condições adversas. O objetivo é verificar se o cadete é dinâmico, flexível na tomada de decisões, espontâneo, enérgico, toma a iniciativa e define os seus objetivos.

Planeamento - Verificar se o cadete mostra e demonstra padrões de planeamento e organização para completar a tarefa, gerindo o tempo de forma eficaz e demonstrando ser um gestor competente e flexível.

Tomada de decisão - Verificar como cada cadete define o curso de ação e a direção a seguir para resolver os problemas que lhe são apresentados.

Determinação - Verificar a persistência, a resiliência e a capacidade de suportar o stress físico e/ou mental, mantendo-se firme e confiante.

Iniciativa - Verificar a vivacidade, o dinamismo e a atenção constante de cada cadete, analisando a espontaneidade, a diligência e a energia que colocam na definição dos objetivos.

Autoavaliação – Esta competência é necessária para verificar se o cadete tem capacidades de avaliação, assume a responsabilidade pela execução, aprende com os erros e está sempre pronto a rever os objetivos e a planear de novo, se necessário.

Seguiu-se a seguinte grelha de avaliação, adaptada e desenvolvida no contexto dos militares da marinha e dos cadetes.

Tabela 1: Dimensões avaliadas (FE- Facilidade de Expressão; P-Planeamento; TD-Tomada de Decisões; D-Determinação; I-Iniciativa; C-Conclusão; L-Liderança).

Fonte: Autor, 2026

1. BRIEFING	Chefe de Equipa					Critérios de Avaliação						
	1	2	3	4	5	FE	P	TD	D	I	C	LI
a. Definiu a tarefa (o quê?)												
b. Explicou a finalidade da tarefa (Para quê?)												
c. Explicou as suas limitações (Como?)												
d. Nomeou controlador de tempo e suas funções												
e. Verificou compreensão												

2. PLANEAR/ ORGANIZAR	1	2	3	4	5	FE	P	TD	D	I	C	LI
a. Apresentou o seu plano												
b. Pediu e encorajou a sugestões												
c. Consultar/ Avaliar perícias												
d. Delegou tarefas e atribuiu recursos												
e. Explicou o plano final												
f. Verificou compreensão												

3. EXECUTAR	1	2	3	4	5	FE	P	TD	D	I	C	LI
a. Deu "feedback" das atividades em curso												
b. Respeitou o planeamento e manteve o grupo informado de reajustes												
c. Incentivou o grupo, reconciliou conflitos e disciplinou												
d. Prestou assistência, ajudou o grupo e aperfeiçoou												
e. Geriu o tempo												
f. Respeitou as regras de segurança e as limitações												
g. Coordenou a execução												
h. Os objetivos definidos foram alcançados												

5. AVALIAR/DEBRIEFING	1	2	3	4	5	FE	P	TD	D	I	AA	LI
a. Avaliou o planeamento e organização em função dos resultados obtidos												
b. Avaliou e salientou o desempenho do grupo												
Total parcial:												
T:												

A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas que lideram, ou seja, a medida em que as equipas atingem o objetivo final definido para cada tarefa. Regra geral, as competências funcionais de liderança de equipas

(clarificação da situação, clarificação da estratégia, coordenação e facilitação da aprendizagem) são avaliadas através da grelha de observação comportamental atrás referida. Inicialmente, é explicado o modelo funcional e as fases que o líder tem de realizar.

De seguida, são avaliadas as competências acima descritas. À medida que o modelo de liderança funcional se desenvolve, os cadetes são avaliados noutras tarefas práticas de liderança, que se tornam mais difíceis e aprofundam a prática da liderança de equipas com a aplicação da liderança funcional ao longo dos anos.

5.3.4. Resultados

Foi desenvolvido e testado um modelo de liderança de equipas que reúne os pressupostos básicos da liderança funcional, ou seja, a resolução de problemas emergentes no contexto da realização da tarefa de uma equipa, cujo ciclo se caracteriza por períodos de preação, ação e pós-ação, em que os líderes intervêm especificamente como promotores e facilitadores dos processos de interação mais relevantes para a eficácia da equipa (Santos et al., 2015).

As tabelas 2 a 8 e as Figuras 1 a 7 apresentam os resultados.

Tabela 2: Competências de comunicação.

Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
COM1	10,16	2,433	164
COM2	11,75	2,357	164
COM3	11,53	2,264	164
COM_Final	13,94	2,759	164

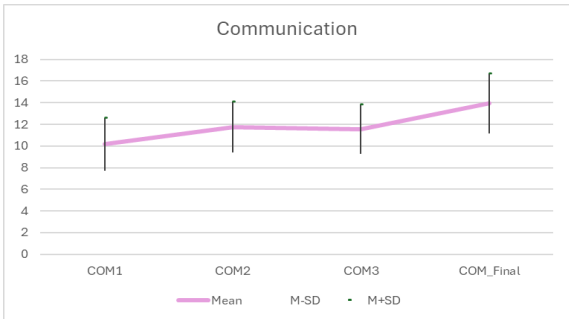


Figura 1: Competências de comunicação.

Fonte: Autor, 2024

Tabela 3: Competências de liderança.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
LID1	9,991	2,404	164
LID2	11,63	2,297	164
LID3	11,43	2,252	164
LID_Final	13,481	2,798	164

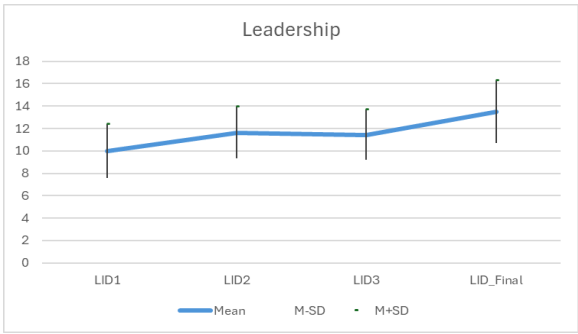


Figura 2: Competências de liderança.
Fonte: Autor, 2024

Tabela 4: Competências de determinação.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
D1	9,759	2,935	164
D2	11,49	2,554	164
D3	11,66	2,889	164
D_Final	13,64	2,973	164

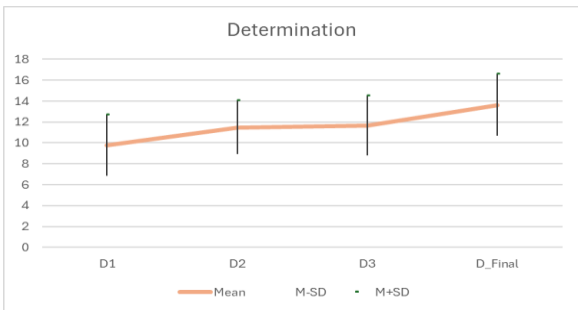


Figura 3: Competências de determinação.
Fonte: Autor, 2024

Tabela 5: Competências de planeamento.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
P1	9,384	2,568	164
P2	11,19	2,36	164
P3	11,02	2,472	164
P_Final	13,45	2,968	164



Figura 4: Competências de planeamento.
Fonte: Autor, 2024

Tabela 6: Competências de tomada de decisão.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
DM1	9,773	2,928	164
DM2	11,4	2,467	164
DM3	11,37	2,644	164
DM_Final	14,29	2,89	164

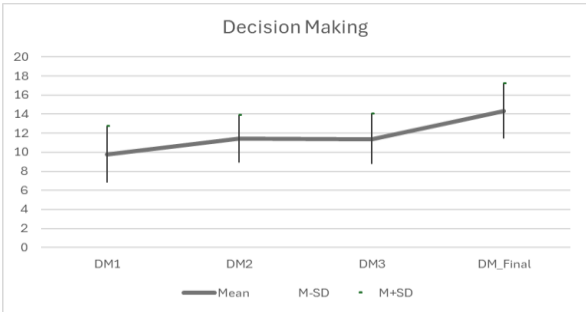


Figura 5: Competências de tomada de decisão.
Fonte: Autor, 2024

Tabela 7: Competências de iniciativa.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
I1	9,299	2,754	164
I2	11,2	2,334	164
I3	10,71	2,628	164
I_Final	14,06	3,181	164

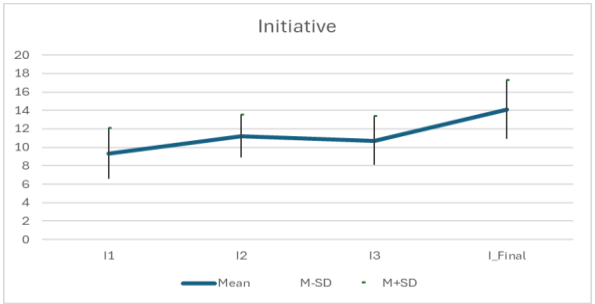


Figura 6: Competências de iniciativa.
Fonte: Autor, 2024

Tabela 8: Competências de autoavaliação.
Fonte: Autor, 2024

Habilidade	Média	SD	n
SE1	9,601	2,888	164
SE2	11,47	2,649	164
SE3	10,94	3,353	164
SE_Final	14,496	3,031	164

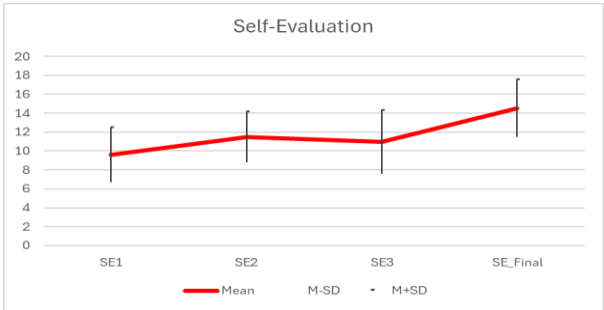


Figura 7: Competências de autoavaliação.
Fonte: Autor, 2024

Os resultados revelaram um aumento geral das competências observadas (em algumas competências o aumento foi de quase cinco valores), o que indica

uma forte absorção das técnicas ensinadas, bem como a eficácia do modelo de liderança funcional em uso na Escola Naval.

5.4. Discussão e Conclusões

Foi através dos estudos de Santos et al. (2015) que se procurou avançar no conhecimento sobre a liderança de equipas na Escola Naval, nomeadamente através dos mecanismos pelos quais os líderes podem influenciar a eficácia de uma equipa, mostrando que a teoria da liderança funcional é um quadro teórico adequado para estudar a liderança de equipas e analisar a sua eficácia; que o modelo de liderança desenvolvido pode funcionar como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de competências de liderança e que esse desenvolvimento é uma intervenção eficaz para melhorar a eficácia das equipas, e que a intervenção dos líderes através do desenvolvimento de modelos mentais das equipas é um mecanismo adequado para promover a eficácia das mesmas.

A pergunta "o modelo de liderança de equipas baseado numa abordagem de liderança funcional é adequado para analisar a eficácia das equipas?" pode então ser respondida. Em primeiro lugar, o modelo teórico de liderança de equipas foi desenvolvido a partir de um quadro de modelos de liderança de equipas, juntamente com modelos para o desenvolvimento de capacidades adaptativas nas equipas, todos baseados na teoria da liderança funcional. Deste quadro emergiram quatro dimensões teóricas da liderança de equipas, correspondentes a quatro categorias de funções de liderança, que foram operacionalizadas no modelo proposto como competências de liderança funcional.

A pergunta "é possível que o desenvolvimento da liderança promova a eficácia da equipa?" também pode ser respondida. Mais uma vez, os estudos de Santos et al. (2015), sugerem que o programa de liderança que foi concebido para desenvolver as quatro competências de liderança de equipas, revelou-se eficaz no seu objetivo. De facto, os resultados mostraram que os indivíduos que participaram neste programa tiveram uma mudança positiva nas suas competências de liderança, quando comparados com a sua avaliação antes de serem submetidos ao respetivo programa de formação.

O modelo de liderança de equipas desenvolvido com base na liderança funcional enquadra-se num contexto de resolução de problemas associados a equipas que realizam tarefas não estruturadas, que exigem diferentes contributos dos seus membros. A resolução destas tarefas está fortemente condicionada pelo fator tempo (i.e., pela sua urgência ou emergência), sendo essa resolução um fator crítico (i.e., pela necessidade imperiosa da sua realização eficaz); por outras palavras, as tarefas têm de ser realizadas num curto espaço de tempo sem possibilidade de testar várias opções de resolução.

Outra conclusão importante a retirar desta investigação diz respeito ao impacto do programa de formação na eficácia da equipa. Muitas vezes, existem dúvidas sobre se as mudanças nos indicadores de aprendizagem, comportamentais ou organizacionais que ocorrem como resultado de programas de formação são um resultado desses programas ou um resultado de outros fatores concorrentes (Yukl, 2009). Os resultados sugerem que o programa de liderança funcional em questão, levou ao desenvolvimento da eficácia da equipa através do desenvolvimento de competências de liderança, principalmente através das competências de coordenação e clarificação da estratégia e, em menor grau, através das competências de clarificação da situação.

Para responder à questão "podem os líderes melhorar a eficácia das equipas através do desenvolvimento dos modelos mentais das equipas?", refere-se que no estudo e no modelo de liderança desenvolvido, duas das quatro competências de liderança desenvolvidas (i.e. a competência de clarificação da situação e a competência de clarificação da estratégia) visaram a intervenção do líder em processos de interação de natureza cognitiva, de modo a promover a criação de modelos mentais das equipas. Os resultados suportam a tese de que os líderes podem desenvolver os modelos mentais das equipas através destas competências.

Outra conclusão que pode ser retirada deste estudo diz respeito ao papel dos modelos mentais da "equipa de resolução de problemas", cujo impacto na eficácia da equipa ocorre através dos modelos mentais da "equipa de execução de tarefas", apoiando a ideia há muito defendida de que estes modelos funcionam como um quadro de referência, ou mesmo como um antecedente dos modelos mentais da "equipa de execução de tarefas" (Van Ginkel & Van Knippenberg, 2012).

O modelo desenvolvido é um primeiro contributo para a afirmação da teoria da liderança funcional como uma alternativa capaz de explicar como os líderes podem afetar a eficácia das equipas, contribuindo para o conhecimento específico da liderança de equipas, que é uma área de conhecimento relativamente pouco desenvolvida (Marks, et al., 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os resultados mostraram que é através dos modelos mentais das equipas que a capacidade dos líderes para clarificar a estratégia afeta a eficácia da equipa.

Os resultados desta investigação mostraram que a liderança pode dar um contributo importante para a eficácia das equipas e que os decisores organizacionais devem prestar mais atenção e compreender melhor este processo. Com base no modelo teórico testado e na subsequente validação do programa de desenvolvimento de competências, os resultados obtidos sugerem que este modelo de liderança de equipas é um mecanismo útil para melhorar a eficácia das mesmas.

O modelo testado mostrou que o desenvolvimento das competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e coordenação se traduziu em

melhorias na eficácia das equipas. Destaca-se, em particular, a mudança na competência de clarificação da estratégia que ocorreu durante os programas de formação.

Os resultados mostraram que o impacto da liderança na eficácia da equipa antes da formação se baseava fundamentalmente na competência de coordenação dos líderes. Após o programa de formação, a competência de clarificação da estratégia ganhou um peso equivalente ao da competência de coordenação, sendo responsável por um aumento significativo da variância da eficácia das equipas.

Em conjunto, os resultados sugerem que os responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos devem concentrar-se em programas de desenvolvimento da liderança que promovam fundamentalmente competências específicas de liderança de equipas (por exemplo, clarificação da situação, clarificação da estratégia e competências de coordenação). A prática mostra que as equipas que aplicam consistentemente o Modelo de Liderança Funcional se tornam mais eficazes, mesmo quando confrontadas com tarefas de complexidade crescente.

Capítulo 6

DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA AO LONGO DA CARREIRA

IVO SOARES

Professor de Liderança e de Comportamento Organizacional
Escola Naval

MARIANA MOREIRA BAPTISTA

Guarda-marinha
Escola Naval

6.1. Introdução

A liderança em meio naval exerce-se num contexto caracterizado por elevada complexidade operacional, responsabilidade moral acrescida e crescente sofisticação tecnológica. As missões atribuídas à Marinha implicam decisões sob pressão, coordenação de equipas multidisciplinares em ambientes frequentemente isolados e a articulação entre níveis tático, operacional e estratégico. Neste enquadramento, a liderança não constitui apenas uma competência individual desejável, mas um fator estruturante da prontidão e eficácia institucional.

A formação inicial dos Oficiais da Marinha fornece bases técnicas e comportamentais essenciais; contudo, a progressão na carreira expõe os militares a desafios de natureza distinta e cumulativa. A assunção precoce de funções de comando, a gestão de recursos limitados, a integração de sistemas tecnologicamente avançados e a necessidade de influenciar estruturas organizacionais complexas exigem um desenvolvimento contínuo e diferenciado das competências de liderança e comunicação.

O presente capítulo assume um duplo propósito. Por um lado, apresenta uma análise fundamentada, apoiada em evidência empírica recolhida junto de oficiais com experiência de comando e enquadrada na literatura especializada sobre liderança militar. Por outro, propõe um modelo estruturado de desenvolvimento longitudinal de liderança naval, concebido para aplicação institucional e alinhado com as especificidades operacionais da Marinha Portuguesa.

O modelo apresentado constitui um referencial estruturante para a política formativa da Marinha, articulando fundamentação teórica, evidência empírica e exigências estratégicas do contexto naval. A sua lógica assenta na premissa de que o desenvolvimento da liderança deve acompanhar as transições críticas da carreira, reforçando progressivamente competências comportamentais, éticas e estratégicas.

Ao integrar evidência empírica, referenciais internacionais e especificidade naval, este capítulo pretende contribuir para a consolidação de uma abordagem coerente, contínua e institucionalmente alinhada do desenvolvimento da liderança. A robustez técnica e a maturidade comportamental dos oficiais constituem, em última análise, um elemento decisivo para garantir a eficácia operacional, a coesão das equipas e a credibilidade da Marinha no cumprimento das suas missões.

6.2. Enquadramento Conceptual

A liderança constitui um domínio central da eficácia organizacional, evoluindo em função das mudanças sociais, tecnológicas e operacionais. Ao longo do tempo, a investigação deslocou-se de explicações essencialistas para abordagens situacionais e relacionais, reconhecendo que liderar implica influenciar pessoas e sistemas em condições variáveis e sob constrangimentos reais. Este enquadramento é particularmente relevante no contexto militar, onde a liderança se exerce em ambientes de risco, elevada responsabilidade moral e exigência de coesão, disciplina e prontidão.

6.2.1. Definição e evolução do conceito de liderança

As primeiras formulações sobre liderança privilegiaram uma visão inata, associada à Teoria do “Grande Homem”, segundo a qual a liderança resultaria de qualidades intrínsecas do indivíduo (Carlyle, 1840). A Teoria dos Traços reforçou essa perspetiva ao procurar identificar características diferenciadoras dos líderes, embora com limitações importantes, por subvalorizar a complexidade dos contextos e das relações líder–seguidores (Benmira & Agboola, 2021).

A viragem conceptual ocorreu quando a liderança passou a ser compreendida como um conjunto de comportamentos observáveis e passíveis de aprendizagem. A Teoria Comportamental defendeu que padrões de ação e estilos de condução poderiam ser desenvolvidos e replicados (Stogdill, 1948). Mais tarde, a Teoria Situacional consolidou a ideia de que a eficácia da liderança depende do contexto e da maturidade da equipa, enfatizando a adaptabilidade como competência crítica (Sivaruban, 2021; Benmira & Agboola, 2021).

Nas abordagens contemporâneas, a liderança é cada vez mais entendida como um fenómeno distribuído e colaborativo. A liderança partilhada assume relevo por permitir coordenação e alinhamento em organizações complexas, reduzindo a dependência de decisões concentradas no topo (BMJ Leader, 2021). Em paralelo, modelos como a liderança servidora e inclusiva reforçam a prioridade ao desenvolvimento dos subordinados, à delegação e ao suporte, como mecanismos de desempenho sustentado e coesão (Benmira & Agboola, 2021). Em ambientes de crise e disrupção, a liderança exige ainda capacidade de transformação de mentalidades, rotinas e culturas organizacionais, reforçando a dimensão adaptativa e orientada à mudança (McKinsey, 2022). A perspetiva multidisciplinar sobre liderança sublinha, por fim, que o fenómeno deve ser compreendido integrando contributos da psicologia, sociologia, estratégia e gestão, dada a sua natureza complexa e multicausal (Lagace, 2010).

Embora historicamente relevantes, estas abordagens revelam-se insuficientes para explicar a complexidade do comando moderno em contexto naval, onde a liderança é exercida em sistemas tecnológicos integrados e equipas altamente especializadas.

6.2.2. Estilos de liderança e adequação ao contexto

A literatura descreve múltiplos estilos, mas converge numa conclusão operacional: não existe um estilo universalmente superior. A adequação depende do contexto, missão, maturidade da equipa e constrangimentos temporais, sendo a flexibilidade um indicador de maturidade de liderança.

Entre os estilos clássicos, a liderança autocrática pode ser funcional em situações de urgência, risco elevado e necessidade de disciplina, embora possa reduzir iniciativa e criatividade quando usada de forma prolongada. A liderança democrática, ao promover participação e compromisso, tende a ser vantajosa em contextos de preparação, aprendizagem e melhoria contínua, embora implique maior custo temporal. O estilo *laissez-faire* pode ser adequado apenas em equipas muito experientes e autónomas, correndo risco de perda de coordenação e direção em ambientes exigentes. A liderança transformacional assume especial relevância em processos de mudança e modernização, ao mobilizar sentido de missão e motivação, embora exija credibilidade e capacidade de influência consistentes. A liderança transacional, baseada em recompensas e correções, pode ser eficaz para estabilidade e eficiência, mas tende a ser insuficiente quando se pretende inovação e adaptação. A liderança servidora privilegia o desenvolvimento e bem-estar das pessoas, reforçando confiança e clima, ainda que possa implicar maior tempo decisório (Afzal & Tumpa, 2024; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023; Fischer & Sitkin, 2023).

Outros estilos específicos, como a liderança visionária, sublinham a importância de articular propósito e direção, sendo a clareza comunicacional condição de eficácia (Nanus, 1992; Sashkin, 1992; Heath & Heath, 2010; Taylor et al., 2014).

6.2.3. Liderança e gestão: distinção funcional

A distinção entre liderança e gestão é essencial para clarificar responsabilidades e desenvolver competências adequadas. A liderança associa-se à definição de visão, influência e mobilização; a gestão privilegia planejamento, organização e controle da execução. A liderança estabelece direção e sentido; a gestão assegura consistência, estrutura e entrega (Kotter, 2001; Mintzberg, 2009).

Em termos práticos, liderança e gestão diferem em quatro dimensões: (i) visão vs. execução (Kotter, 2001; Mintzberg, 2009); (ii) influência vs. controle, sendo o controle necessário, mas potencialmente inibidor quando excessivo (Kotter, 2001; Mintzberg, 2009); (iii) desenvolvimento de equipas vs. gestão de recursos, onde a liderança investe no crescimento e a gestão assegura eficiência (Northouse, 2018); e (iv) adaptação vs. conformidade, crucial em ambientes de mudança rápida (Kotter, 2001). Em organizações militares de elevada exigência operacional, a articulação equilibrada entre liderança e gestão constitui condição necessária para a eficácia sustentada da missão.

6.2.4. Ambientes de aplicação da liderança

A liderança expressa-se de forma distinta conforme o ambiente. Em contextos corporativos e empreendedores, a inovação e gestão da mudança tendem a ser determinantes (Kotter, 2001; Northouse, 2018). No setor público e educacional, destacam-se dimensões de responsabilidade, legitimidade e relação com valores e missão (Northouse, 2018; Goleman *et al.*, 2013).

No contexto militar, as exigências incluem decisão rápida, disciplina, coesão e capacidade de operar sob pressão e risco. Aqui, a liderança exige simultaneamente firmeza e humanidade, articulando autoridade formal com influência baseada em confiança (Kotter, 2001; Goleman *et al.*, 2013).

6.2.5. Liderança em contexto militar: competências nucleares

A liderança militar enfrenta um desafio estrutural: operar numa arquitetura hierárquica que exige disciplina e prontidão, mas, simultaneamente, desenvolver autonomia responsável e capacidade adaptativa. Por isso, a aplicação direta de teorias “civis” é limitada quando ignora o fator risco, a compressão temporal e a

moral da unidade. Ainda assim, líderes eficazes tendem a integrar diferentes abordagens, modulando estilos em função do momento operacional (Stogdill, 1948; Sivaruban, 2021).

No plano funcional, a comunicação surge como eixo estruturante: liderar é, em larga medida, alinhar intenções, estabelecer sentido partilhado e produzir coordenação sob pressão (Meerits & Kivipõld, 2020; Yukl, 2013). A clareza, concisão e persuasão são especialmente críticas em situações onde decisões devem ser rápidas e inequívocas (Yukl, 2013). A autoconfiança e o autocontrolo sustentam a decisão e a confiança dos subordinados, influenciando diretamente moral e disciplina (Goleman *et al.*, 2013).

A liderança militar assenta ainda em confiança e respeito mútuo, essenciais para coesão e desempenho em ambientes exigentes (Boe & Holth, 2017). Entre as responsabilidades críticas do líder, destaca-se a construção e manutenção de percepção situacional partilhada, integrando riscos, oportunidades e capacidades da unidade, e regulando respostas emocionais sob pressão (Boe & Holth, 2017; Goleman *et al.*, 2013). No contexto naval, esta exigência é reforçada pela operação prolongada em isolamento relativo, pela interdependência técnica entre funções e pela centralidade do exemplo do comandante como referência moral e comportamental (Matias, 2017; Melo, 2021).

A literatura aponta ainda para dimensões específicas como tomada de decisão sob pressão, gestão de recursos limitados e manutenção de moral em cenários adversos (*Leadership Under Pressure*, 2019). O desenvolvimento da liderança militar beneficia de formação contínua e aprendizagem experiencial, combinando treino, simulação e reflexão sobre experiências operacionais (Soeters & Manigart, 2008).

6.2.6. Modelos de referência para desenvolvimento de liderança

A revisão identifica modelos relevantes para enquadrar programas de desenvolvimento. O Modelo BEM (Biolíder Estratégico Militar) propõe um conjunto estruturado de competências nucleares, com base multidisciplinar e orientação para liderança e comunicação (Rodrigues, 2014). O Mission Command constitui um paradigma operacional de comando e controlo adequado a ambientes voláteis, baseado na intenção do comandante, confiança mútua e delegação responsável, potenciando iniciativa e adaptabilidade (*US Army*, 2019). O modelo de competências do Exército dos EUA estrutura atributos e competências, integrando carácter, presença e intelecto com práticas de liderar, desenvolver e alcançar (*US Army*, 2005).

Modelos adicionais reforçam dimensões críticas em ambientes de conflito moderno. A liderança adaptativa enfatiza flexibilidade, aprendizagem contínua, inovação e coesão em contextos de incerteza e mudança rápida (Colonel William

Cojocar & Army, 2011). O modelo integral propõe uma abordagem holística ao desenvolvimento do líder, integrando dimensões internas/externas e individuais/coletivas, com relevância para ética, autoconsciência, cultura e sistemas (Reams, 2005).

Os modelos sintetizados na Tabela 1 evidenciam três eixos particularmente relevantes para o contexto naval: a delegação responsável (*Mission Command*), a centralidade do carácter e ética (*Naval Leadership Framework*) e a adaptabilidade operacional (*Liderança Adaptativa*).

Tabela 1: Síntese dos modelos de liderança com relevo para o contexto naval

Fonte: Autores, 2026

Modelo	Foco Principal	Contributo Operacional	Aplicabilidade no Contexto Naval	Referência
Modelo BEM	Competências nucleares do líder	Integra energia, decisão sob risco, influência e valor humano	Útil na formação inicial e desenvolvimento de competências comportamentais	Rodrigues (2014)
<i>Mission Command</i>	Delegação e intenção do comandante	Promove iniciativa responsável e adaptabilidade sob pressão	Essencial em operações descentralizadas e cenários dinâmicos	<i>US Army</i> (2019)
Modelo de Competências do Exército dos EUA	Atributos e competências estruturadas	Integra carácter, presença e execução	Relevante para estruturação de percursos formativos por níveis hierárquicos	<i>Army Core Leader Competencies</i> (2005)
<i>Naval Leadership Framework</i>	Ética e eficácia sob pressão	Liderança em ambientes isolados e tecnicamente complexos	Nuclear para comando embarcado e gestão de guarnição	<i>US Navy</i> (2019)
Liderança Adaptativa	Resposta à incerteza	Flexibilidade, inovação e aprendizagem contínua	Crucial em cenários de mudança rápida e operações conjuntas	Cojocar (2011)
Modelo de Desenvolvimento Integral	Abordagem holística do líder	Integra dimensão ética, emocional e sistémica	Relevante para oficiais superiores e altos comandos	Reams (2005)

6.2.7. Aplicação ao universo da Marinha

A realidade operacional naval obriga a que a liderança seja tratada como competência estrutural e não como atributo “complementar”. A introdução, na década de 1990, das Fragatas da Classe Vasco da Gama expôs de forma particularmente clara essa necessidade: a incorporação de novos sistemas e novas exigências de comando e controlo aumentou a complexidade técnico-operacional e, por inerência, a necessidade de liderança e coordenação de equipas em ambientes de elevada pressão e responsabilidade. Neste enquadramento, a criação do Departamento de Formação em Comportamento Organizacional (DFCO), em 1993, constituiu um marco institucional relevante ao formalizar o ensino e o desenvolvimento da liderança no seio da Marinha, assumindo que a prontidão operacional depende também de fatores humanos e comportamentais.

A experiência internacional converge na mesma direção: o desenvolvimento de liderança militar, em particular nas academias, privilegia dimensões como carácter, resiliência e tomada de decisão sob pressão, por serem determinantes da eficácia em cenários dinâmicos e complexos (Macris et al., 2024). A referência à Marinha Inglesa é especialmente pertinente: o seu modelo clássico de liderança, consolidado a partir de 1947, estrutura-se no equilíbrio entre tarefa, grupo e indivíduo, oferecendo uma matriz simples e operacional para enquadrar decisões e comportamentos de comando. A sua adaptação ao contexto português — reforçada pela institucionalização no DFCO e pelo trabalho de referência de oficiais que impulsionaram essa integração — traduz a necessidade de uma abordagem holística e integrada: executar a missão (tarefa) exige coesão (grupo) e exige, simultaneamente, liderança ajustada às pessoas e ao seu desenvolvimento (indivíduo).

A liderança naval acrescenta ainda um fator distintivo: a operação prolongada em ambientes frequentemente isolados e confinados, onde a disciplina, a confiança e a consistência ética do comandante são decisivas para a coesão e para a segurança. Por isso, a dimensão ética não é ornamental: a capacidade de tomar decisões moralmente robustas sob pressão tem impacto direto na legitimidade do comando e na eficácia da unidade (Hinck et al., 2023). Em paralelo, os processos de modernização material — como as atualizações e planos de modernização associados às fragatas — reforçam que a vantagem tecnológica só se converte em vantagem operacional quando existe liderança capaz de integrar pessoas, processos e sistemas com rigor (Portuguese Navy Plans Modernization, 2015; Vasco Da Gama Class Frigates, 2011).

Deste modo, a aplicação ao universo naval deve assumir três implicações práticas: (i) a liderança deve ser desenvolvida ao longo da carreira, e não apenas em momentos pontuais; (ii) os referenciais devem articular modelos de missão e de competências com foco em iniciativa responsável, comunicação e disciplina

(Mission Command, 2019; Army Core Leader Competencies, 2005); e (iii) o eixo ético e adaptativo deve ser explicitamente treinado, porque a incerteza e a pressão são condições permanentes da operação militar moderna (Colonel William Cojocar & Army, 2011; Reams, 2005; Hinck et al., 2023). Em síntese, a Marinha beneficia quando integra as melhores práticas internacionais num modelo coerente com a sua cultura, missões e exigências específicas, consolidando uma liderança simultaneamente competente, adaptável e eticamente fundamentada.

A liderança, no contexto naval português, não é mera adaptação de modelos civis ou estrangeiros; é expressão operacional de uma cultura institucional própria, historicamente consolidada e permanentemente atualizada.

6.3. Aplicações práticas de Modelos de Liderança Naval na Marinha Portuguesa

6.3.1. Metodologia

A construção do modelo resultou de investigação aplicada ao contexto da Marinha, combinando análise quantitativa e qualitativa de experiências de comando ao longo da carreira. Esta opção decorre da natureza do objeto de estudo: o desenvolvimento de competências de liderança envolve dimensões mensuráveis (por exemplo, frequência de formação, experiência de comando, momentos de transição na carreira), mas também dimensões qualitativas associadas a perceções, práticas e desafios vivenciados no exercício do comando.

A recolha de dados estruturou-se em dois instrumentos principais: um questionário e entrevistas semiestruturadas. O questionário foi concebido para recolher informação sobre percursos profissionais, experiências de comando, formação em liderança e comunicação, bem como perceções sobre adequação e impacto da formação existente. As entrevistas permitiram aprofundar aspetos qualitativos, nomeadamente desafios específicos enfrentados no exercício de funções de chefia e comando, lacunas formativas identificadas e sugestões de melhoria.

Os instrumentos foram previamente validados por especialistas e testados em contexto piloto, em conformidade com as recomendações metodológicas descritas por Lima (2009), assegurando robustez e adequação ao universo militar.

A população-alvo incluiu oficiais que, no período de 2014 a 2024, exerceram ou exerciam funções de comando ou chefia em unidades, estabelecimentos ou órgãos da Marinha. O questionário foi distribuído a 576 oficiais, tendo sido obtidas 255 respostas válidas ($\approx 44\%$), assegurando representatividade significativa de diferentes postos e experiências. Complementarmente, foram realizadas 17 entrevistas semiestruturadas a oficiais selecionados com base em critérios de diversidade hierárquica e experiência funcional.

A análise dos dados qualitativos foi apoiada por software de análise especializada (MAXQDA®), permitindo codificação sistemática e identificação de padrões recorrentes. Contudo, a interpretação substantiva dos dados resultou de análise crítica e contextualizada, integrando evidência empírica com enquadramento teórico.

Todos os procedimentos respeitaram princípios de confidencialidade, consentimento informado e proteção de dados. A combinação de métodos permitiu triangulação de informação e reforço da validade das conclusões, sustentando a formulação de um modelo alinhado com a realidade operacional e organizacional da Marinha.

6.3.2. Análise e Modelo de Desenvolvimento de Liderança Naval

A experiência recolhida junto dos oficiais confirma padrões consistentes relativamente às necessidades formativas em liderança e comunicação ao longo da carreira. A abordagem metodológica mista possibilitou cruzar perceções quantitativas com evidência qualitativa contextualizada, reforçando a robustez das conclusões.

6.3.2.1. Necessidade transversal de formação contínua

Os dados revelam uma perceção clara e consistente de necessidade de formação contínua em liderança e comunicação. A maioria dos inquiridos posicionou-se nos níveis superiores da escala de concordância quanto à importância dessas competências para o exercício eficaz do comando.

Destaca-se um padrão relevante: oficiais que não frequentavam formação desde a Escola Naval manifestaram níveis significativamente mais elevados de necessidade formativa. Estes dados evidenciam que a formação inicial, embora estruturante, não é suficiente para responder às exigências cumulativas do exercício do comando.

A primeira experiência de comando ocorre, em muitos casos, ainda em idades relativamente jovens e em postos iniciais, o que reforça a importância de preparar antecipadamente os oficiais para responsabilidades de liderança que surgem precocemente. Esta constatação tem implicações diretas na arquitetura do modelo formativo.

6.3.2.2. Diferenças por posto e fase de carreira

A necessidade de formação não é uniforme ao longo da hierarquia. Oficiais em postos intermédios — designadamente, Capitão-tenente e Capitão-de-fragata — evidenciam níveis particularmente elevados de perceção de necessidade formativa. Este fenómeno pode ser explicado por três fatores:

1. Maior exposição simultânea a exigências operacionais e estratégicas.
2. Responsabilidade direta pela coordenação de equipas multidisciplinares.
3. Necessidade de equilibrar liderança vertical (hierárquica) e horizontal (colaborativa).

Postos superiores revelam menor perceção de necessidade, o que pode decorrer da experiência acumulada ou de menor exposição a formação formal recente. Ainda assim, a literatura demonstra que liderança estratégica requer desenvolvimento contínuo e reflexão estruturada.

6.3.2.3. Principais desafios identificados

A análise qualitativa das entrevistas identificou quatro desafios estruturantes:

- 1. Limitação de recursos materiais e humanos**

Cerca de três quartos dos entrevistados referiram constrangimentos de recursos como obstáculo significativo ao exercício do comando. Tal contexto exige criatividade, capacidade de priorização e comunicação eficaz.

- 2. Cultura organizacional conservadora**

Foi referida uma perceção de rigidez estrutural que pode dificultar inovação e implementação de mudanças. Este fator reforça a necessidade de desenvolver competências de influência, negociação e liderança adaptativa.

- 3. Exigência de decisão sob pressão**

A necessidade de decisões rápidas, com informação incompleta e consequências potencialmente críticas, foi transversalmente destacada.

- 4. Equilíbrio entre liderança operacional e estratégica**

Oficiais em postos intermédios reportam dificuldade em articular visão estratégica com exigências operacionais imediatas.

Apesar destes desafios, a relação líder-subordinado foi descrita de forma globalmente positiva, evidenciando uma base sólida de confiança e cooperação. Esta é uma alavanca institucional que o modelo proposto deve reforçar.

Os dados indicam que a implementação de um modelo estruturado de desenvolvimento de liderança teria impacto positivo na eficácia operacional e na coesão das equipas. Cerca de 80% dos inquiridos manifestou confiança na capacidade de aplicar e transmitir conhecimentos adquiridos, sugerindo potencial efeito multiplicador.

Esta dimensão é estratégica: a formação não deve apenas capacitar o indivíduo, mas criar cultura de liderança disseminada.

6.3.2.4. Modelo de Desenvolvimento Longitudinal de Liderança Naval

A partir da análise empírica e do enquadramento conceptual previamente estabelecido, propõe-se um modelo de desenvolvimento longitudinal de liderança estruturado em três fases articuladas ao longo da carreira. O modelo assenta em cinco princípios:

1. **Longitudinalidade** – desenvolvimento contínuo ao longo da carreira.
2. **Modularidade** – formação organizada em blocos ajustáveis às fases profissionais.
3. **Integração teoria-prática** – articulação entre conhecimento conceptual e aplicação simulada ou experiencial.
4. **Ética e carácter como eixo transversal.**
5. **Capacidade multiplicadora** – formar líderes que formam outros líderes.

A operacionalização do modelo concretiza-se ao longo de três fases, conforme se indica de seguida:

Fase I – Formação Inicial (Escola Naval)

Objetivo: estabelecer fundamentos comportamentais.

Componentes-chave:

Comunicação eficaz e assertiva.

Autoconhecimento e regulação emocional.

Fundamentos de liderança comportamental.

Tomada de decisão sob pressão simulada.

Introdução ao modelo de liderança por missão.

Nesta fase, a prioridade é construir consciência de liderança e preparar para a primeira experiência de comando.

Fase II – Consolidação Operacional (Oficiais Subalternos)

Objetivo: reforçar competências aplicadas.

Componentes:

Liderança situacional.

Gestão de equipas em contexto de escassez de recursos.

Comunicação vertical e horizontal.

Gestão de conflito.

Liderança adaptativa.

Exercícios baseados em cenários reais.

Esta fase responde diretamente às dificuldades identificadas nos dados empíricos, nomeadamente limitações de recursos e necessidade de inovação controlada.

Fase III – Liderança Estratégica (Oficiais Superiores)

Objetivo: desenvolver liderança sistêmica e estratégica.

Componentes:

Liderança ética e responsabilidade institucional.

Gestão de cultura organizacional.

Pensamento estratégico.

Influência institucional e negociação interorganizacional.

Desenvolvimento de sucessores.

Integração de tecnologia e sistemas complexos na decisão.

Nesta fase, o foco desloca-se da liderança de equipa para liderança organizacional e influência sistêmica.

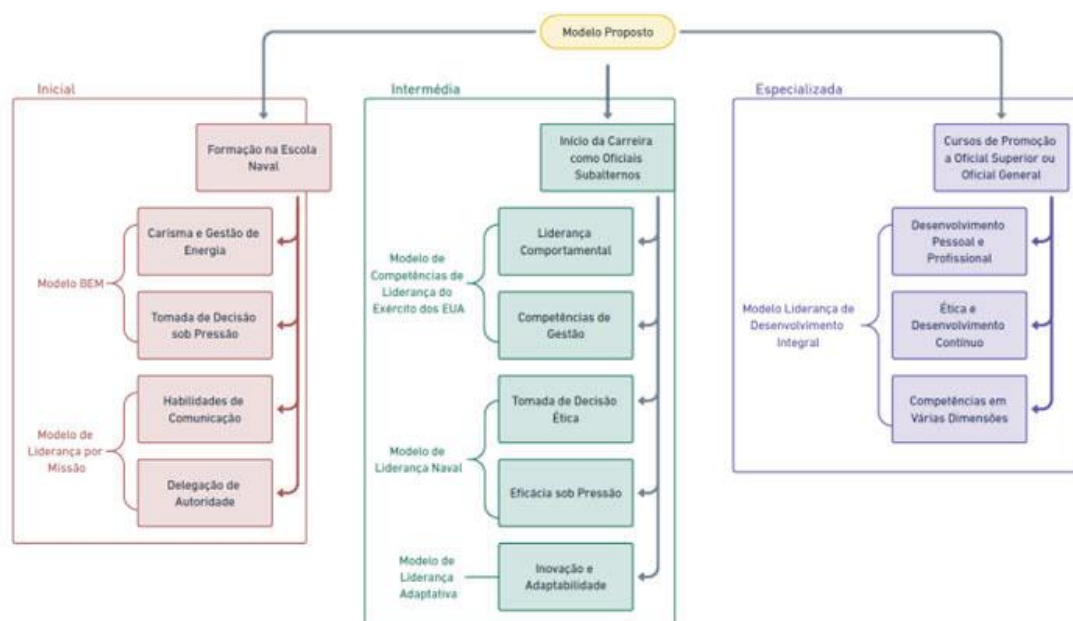


Figura 1: Modelo Longitudinal de Desenvolvimento de Liderança Naval

Fonte: Baptista, 2024

A Figura 1 sintetiza, de forma integrada, a lógica evolutiva do modelo apresentado, evidenciando a progressão das competências ao longo da carreira e a articulação entre desenvolvimento individual e exigências institucionais. A estrutura ilustrada reforça a ideia de continuidade formativa e de coerência estratégica, demonstrando que a liderança naval exige preparação diferenciada conforme o nível de responsabilidade assumido.

O modelo não deve ser entendido como um conjunto de formações isoladas, mas como um sistema integrado de capacitação que acompanha o oficial desde a formação inicial até ao exercício de funções estratégicas. A sua implementação pressupõe planeamento institucional, avaliação periódica de impacto e ajustamento às exigências operacionais emergentes.

Enquanto instrumento estruturante, o modelo visa consolidar uma cultura de liderança assente na competência técnica, na maturidade comportamental e

na responsabilidade ética, elementos indispensáveis à prontidão e eficácia da Marinha. Mais do que programa formativo, trata-se de instrumento estratégico de prontidão operacional.

6.4. Conclusões e Implicações Estratégicas

A liderança naval, conforme evidenciado ao longo deste capítulo, constitui um fator estruturante da prontidão operacional e da credibilidade institucional da Marinha. Num contexto caracterizado por elevada complexidade tecnológica, isolamento operacional e decisões sob pressão, o exercício do comando exige preparação progressiva, coerente e sustentada ao longo da carreira.

A evidência empírica recolhida confirma que os momentos de transição — formação inicial, primeiras funções de comando e acesso a funções superiores — representam pontos críticos no desenvolvimento do oficial. Nessas fases, a ampliação do âmbito de responsabilidade e influência não pode depender exclusivamente da experiência acumulada ou da aprendizagem informal. Requer, antes, um enquadramento formativo estruturado, alinhado com as exigências operacionais e estratégicas da instituição.

O modelo longitudinal proposto responde a essa necessidade ao articular fundamentação teórica, diagnóstico organizacional e especificidade naval. Não se trata apenas de um programa formativo adicional, mas de um instrumento orientador de política institucional de desenvolvimento de liderança. A sua implementação pressupõe integração no percurso de carreira, calendarização associada a marcos formais e avaliação sistemática de impacto.

A ausência de um modelo estruturado comporta riscos claros: assimetrias na preparação para o comando, fragilidades na decisão sob pressão, dificuldade de adaptação a contextos de incerteza e potencial erosão da coesão organizacional. Num ambiente marítimo onde a confiança, a disciplina e a clareza comunicacional são determinantes, tais vulnerabilidades estratégicas podem traduzir-se em impacto operacional direto.

Por outro lado, a adoção consistente do modelo oferece benefícios estratégicos: reforço da maturidade comportamental, consolidação de uma cultura de liderança ética, aumento da capacidade de influência organizacional e fortalecimento do efeito multiplicador da formação. O sucesso do modelo deverá ser monitorizado através de indicadores claros, incluindo percepção de adequação formativa, desempenho em cenários simulados, qualidade da decisão em contexto real e avaliação da coesão das equipas.

Em síntese, o desenvolvimento contínuo da liderança deve ser entendido como pilar estruturante da modernização e sustentabilidade institucional da Marinha. A consolidação de uma abordagem longitudinal, adaptativa e eticamente fundamentada permitirá preparar oficiais capazes de exercer o comando com

competência técnica, discernimento estratégico e responsabilidade moral, assegurando que a instituição mantém a sua eficácia e relevância num ambiente operacional em permanente transformação.

A liderança naval não é atributo circunstancial do comandante; é competência institucional que se constrói, se treina e se consolida ao longo da carreira. A sua sistematização constitui, por isso, uma responsabilidade estratégica da Marinha.

Capítulo 7

LIDERANÇA MILITAR E DESENVOLVIMENTO DO CARÁCTER: IMPLICAÇÕES PARA A ESCOLA NAVAL

CATARINA MARTINS

Segundo-tenente | Psicóloga e Professora de Liderança
Escola Naval

Este capítulo aborda a liderança militar à luz das transformações atuais no recrutamento, analisando a necessidade de ultrapassar modelos centrados exclusivamente na seleção e apostar no desenvolvimento ao longo da formação. Com base na Psicologia Positiva e no modelo das Forças de Caráter, explora-se o papel das competências psicológicas, ainda no percurso formativo da Escola Naval, bem como a sua contribuição para a liderança em cenários complexos, destacando a importância da autorregulação, da resiliência e da tomada de decisão sob pressão.

A partir desta análise, propõe-se uma abordagem formativa, assente em três eixos, mais individualizada e intencional, que valoriza o potencial de cada cadete e procura alinhar as suas características às exigências da função. O objetivo é contribuir para a formação de oficiais mais adaptativos, conscientes e preparados para liderar em ambientes complexos, reforçando, simultaneamente, a motivação e o sentido de pertença institucional.

7.1. Introdução

Mudanças recentes no contexto social e profissional têm alterado significativamente os padrões de recrutamento militar, resultando numa redução progressiva do número de candidaturas (Santos et al., 2019) e maior diversidade nos perfis psicológicos dos candidatos admitidos (Twenge, 2017; Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2022). Esse cenário desafia o modelo tradicional centrado na seleção e conduz à necessidade de adotar abordagens orientadas para o desenvolvimento ao longo da formação. Nesse contexto, a liderança militar é entendida como uma competência construída, que resulta não só de características individuais, mas também de processos formativos (Hannah & Avolio, 2010) que promovem a adaptação, a autorregulação (Baumeister & Vohs, 2007) e a eficácia em ambientes exigentes. Estudos têm evidenciado o papel fundamental das dimensões psicológicas na qualidade do desempenho militar em contextos de exigência moderada a alta (Bartone et al., 2008; Matthews, 2014).

A Psicologia Positiva, em particular o modelo das Forças de Caráter (Littman-Ovadia, 2021; Peterson & Seligman, 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), constitui uma abordagem e modelo conceptual relevante para a compreensão e o desenvolvimento de competências psicológicas (Boe, 2015; Boe & Bang, 2017; Chérif et al., 2021).

O presente capítulo analisa o contributo dessas competências psicológicas para a liderança militar, destacando as suas implicações na formação dos futuros oficiais, enquanto cadetes da Escola Naval (EN). Procura-se compreender de que forma estas disposições influenciam a autorregulação, a tomada de decisão e, consequentemente, a eficácia da liderança em contextos operacionais complexos.

Adicionalmente, discute-se a aplicação deste modelo no contexto da EN, sendo consideradas as implicações para os processos de formação, de orientação e de desenvolvimento dos cadetes (Bleidorn, 2024; Marinha, 2021; Roberts et al., 2017).

Ao articular contributos teóricos e evidência empírica, o capítulo propõe uma leitura integrada do carácter como variável relevante na liderança militar contemporânea, evidenciando o seu papel na relação entre potencial individual e desempenho em contextos de liderança em ambientes de elevada exigência. (Chérif et al., 2021; Hannah & Avolio, 2010; Matthews, 2014; McGrath & Niemiec, 2018; Peterson & Seligman, 2004; Sosik et al., 2012).

Importa clarificar a distinção conceptual entre os diferentes níveis de análise considerados ao longo do capítulo. As Forças de Caráter constituem disposições psicológicas relativamente estáveis, mas suscetíveis de desenvolvimento e regulação ao longo do processo formativo, que sustentam competências psicológicas, como a autorregulação, as quais, por sua vez, suportam o desempenho operacional em liderança. Esta articulação constitui a base conceptual do modelo funcional de eficácia da liderança proposto neste capítulo.

7.2. Da seleção ao desenvolvimento: implicações para a liderança militar

Nas últimas décadas, as instituições militares têm enfrentado mudanças significativas nos padrões de recrutamento. A diversificação crescente das alternativas profissionais disponíveis para os jovens e a expansão das oportunidades no mercado de trabalho civil levaram a uma diminuição relativa da procura por carreiras militares. Essa tendência tem impacto não apenas no número de candidatos às academias militares, mas também nos seus perfis psicológicos e motivacionais (Bartone et al., 2008; DGRDN, 2022; Matthews, 2014; Santos et al., 2019; Twenge, 2017). Em termos históricos, a formação superior militar foi construída sobre uma lógica seletiva. Durante longos períodos, acreditou-se que

processos de seleção rigorosos permitiriam recrutar indivíduos com características físicas, cognitivas e psicológicas mais adequadas ao desempenho militar (Bartone, 2008; Matthews, 2014). Assim, as competências consideradas essenciais eram asseguradas através da seleção dos candidatos mais adequados. Contudo, a diminuição progressiva do número de candidatos às Forças Armadas, com particular enfoque na EN neste capítulo, representa um desafio ao modelo tradicional de recrutamento e seleção. Quando o número de candidatos diminui, a margem de seleção inicial reduz, exigindo adaptação dos modelos institucionais de formação no ensino militar (Bernardo, 2022; Santos et al., 2019). Este facto evidencia a necessidade de uma mudança conceptual que abrange não apenas o processo de recrutamento, mas também os modelos de formação e, consequentemente, o desenvolvimento da liderança. As capacidades outrora garantidas no processo de seleção, consideradas pré-existentes à admissão, não podem ser consideradas garantidas à entrada, sendo antes construídas e aperfeiçoadas ao longo da formação. (Bleidorn, 2024; Castro, 2024; Matthews, 2014; Peterson & Seligman, 2004; Roberts et al., 2017).

A investigação em liderança militar tem demonstrado que os traços tradicionais de personalidade, representados no modelo dos Cinco Grandes Fatores (*Big Five*), explicam apenas parcialmente o desempenho em contextos operacionais complexos (Martínez-Martí & Ruch, 2017; Matthews, 2014). Embora traços como a conscienciosidade e a estabilidade emocional forneçam a base necessária, a eficácia da liderança em cenários complexos requer disposições psicológicas mais dinâmicas e orientadas por valores, como as Forças de Carácter (Boe, 2015). Esta limitação dos modelos clássicos de personalidade justifica a sua integração como dimensão a considerar na formação e desenvolvimento da liderança militar. De acordo com Boe e Bang (2017), a eficácia na liderança militar depende de contextos institucionais capazes de cultivar competências psicológicas maleáveis. Por conseguinte, as academias militares deixam de ser meros filtros de seleção para se tornarem agentes ativos no desenvolvimento do perfil psicológico dos futuros oficiais.

7.2.1. Desenvolvimento de liderança em contextos de elevada exigência

Importa compreender de que forma determinadas competências se desenvolvem em contexto pedagógico. Os estudos mais recentes indicam que o desenvolvimento de líderes eficazes não depende apenas da transferência de conhecimentos ou da aprendizagem de competências técnicas. Este desenvolvimento advém sim, da capacidade das organizações de promoverem a chamada maleabilidade de resposta, ou seja, a motivação e capacidade dos

indivíduos para integrarem novas competências na sua identidade, enquanto líderes (Hannah & Avolio, 2010). O contexto militar tende a ser particularmente favorável ao desenvolvimento destas competências de natureza psicológica. A formação dos cadetes baseia-se na exposição gradual à responsabilidade, na elevada exigência disciplinar, trabalho em equipa e promoção da camaradagem, assim como o contacto frequente com situações exigentes, em que a tomada de decisão é essencial. Essas condições favorecem o desenvolvimento de competências psicológicas adaptativas (Matthews, 2014). Resultados aferidos em estudos desenvolvidos no contexto militar português, indicam igualmente que a qualidade da liderança influencia significativamente o bem-estar e o desempenho dos militares. Estudos realizados com o Exército Português mostram que estilos de liderança adequados estão associados a níveis inferiores de *burnout*, a uma maior autoeficácia e a uma melhor adaptação ao stress ocupacional (Pereira & Eusébio, 2021). Esses resultados corroboram a relevância da liderança, não como mero fator operacional, mas como elemento estruturante na saúde psicológica e no desempenho organizacional dos militares.

Neste contexto, a formação dos futuros oficiais assume uma natureza que estimula o desenvolvimento psicológico progressivo que molda o caráter, o comportamento e a tomada de decisão, influenciando, no seu conjunto, a expressão da liderança ao longo de toda a carreira militar (Bartone, 2008; Boe, 2015). De facto, o caráter, entendido como um requisito essencial da liderança militar, influencia a forma como os líderes interpretam situações complexas, tomam decisões e inspiram as suas equipas (Boe, 2015), pelo que formar oficiais implica, inevitavelmente, formar caráter. Perante estes desafios, torna-se necessário repensar os modelos de formação adotados no ensino militar.

7.2.2. A necessidade de novas abordagens psicológicas na formação militar

A diminuição do número de candidaturas, e o consequente impacto na capacidade de seleção, tornam fundamental compreender de que forma o ensino superior militar pode contribuir para o desenvolvimento das competências psicológicas essenciais ao exercício da liderança (Bowles & Bartone, 2017; Griffith, 2008; Matthews, 2014). Este contexto exige a adoção de abordagens que integrem o desenvolvimento psicológico na formação teórico-prática do ensino superior militar. Entre estas abordagens, destaca-se a Psicologia Positiva, que enfatiza a intervenção, o desenvolvimento e o estudo científico das competências psicológicas que favorecem o funcionamento eficiente de indivíduos e organizações em contextos desafiadores, promovendo sentido de propósito e bem-estar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). No âmbito da Psicologia Positiva, o modelo das Forças de Caráter é particularmente relevante. O modelo enfatiza um

conjunto de competências psicológicas positivas e flexíveis que orientam pensamentos, emoções e comportamentos, contribuindo para uma adaptação eficaz e um desempenho adequado em diversos contextos sociais e profissionais (Peterson & Seligman, 2004).

Ao centrar-se em competências psicológicas suscetíveis de desenvolvimento, este modelo permite um enquadramento particularmente adequado ao contexto militar, no qual a formação é uma variável decisiva na preparação dos futuros líderes.

7.3. Psicologia Positiva e Forças de Carácter no desenvolvimento da liderança

O surgimento da Psicologia Positiva representou uma reorientação significativa no campo científico. Em contraste com abordagens centradas na desregulação, esta perspetiva investiga os fatores que promovem um funcionamento eficaz e sustentável em indivíduos e organizações. Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a Psicologia Positiva dedica-se à análise das condições que favorecem o florescimento humano, procurando compreender como emoções positivas, características pessoais e contextos institucionais contribuem para o bem-estar e o desempenho sustentado. No centro desta abordagem está a premissa de que o desenvolvimento humano requer mais do que a correção de fragilidades, nomeadamente a identificação e o fortalecimento das competências psicológicas já presentes nos indivíduos. Conforme Seligman (2011) destaca, a promoção do desempenho psicológico saudável envolve não apenas a redução do sofrimento, mas também a construção de capacidades que possibilitem enfrentar desafios, manter o sentido de propósito e alcançar elevados níveis de realização pessoal e profissional.

Neste contexto, a Psicologia Positiva organiza-se em torno de três grandes domínios de investigação. O primeiro diz respeito ao estudo das emoções positivas. O segundo envolve o estudo das características positivas do indivíduo, incluindo Virtudes e Forças de Carácter. O terceiro refere-se às instituições positivas, entendidas como contextos organizacionais capazes de promover o desenvolvimento humano e funcionamento eficaz (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Peterson & Seligman, 2004).

A distinção fundamental entre esta abordagem e as perspetivas tradicionais reside no foco analítico. A Psicologia Clínica clássica busca identificar disfunções e fragilidades. Por outro lado, a Psicologia Positiva estuda capacidades humanas que promovem a adaptação, o desempenho e o bem-estar (Seligman, 2011). Esta mudança tem implicações diretas na investigação sobre liderança. Em vez de se restringir à análise de falhas ou comportamentos disfuncionais, esta abordagem

privilegia o estudo das qualidades psicológicas que sustentam a eficácia do líder, como a resiliência, a autorregulação emocional, a tomada de decisão e a habilidade de liderar equipas em contextos exigentes (Cameron, 2012; Chérif et al., 2021; Georgoulas-Sherry, 2022; Niemiec & McGrath, 2019).

Importa salientar que a Psicologia Positiva não visa substituir as abordagens tradicionais da Psicologia. O seu objetivo é ampliar o campo de análise e complementar o estudo da patologia com a investigação das condições que favorecem o funcionamento humano otimizado. Desta forma, além de compreender as dificuldades psicológicas, é possível desenvolver intervenções que fortalecem competências psicológicas e promovem o desempenho e a adaptação em contextos exigentes (Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2011).

Esta perspetiva assume particular relevância em ambientes organizacionais caracterizados por elevadas exigências e responsabilidades, como é o caso das instituições militares (Bartone, 2008; Boe, 2015; Matthews, 2014). Nestes contextos, a eficácia operacional depende não apenas da capacidade técnica dos indivíduos, mas também da presença de competências psicológicas que permitam enfrentar situações de incerteza, pressão e risco.

A Psicologia Positiva oferece assim, uma abordagem que permite analisar e contribuir para o desenvolvimento desses recursos, contribuindo para a formação de líderes capazes de atuar de forma consistente em contextos complexos (Cameron, 2012; Casali, et al., 2024; Chérif et al., 2021; Hannah & Avolio, 2010; Matthews & McBee, 2007).

O estudo das Forças de Caráter representa uma das principais contribuições da Psicologia Positiva, ao dar continuidade à valorização dos aspetos positivos do funcionamento humano, elemento central da abordagem. Estas, de acordo com Peterson e Seligman (2004), são definidas como mecanismos psicológicos positivos que se manifestam nos pensamentos, emoções e comportamentos dos indivíduos, promovendo um funcionamento saudável e adaptativo. Apesar de apresentarem semelhanças com traços de personalidade, as Forças de Caráter diferenciam-se pela sua dimensão ética e cultural. Podem, portanto, ser compreendidas como mecanismos psicológicos que traduzem as Virtudes em comportamentos observáveis. O modelo foi desenvolvido no âmbito de um projeto de investigação coordenado por Christopher Peterson e Martin Seligman, envolvendo mais de cinquenta investigadores ao longo de aproximadamente três anos, com o objetivo de identificar e organizar os principais traços positivos da personalidade humana, construindo uma taxonomia empiricamente validada para diferentes contextos de aplicação. Um dos objetivos centrais do estudo, consistiu na avaliação da universalidade das Forças de Caráter. Investigadores validaram a proposta em diversas regiões do mundo, envolvendo grupos culturais distintos, como os *Maasai* no Quênia e os *Inuit* na Gronelândia. Os

resultados indicam que as vinte e quatro Forças de Caráter são reconhecidas em múltiplas culturas, independentemente do contexto geográfico ou das tradições locais (Niemi & McGrath, 2019).

A pesquisa levou à criação da classificação *Values in Action* (VIA), reconhecida como o modelo mais abrangente para o estudo das Forças de Caráter (Peterson & Seligman, 2004). O sistema organiza as vinte e quatro forças em seis domínios funcionais denominados Virtudes, sendo que cada domínio representa uma dimensão funcional que transforma valores éticos em padrões de comportamento. Segundo Dutra, Pureza e Stock (2024), estes domínios são competências inatas e universais. Neste sentido, a Figura 1 representa a estrutura taxonómica das Virtudes e Forças VIA:

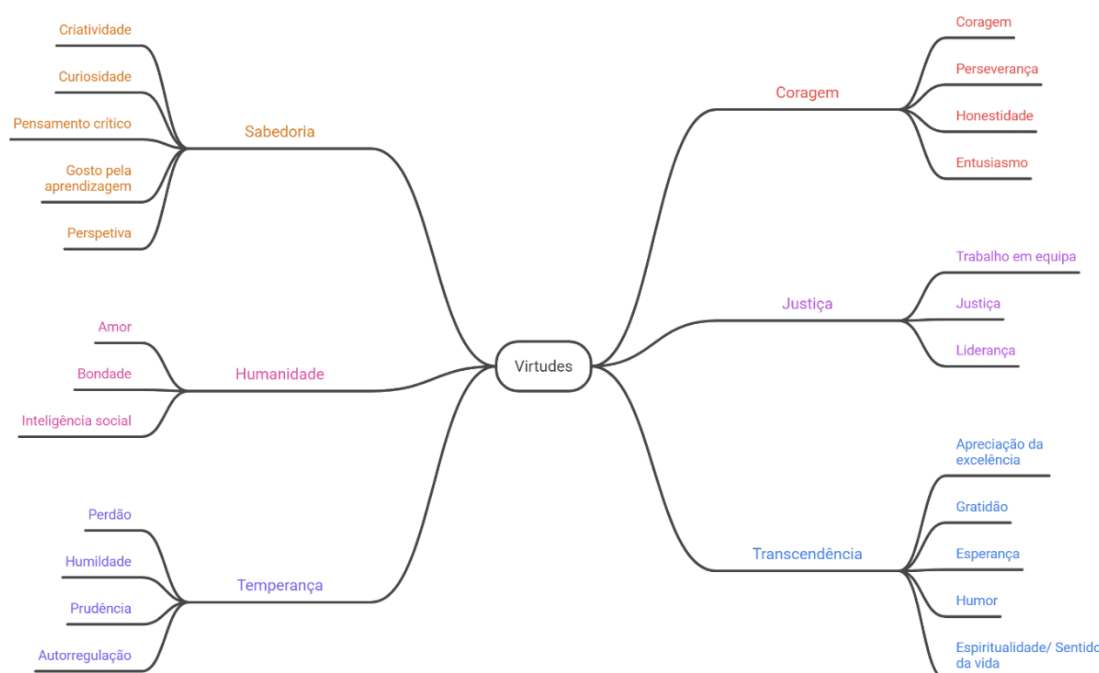


Figura 1: Mapa de Virtudes e Forças de Caráter

Fonte: Autora, 2026

7.3.1. Forças de Assinatura e regulação do uso das Forças de Caráter

Um dos conceitos principais no estudo das Forças de Caráter é o das Forças de Assinatura. Estas forças são as mais centrais para a identidade de cada indivíduo e surgem com mais frequência nas ações do dia a dia (Niemi & McGrath, 2019). As Forças de Assinatura representam dimensões da personalidade, alinhadas com os valores individuais sendo que o uso consistente das mesmas, promove a energia, a motivação e o sentido de propósito. Contudo, a eficácia das Forças de Caráter não depende apenas da sua presença, mas também da regulação da sua intensidade. Niemi (2018) defende que a otimização de uma força se situa num ponto de equilíbrio, advertindo para o risco de subutilização

(*underuse*) e de sobreutilização (*overuse*). A subutilização das forças ocorre quando uma qualidade relevante não é aplicada no contexto na qual ela é pertinente. Esta situação pode resultar de fatores individuais, como falta de confiança ou autocensura, ou de fatores contextuais, como ambientes excessivamente críticos que inibem a expressão das capacidades individuais. Por outro lado, a sobreutilização de uma força ocorre quando uma qualidade é expressa de forma excessiva ou desajustada à situação. Mesmo características geralmente consideradas positivas podem produzir efeitos contraproducentes quando utilizadas em excesso. Por exemplo, uma expressão exagerada de honestidade pode tornar-se socialmente insensível, enquanto um excesso de criatividade pode gerar dispersão e dificultar a tomada de decisões (Advani, 2024; Baumeister & Vohs, 2007; Niemiec & McGrath, 2019; Peterson & Seligman, 2004).

Entre subutilização e sobreutilização situa-se a utilização equilibrada das forças. Este conceito refere-se à capacidade de aplicar cada força na intensidade adequada e no contexto apropriado, garantindo que a sua expressão contribui efetivamente para o funcionamento individual e coletivo (Peterson & Seligman, 2004). A aprendizagem deste equilíbrio ideal, constitui um elemento fundamental no desenvolvimento das Forças de Caráter. À medida que os indivíduos se tornam mais conscientes das suas forças predominantes, tornam-se também mais capazes de regular a sua expressão de forma adaptativa, ajustando o seu comportamento às exigências específicas de cada situação.

Em contextos organizacionais exigentes, como o ambiente militar, esta capacidade de regulação assume particular importância (Bartone et al., 2008; Matthews, 2014). A utilização adequada das Forças de Caráter pode contribuir para decisões mais equilibradas, relações interpessoais mais eficazes e maior estabilidade comportamental em situações de pressão, ao sustentar processos de julgamento, regulação emocional e interação social (Batista & Noronha, 2021; Peterson & Seligman, 2004; Hannah & Avolio, 2010). Estas forças encontram-se igualmente associadas ao desempenho e à adaptação ao stress em populações militares (Chérif et al., 2021; Gayton & Kehoe, 2015; Taghva et al., 2020). Neste sentido, a Tabela 1 mostra a correspondência entre a manifestação prática das Forças de Caráter, adaptada de Peterson & Seligman (2004) e a sua adaptação ao contexto militar:

Tabela 2: Domínio funcional das Forças de Caráter

Fonte: Autora, 2026

Virtudes	Forças de Caráter	Domínio Funcional	
		Adaptado de Peterson & Seligman (2004)	Adaptado ao contexto militar
Sabedoria	Criatividade	Inova na resolução de problemas	Desenvolve soluções táticas inovadoras face a constrangimentos operacionais
	Curiosidade	Busca constantemente novas experiências	Procura informação relevante, questionar dados e antecipar cenários
	Pensamento Crítico	Avalia informação incompleta ou ambígua na tomada de decisão	Demonstra elevado discernimento tático; analisa o cenário operacional com objetividade antes de decidir
	Gosto pela Aprendizagem	Atualiza e aprofunda conhecimentos. Procura novas oportunidades de aprendizagem	Empenha-se na especialização contínua, garantindo o domínio das técnicas e táticas mais recentes
	Perspetiva	Possui uma visão global que serve de guia e conselho para os outros	Integra múltiplas variáveis operacionais e orienta a decisão com visão estratégica
Coragem	Bravura/ Coragem	Enfrenta os próprios medos e encara desafios	Toma decisões e agir apesar do risco, assumindo responsabilidade das suas decisões
	Perseverança	Demonstra tenacidade e resiliência na busca por objetivos	Mantém o cumprimento da missão apesar de fadiga ou adversidade
	Honestidade	Age com integridade, autenticidade e assume total responsabilidade	Comunica com integridade perante superiores e subordinados
	Entusiasmo	Vive com energia e encara a vida de forma ativa	Demonstra energia e iniciativa na execução da missão
Humanidade	Amor	Possui facilidade em criar vínculos autênticos, equilibrando a entrega pessoal com a abertura para acolher o outro	Desenvolver relações de confiança com a equipa
	Bondade	Pratica a generosidade e compaixão	Apoia camaradas em situações de dificuldade. Manifesta espírito de corpo e zela pelos seus subordinados
	Inteligência Social	Possui elevada perceção interpessoal social; compreende emoções alheias e ajusta-se ao ambiente social	Perceciona o estado emocional da equipa e ajusta o estilo de liderança
Justiça	Trabalho em Equipa	Atua como um facilitador nos processos de equipa e contribui ativamente para a coesão do grupo	Promove a cooperação e espírito de corpo; assegura que o trabalho individual potencializa os resultados coletivos e cumprimento da missão

	Justiça	Atua com total imparcialidade e senso de justiça	Conduta ética e imparcial, evita o favoritismo e fortalece o espírito de corpo pela justiça
	Liderança	Organiza e influencia positivamente o coletivo em prol do bem comum	Demonstra forte espírito de comando e iniciativa, liderando pelo exemplo e mantendo o moral da tropa elevado
Temperança	Perdão	Gere os erros de forma construtiva promovendo aprendizagem	Possui maturidade emocional, sobrepõe os objetivos da instituição a quaisquer divergências interpessoais; age sem ressentimentos e prioriza o espírito de corpo.
	Humildade	Demonstra uma postura colaborativa e discreta	Reconhece limitações próprias e valoriza a equipa; destaca-se pela sobriedade e pelo reconhecimento do mérito alheio dos pares e subordinados
	Prudência	Avalia riscos e evita decisões precipitadas	Age com cautela e planejamento para evitar riscos desnecessários que comprometam a missão ou equipa
	Autorregulação	Controla emoções e impulsos em determinados contextos	Evidencia autodomínio e pauta a conduta pela sobriedade e cumprimento dos valores éticos militares, mesmo em cenários adversos
Transcendência	Apreciação da Excelência	Reconhece o valor do mundo e expressa reconhecimento pelo que recebe	Percepção elevada para a excelência e rigor, reconhece e valoriza o mérito e a virtude nos diversos contextos da vida institucional.
	Gratidão	Expressa reconhecimento pelo que recebe.	Reconhecer contributos da equipa
	Esperança	Mantém o otimismo focado no futuro	Mantém confiança no cumprimento da missão
	Humor	Usa o humor para reduzir tensão e fortalecer laços	Utiliza o humor de forma estratégica para facilitar o diálogo e manter a resiliência da equipa em contextos desafiantes
	Espiritualidade /Sentido da Vida	Age orientado por um propósito maior e por crenças que dão sentido à vida	Pauta a sua conduta por um profundo sentido de propósito e valores superiores, que conferem significado e direção à sua vida militar

A leitura da Tabela 1 permite compreender que estas competências psicológicas não devem ser entendidas como características abstratas, mas como padrões de ações e comportamentos que emergem em função das exigências do contexto. Esta perspetiva permite enquadrar as Forças de Caráter como recursos dinâmicos, cuja relevância depende da forma como são mobilizadas em situações operacionais concretas.

No contexto da liderança militar, a sua relevância não reside na presença isolada de cada força, mas na forma como se articulam para sustentar a decisão, a ação e a regulação do comportamento em situações de incerteza e pressão (Boe, 2015; Boe & Bang, 2017). As forças associadas à sabedoria, como o pensamento crítico e a perspetiva, suportam a análise de cenários e a qualidade da decisão. As forças da coragem, como a bravura e a persistência, permitem agir sob risco e manter o compromisso com a missão. Estas dependem da temperança, nomeadamente da prudência e da autorregulação, que asseguram controlo emocional e evitam decisões impulsivas. A humanidade e a justiça sustentam a dimensão relacional da liderança, através de forças como a inteligência social. O trabalho em equipa e a imparcialidade, são fundamentais para a coesão e legitimidade da ação. Por fim, a transcendência, através de forças como a esperança e o sentido de propósito, contribui para a resiliência e para a manutenção da motivação em contextos prolongados de exigência (Boe & Bang, 2017; Martínez-Martí & Ruch, 2017; Peterson & Seligman, 2004).

Assim, as Forças de Carácter podem contribuir para o suporte psicológico da liderança militar, permitindo compreender o desempenho não apenas pelo que o indivíduo sabe, mas pela forma como se autorregula, decide e atua quando confrontado com exigência real (Boe, 2015; Boe & Bang, 2017; Cameron, 2012).

7.3.2. Forças de Carácter e liderança em contextos exigentes: um modelo funcional

A investigação empírica tem demonstrado que as Forças de Carácter desempenham um papel relevante no desempenho psicológico e profissional. Indivíduos que utilizam frequentemente as suas forças tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar, melhor qualidade nas relações interpessoais e maior envolvimento nas atividades profissionais (Martínez-Martí & Ruch, 2017; McGrath & Niemiec, 2018; Seligman, 2011). Em contextos operacionalmente complexos, assumem particular importância na regulação do comportamento, contribuindo para a gestão emocional e para a tomada de decisão em ambientes complexos e de elevada pressão (Batista & Noronha, 2021; Bartone et al., 2008; Taghva et al., 2020).

No contexto militar, partindo dos contributos de Boe e Bang (2017) e Chérif et al. (2021), esta relação pode ser compreendida como uma cadeia funcional, na qual as Forças de Carácter influenciam a autorregulação emocional, que, por sua vez, sustenta a tomada de decisão sob pressão e, consequentemente, possibilita uma liderança eficaz (Boe & Bang, 2017). A articulação entre estas dimensões é aqui formalizada numa proposta de modelo, conceptualmente exposta na figura 2.

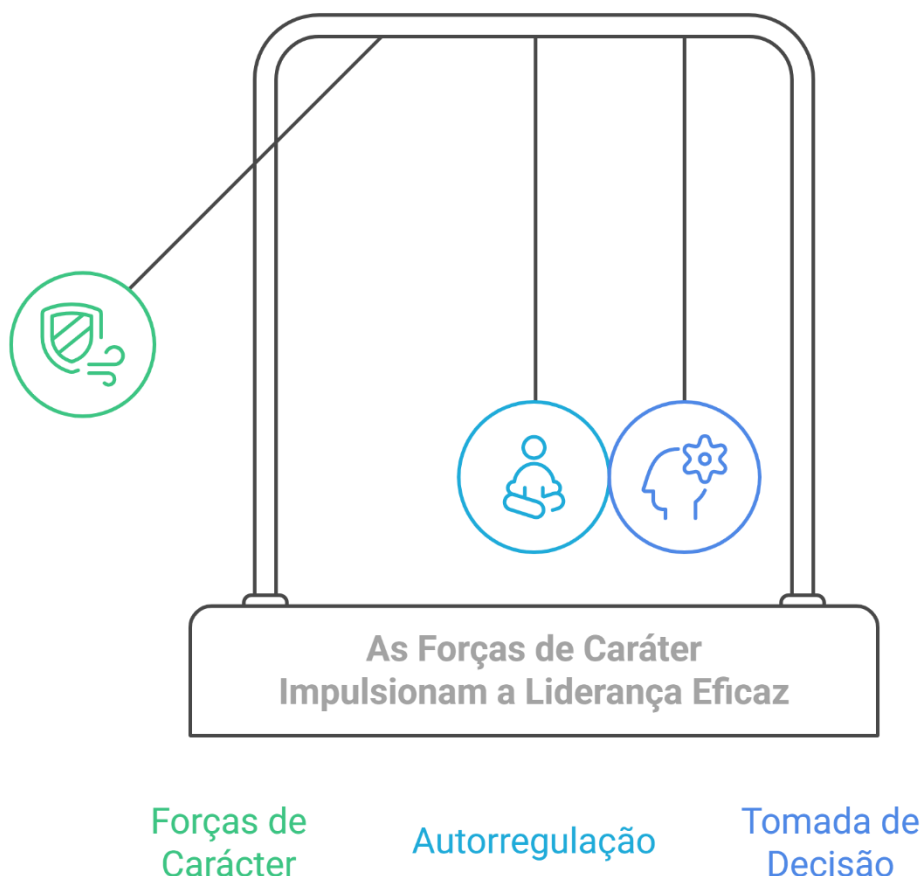


Figura 2: Proposta de Modelo de Eficácia Funcional

Fonte: Autora, 2026

Este modelo constitui o eixo conceptual estruturante do presente capítulo, organizando a relação entre carácter, regulação psicológica e desempenho em liderança. Importa salientar que este modelo não estabelece uma relação causal linear, mas antes uma estrutura funcional interpretativa que organiza a interação entre variáveis psicológicas em contexto.

Sob esta perspetiva, as Forças de Carácter constituem a base psicológica da autorregulação do cadete. Em situações de incerteza e stress, esta autorregulação contribui para a estabilidade emocional necessária à tomada de decisões técnicas e conscientes (Batista & Noronha, 2021; Matthews, 2014). A liderança eficaz emerge deste encadeamento, no qual o oficial não se limita à transmissão de ordens, mobilizando as suas Forças de Carácter para influenciar positivamente a guarnição e assegurar o cumprimento da missão (Boe, 2015; Hannah & Avolio, 2010).

A evidência empírica sustenta este enquadramento, demonstrando o impacto das Forças de Carácter no desempenho e na liderança em ambientes exigentes (Boe, 2015; Boe & Bang, 2017; Chérif et al., 2021; Gayton & Kehoe, 2015). A literatura indica igualmente que o desempenho em liderança não se restringe a competências técnicas isoladas, exigindo antes uma compreensão integrada dos

fatores psicológicos que sustentam a ação sob pressão (Matthews et al., 2006; Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 2011). Em particular, forças como a perseverança, o julgamento, o trabalho em equipa e a autorregulação associam-se ao desempenho, à gestão do stress e à resiliência em cadetes militares (Chérif et al., 2021). Paralelamente, constructos como a perseverança e a resiliência emergem como fatores estruturantes da liderança, regulando a ação em contextos de incerteza (Bartone, 2006; Georgoulas-Sherry, 2022).

Não obstante, a eficácia da liderança não reside na presença isolada de determinadas forças, mas na sua integração dinâmica em sistemas psicológicos adaptativos que sustentam o comportamento em contextos diversos (Boe et al., 2015). Neste sentido, a liderança militar eficaz resulta da articulação entre caráter e capacidade adaptativa, assumindo particular relevância para a seleção, formação e desenvolvimento de líderes militares.

Assim, as Forças de Caráter funcionam como interface entre o potencial individual e a ação em contexto real, permitindo compreender o comportamento não apenas a partir do conhecimento técnico, mas também da forma como o indivíduo pensa, regula e atua sob pressão. Estas forças devem ser entendidas não apenas como construtos teóricos, mas como variáveis relevantes no contexto do ensino superior militar, nomeadamente na sua articulação com as diferentes classes e ramos de formação na EN. A operacionalização destes pressupostos exige uma compreensão aprofundada do indivíduo em formação. Este enquadramento propõe, uma leitura integradora do caráter como variável operacional crítica na liderança militar, com implicações diretas para a formação e desenvolvimento de oficiais.

7.4. Conhecer o cadete como fator estratégico no desenvolvimento da liderança militar

A formação militar contemporânea reconhece que o desenvolvimento da liderança eficaz exige mais do que a transmissão de competências técnicas ou doutrinárias, implicando a integração de fatores psicológicos e comportamentais no processo educacional (Cameron, 2012; Hannah & Avolio, 2010; Matthews, 2014). Exige, também, a compreensão profunda das características individuais, enquanto base para a adaptação do comportamento em contextos de elevada exigência (Bartone, 2008; Peterson & Seligman, 2004). Assim, conhecer o cadete ganha valor estratégico. Compreender as suas predisposições psicológicas, estilos de comportamento e reação, assim como as competências psicológicas, pode contribuir para orientar processos formativos mais ajustados, potenciando o desenvolvimento de líderes capazes de agir com eficácia em ambientes operacionais (Boe, 2015; Chérif et al., 2021). Investigação realizada no âmbito da Psicologia das Organizações, tem demonstrado que o desempenho em funções de

comando não depende apenas de capacidades cognitivas ou de competências operacionais, mas também de disposições de caráter que influenciam a forma como os indivíduos interpretam situações, tomam decisões e mobilizam equipas (Hannah & Avolio, 2010; Matthews, 2014). Neste contexto, torna-se pertinente a utilização de instrumentos científicos de aferição no contexto da formação militar, enquanto suporte à identificação e desenvolvimento dessas disposições psicológicas. Destaca-se neste domínio das Forças de Caráter (Peterson & Seligman, 2004; McGrath & Niemiec, 2018) a classificação das Forças de Caráter e o Inventário *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA-IS).

7.4.1. A classificação das Forças de Caráter e o desenvolvimento do inventário *Values in Action – Inventory of Strengths*

A identificação sistemática das forças psicológicas individuais constitui um elemento central para compreender como os futuros oficiais mobilizam competências psicológicas em contextos de exigência, responsabilidade e pressão. Neste sentido, a Psicologia Positiva disponibiliza uma das ferramentas mais relevantes, através da classificação VIA, proposta por Peterson e Seligman (2004). A robustez do modelo, evidenciada pela estabilidade transcultural, sugere que determinadas qualidades humanas positivas têm natureza universal, atuando como disposições gerais que orientam o comportamento individual em diferentes culturas (Niemiec & McGrath, 2019; Peterson & Seligman, 2004). Essa característica possibilita a sua aplicação em diversos domínios, incluindo os contextos educacionais, organizacionais e militares.

Com base nessa estrutura teórica, Peterson, Park e Seligman (2005) desenvolveram o instrumento psicométrico VIA-IS, que avalia empiricamente as vinte e quatro Forças de Caráter. O inventário identifica perfis individuais de forças e competências que têm impacto no comportamento, na resiliência e na tomada de decisão (Niemiec, 2018; Peterson et al., 2005).

A operacionalização do modelo VIA através do VIA-IS foi determinante para a consolidação científica do estudo do caráter, ao permitir a transição de um enquadramento teórico para um instrumento de avaliação aplicado à investigação e à prática psicológica (Peterson et al., 2005). Neste contexto, a avaliação das competências psicológicas, isto é, as Forças de Caráter deixam de constituir apenas um exercício descritivo, assumindo-se como uma ferramenta com potencial para apoiar a compreensão das diferenças individuais e orientar processos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Na formação militar, aferir e desenvolver essas competências psicológicas pode ser determinante para melhorar a adaptabilidade, a tomada de decisão e a eficácia dos futuros oficiais diante de desafios operacionais complexos.

7.4.2. Relevância para a formação superior militar

A utilização de instrumentos, como o VIA-IS, representa uma oportunidade significativa para a formação dos futuros oficiais. Ao permitir a identificação do padrão de Forças de Caráter de cada cadete, proporciona uma compreensão mais aprofundada das competências psicológicas que podem ser alocadas em situações de liderança.

Estudos realizados por Peterson, Park e Castro (2011) com militares americanos analisaram um conjunto de competências, como a coragem, a perseverança, a justiça, a integridade e a capacidade de trabalho em equipa. Resultados mostram uma correlação positiva na adaptação militar, no desempenho operacional e na resiliência psicológica. Deste modo, conhecer o perfil de Forças de Caráter dos cadetes não é apenas um exercício de avaliação psicológica, mas sim uma ferramenta estratégica que pode completar processos de formação, apoiar práticas de desenvolvimento da liderança e auxiliar o processo de “construção de oficiais” capazes de exercer o comando com competência técnica, firmeza moral e consciência das suas próprias disposições psicológicas. Ao integrar instrumentos de avaliação de validade científica na formação militar e académica, as instituições de ensino militares podem ampliar a informação sobre os indivíduos que formam, criando condições para estilos de liderança mais autoconscientes e mais capacitadas para enfrentar as exigências humanas e operacionais próprias da liderança militar contemporânea.

7.4.3. Forças de Caráter na atribuição e adequação às classes

As academias militares portuguesas não são instituições monolíticas, mas sim sistemas funcionais compostos por diversas classes, abrangendo funções de comando operacional em ambiente terrestre, naval e aéreo, bem como áreas tecnológicas, logísticas, administrativas e de saúde. Esse ecossistema educativo inclui instituições como a Academia Militar, a Academia da Força Aérea, a Escola Naval e o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, todas com a missão de formar oficiais aptos a exercer funções de liderança em ambientes de elevada exigência (Exército, 2020; Força Aérea, 2015; Marinha, 2021; Polícia de Segurança Pública, 2025). Considerando a definição de Forças de Caráter como a expressão da personalidade no seu melhor (McGrath & Niemiec, 2018), e a estrutura funcional baseada em seis virtudes fundamentais: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, moderação e transcendência, surge a questão se o perfil de forças necessário para o desempenho de um oficial com funções de comando é equivalente ao exigido aos que desempenham funções em áreas como engenharia, logística, administração ou saúde militar. A literatura (Peterson et al., 2011; Peterson & Seligman, 2004) indica que configurações específicas de Forças de

Caráter tendem a associar-se a domínios profissionais distintos. O estudo de Wolff et al. (2021), focado em profissionais das áreas tecnológica e de gestão, demonstra que forças como pensamento crítico, curiosidade e imparcialidade são mais relevantes em funções que exigem análise, rigor decisório e processamento de informações complexas. Essa evidência é compatível com o modelo VIA, que considera as Forças de Caráter como mecanismos psicológicos que sustentam o funcionamento humano em diferentes contextos (Peterson & Seligman, 2004).

No contexto do ensino superior militar em Portugal, o modelo de formação integra de forma indissociável, as vertentes académica e militar, com duração normalizada de cinco anos para o mestrado integrado. Este modelo assegura a aquisição de competências técnicas e científicas em áreas como ciências militares, engenharia, gestão, saúde e aviação (Exército, 2020; Força Aérea, 2015; Marinha, 2021; Polícia de Segurança Pública, 2025). Neste âmbito, competências psicológicas como as Forças de Caráter podem constituir-se como fatores diferenciadores no desempenho operacional. Enquanto a formação académica assegura o domínio do conhecimento específico, a formação militar visa garantir a capacidade de o aplicar sob pressão, incerteza e exigências físicas e emocionais. Dessa forma, é possível estabelecer uma relação funcional entre as áreas de especialização militar e os perfis predominantes de Forças de Caráter, considerados como hipótese de enquadramento e não como correspondência determinística (Peterson & Seligman, 2004):

i. Áreas de Comando Operacional

Estas áreas abrangem funções de comando e direção em unidades operacionais, caracterizadas por um elevado grau de responsabilidade, pela tomada de decisão sob pressão e pela gestão de equipas em contextos de risco. O perfil funcional das Forças de Caráter é marcado pela predominância de qualidades associadas à coragem, justiça e temperança, com ênfase em liderança, bravura, prudência, autorregulação e julgamento crítico, que sustentam a tomada de decisão em contextos de incerteza.

ii. Áreas de Combate e Operações Táticas

Estas áreas englobam funções relacionadas com a execução de operações militares ou de segurança pública em contextos de exigência física elevada e operacional. O perfil funcional de Forças de Caráter predomina nas forças associadas à coragem, nomeadamente bravura e persistência, articuladas com trabalho em equipa, assim como na virtude da justiça, com autorregulação, considerada essencial para o controlo comportamental em situações de elevada intensidade.

iii. Áreas de Engenharia e Sistemas Técnicos

Estas áreas abrangem sistemas de armas, comunicações, infraestruturas e manutenção de meios. Tais funções são essenciais para garantir a fiabilidade e a eficácia dos sistemas operacionais. O perfil funcional das Forças de Caráter evidencia o predomínio de forças associadas à sabedoria, como pensamento crítico e gosto pela aprendizagem, complementados por prudência e autorregulação. Estes elementos, integrados na virtude da temperança, asseguram rigor técnico e contribuem para a prevenção de erros.

iv. Áreas de Administração, Logística e Gestão

Incluem funções associadas à gestão de recursos, ao apoio à tomada de decisão e à sustentação organizacional. O perfil funcional das Forças de Caráter evidencia o predomínio das forças associadas à justiça, especialmente a imparcialidade, articulada à honestidade e complementada por prudência e autorregulação, elementos essenciais para a integridade e a consistência nas decisões.

v. Áreas da Saúde Militar

As áreas da saúde militar são frequentemente desenvolvidas em colaboração com instituições civis, embora permaneçam integradas ao sistema militar.

O perfil funcional das Forças de Caráter enfatiza virtudes relacionadas à humanidade, com predominância na bondade e inteligência social, articuladas com autorregulação, honestidade e sentido ético, considerados essenciais para a prestação de cuidados de saúde.

A análise apresentada demonstra que as Forças de Caráter não estão distribuídas de maneira aleatória, mas apresentam configurações funcionais específicas conforme as características de cada área de especialização. Essa relação sugere que o desenvolvimento das disposições psicológicas pode ser direcionado de forma intencional durante a formação, contribuindo para uma preparação mais alinhada com as funções que os futuros oficiais irão desempenhar nos futuros cargos. Neste contexto, o conhecimento aprofundado do cadete deixa de ser apenas uma demonstração académica e passa a constituir uma estratégia pedagógica. Desta forma, a EN amplia a sua capacidade de formar não apenas oficiais tecnicamente competentes, mas também líderes mais autorregulados, resilientes e potencialmente mais eficazes no cumprimento da missão.

7.5. Implicações para a formação dos futuros líderes da Marinha Portuguesa

A redução do número de candidatos à EN pode ser compreendida, numa perspetiva meramente quantitativa, como um constrangimento institucional. Todavia, à luz da análise desenvolvida neste capítulo, esta realidade pode igualmente ser interpretada como uma oportunidade estratégica para otimizar a formação dos futuros oficiais da Marinha Portuguesa. Com contingentes mais reduzidos, torna-se viável adotar um modelo de formação militar e académica mais preciso, intencional e individualizado, orientado não apenas para a transmissão de conhecimentos, mas também para o desenvolvimento de competências psicológicas e identitárias do cadete enquanto futuro líder militar naval.

Esta possibilidade é particularmente relevante num contexto em que a liderança exige mais do que desempenho técnico. Exige capacidade de adaptação, autorregulação, tomada de decisão sob pressão, sentido de missão e competência relacional. Neste enquadramento, a formação poderá beneficiar de uma abordagem diferenciada e ajustada, capaz de moldar o cadete de forma coerente com os valores, exigências e objetivos institucionais da EN.

Com base na análise desenvolvida, propõe-se um modelo de intervenção estruturado em três eixos: mentoria individualizada, ajustamento entre perfil psicológico e especialidade e treino em contextos de exigência elevada.

Eixo 1 – Mentoria individualizada

A mentoria constitui o primeiro eixo de intervenção e tem como objetivo estruturar o desenvolvimento psicológico do cadete desde a fase inicial do percurso formativo. Este acompanhamento deve iniciar-se na fase final da Verificação da Aptidão Militar Naval (VAMN), antes do ingresso formal na EN, permitindo integrar informação psicológica relevante desde a seleção. O Gabinete de Psicologia assume aqui um papel central, através da aplicação do questionário VIA-IS, possibilitando a identificação do perfil de Forças de Caráter, permitindo um trabalho subsequente mais ajustado às características individuais de cada cadete candidato. Esta avaliação não deve ser entendida como um exercício classificativo, mas como um instrumento de orientação do desenvolvimento. A identificação das Forças de Assinatura permite ao cadete reconhecer as suas competências psicológicas e utilizá-las de forma adaptativa ao longo da formação.

A eficácia deste processo depende da sua articulação com a estrutura curricular. Professores, diretores de curso, comandantes de companhia e instrutores beneficiam da integração desta informação na sua intervenção pedagógica e militar, ajustando a exigência, o feedback e os estímulos ao perfil psicológico do cadete.

No plano acadêmico, importa reconhecer que os cadetes não adquirem conhecimento de igual modo. Um cadete cuja força dominante seja a curiosidade tenderá a envolver-se na aprendizagem por exploração, questionamento e procura ativa de sentido. Em contrapartida, um cadete com maior expressão na lealdade poderá responder melhor a enquadramentos que enfatizem compromisso, pertença e responsabilidade perante o grupo. A leitura destas diferenças não visa criar tipologias rígidas, mas sim ajustar estratégias pedagógicas e relacionais que favoreçam a aprendizagem e o desenvolvimento.

No plano militar, esta lógica de individualização revela-se igualmente pertinente. O conhecimento do perfil de forças do cadete pode permitir aos responsáveis pela sua formação, interagir de forma mais eficaz, estimulando os mecanismos motivacionais mais adequados a cada caso. Em termos práticos, a liderança em ambiente de instrução torna-se mais eficaz quando se adapta ao perfil psicológico do cadete, isto é, quando consegue intervir de forma a potenciar, capacitar operacionalmente e mobilizar em função da singularidade psicológica de cada indivíduo. Desta forma, a mentoria deixa de ser um processo genérico e passa a constituir um mecanismo estruturado de desenvolvimento individual.

Eixo 2 – Ajustamento entre perfil psicológico e as classes da categoria de oficiais

O segundo eixo incide sobre o ajustamento entre o perfil psicológico do cadete e as exigências das diferentes classes da categoria de oficiais (Marinha, 2021). Propõe-se a definição de perfis psicológicos de referência por especialidade, integrando as Forças de Caráter como variável relevante no processo de orientação vocacional. Este ajustamento pode contribuir para o alinhamento de disposições individuais com exigências funcionais, aumentando a probabilidade de desempenho sustentado. O perfil de forças deve ser considerado como um indicador complementar na atribuição de especialidades. Não substitui critérios técnicos ou académicos, mas reduz o risco de desalinhamento funcional. Quando este desalinhamento ocorre, deve ser identificado precocemente e objeto de intervenção. O exemplo de uma baixa pontuação em prudência num cargo de elevada responsabilidade administrativa e logística, ilustra bem esta condição. Em cargos onde a antecipação de consequências, o rigor nos procedimentos e a cautela no processo de decisão são particularmente críticos, um desalinhamento desta natureza poderá comprometer o desempenho e a adaptação. O desenvolvimento ou regulação de determinadas Forças de Caráter podem funcionar como mecanismo de adaptação entre o cadete e a função, reduzindo o risco de insatisfação, erro operacional e abandono.

Este eixo introduz uma lógica de ajustamento dinâmico entre indivíduo e contexto. Em vez de se presumir que o cadete deve adaptar-se sozinho à

especialidade atribuída, a instituição poderá criar condições para apoiar esse processo de adaptação de forma intencional e cientificamente fundamentada.

Eixo 3 – Treino orientado para contextos de exigência elevada

O terceiro eixo centra-se no treino em contextos de elevada exigência, com foco na autorregulação, tomada de decisão e liderança sob pressão.

Neste domínio, destaca-se o modelo S.P.A.C.E., desenvolvido no âmbito da colaboração entre a EN e o *Royal Military College of Canada*. Este modelo, com evidência empírica em cadetes da EN (Chérif et al., n.d.), demonstrou efeitos positivos na regulação emocional e nas estratégias de *coping*. Estes resultados sugerem que o modelo apresenta potencialidade como instrumento formativo na EN, no que concerne ao desenvolvimento da regulação emocional e gestão do stress em ambientes de elevada exigência. A sua integração nas unidades curriculares de Liderança e de Comportamento Organizacional, pode contribuir para estruturar a resposta psicológica ao stress, promovendo maior autorregulação e desenvolvimento da liderança e da resiliência.

Complementarmente, os exercícios militares constituem contextos privilegiados de aplicação. Exercícios como o RIO e o TRÓIA devem ser utilizados não apenas como treino operacional, mas como dispositivos de observação e avaliação da liderança sob pressão. A exposição a contextos de exigência permite avaliar a capacidade de adaptação dos cadetes, bem como as suas competências de autorregulação, a forma como comunicam sob pressão, a qualidade das decisões tomadas e o modo como influenciam e conduzem os camaradas em situações de incerteza.

O simulador de navegação (SIMNAV) instalado na EN reforça esta lógica, permitindo expor os cadetes a cenários exigentes em ambiente controlado. Neste contexto, é possível observar, treinar e corrigir comportamentos relacionados com decisão, comunicação e liderança. Neste ambiente, os cadetes terão a possibilidade de integrar e treinar Forças de Caráter relacionadas com resiliência, liderança, tomada de decisão e trabalho em equipa, assim como utilizar as ferramentas adquiridas no âmbito do modelo S.P.A.C.E. Cada simulação poderá constituir uma oportunidade estratégica para exercitar e desenvolver competências.

Em detrimento de uma aprendizagem meramente académica sobre a liderança, o cadete é confrontado com a necessidade de liderar efetivamente em contextos práticos de moderada a elevada adversidade, o que permite consolidar comportamentos ajustados e identificar e corrigir áreas de melhoria com maior precisão, em ambiente controlado.

Este eixo assegura a transição entre conhecimento teórico e desempenho em contexto operacional.

7.6. Limitações e constrangimentos

A aplicação da Psicologia Positiva e das Forças de Caráter ao contexto militar deve ser contextualizada com prudência.

Em primeiro lugar, a classificação VIA, embora amplamente utilizada, não constitui uma representação exaustiva do caráter humano. A organização das Forças de Caráter em Virtudes e a delimitação conceptual entre algumas categorias permanecem objeto de discussão na literatura, o que limita a sua utilização como modelo fechado de explicação do comportamento.

Em segundo lugar, a avaliação das Forças de Caráter baseia-se frequentemente em instrumentos de autorrelato, suscetíveis a enviesamentos como a desejabilidade social, especialmente em contextos institucionais normativos como o meio militar. Por esta razão, os resultados obtidos devem ser interpretados de forma cautelosa e complementados com outros métodos como a observação e entrevista semiestruturada.

Por último, importa evitar interpretações lineares que associem diretamente a presença de determinadas Forças de Caráter ao conceito de liderança eficaz. O desempenho em contexto militar resulta da interação entre competências psicológicas, treino, cultura organizacional, exigências operacionais e características situacionais.

Neste sentido, o capítulo apresentado deve ser entendido como um enquadramento útil de análise e intervenção, e não como um sistema explicativo completo e redutor do comportamento em contexto militar.

7.7. Considerações finais

A atual redução do número de candidatos aos cursos de formação de oficiais da EN poderá ser transformada numa oportunidade estratégica para aprofundar a qualidade da formação dos futuros líderes da Marinha Portuguesa. Um modelo mais individualizado, sustentado na identificação das Forças de Caráter, no acompanhamento contínuo, no ajustamento entre perfil psicológico, classe a que se destina e no treino orientado para contextos de elevada exigência cognitiva, reforça a eficácia dos planos curriculares em vigor na EN.

A evolução dos contextos de recrutamento e a complexidade crescente dos ambientes operacionais reforçam a necessidade de centrar a formação militar no desenvolvimento de competências psicológicas. A liderança emerge, assim, como um processo dinâmico, sustentado pela interação entre características individuais e exigências contextuais. As Forças de Caráter revelam-se particularmente relevantes enquanto suporte da autorregulação, da decisão sob pressão e da ação em contexto, contribuindo para uma liderança mais adaptativa e consistente. A sua

integração na formação da EN permite aprofundar a compreensão dos cadetes e orientar o desenvolvimento de competências críticas para o exercício do comando.

Tendo, naturalmente, limitações, este enquadramento oferece um contributo potencialmente útil para a formação de líderes militares, ao evidenciar o papel do carácter na ligação entre potencial individual e o desempenho. A sua aplicação deve, contudo, ser integrada numa perspetiva mais ampla, holística e integrada, que considere a multiplicidade de fatores que influenciam a eficácia da liderança.

Mais do que selecionar candidatos adequados, o desafio institucional consiste em desenvolver líderes que, em contextos de incerteza e elevada exigência, mobilizem o carácter como instrumento central de decisão, ação e comando – em terra, no mar ou a partir do mar.

Capítulo 8

AUMENTO DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA UTILIZANDO A METODOLOGIA 6W2H

Este capítulo resulta de um trabalho publicado pelo autor no *International Conference of Education, Research and Innovation*, em 2024

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

A rápida evolução das operações marítimas globais reforça a necessidade de uma liderança adaptada nas forças navais. Particularmente para a Marinha Portuguesa, o ambiente operacional dinâmico exige militares que sejam não só tecnicamente proficientes, mas também competentes em liderança, comunicação e gestão.

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. O propósito deste artigo é mostrar como é que a Marinha Portuguesa ensina o seu modelo de liderança, através do desenvolvimento de competências adequadas e como melhorar a eficácia das ações de liderança, com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de planeamento da ação.

A liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.

A educação e o desenvolvimento de habilidades de liderança funcional na Marinha Portuguesa incluem aulas teóricas e práticas. O aspeto teórico é abordado pelos cursos de Comportamento Organizacional, Liderança e Trabalho em Equipe. A parte prática é abordada por exercícios envolvendo tarefas práticas de liderança (TPL's), que no desenvolvimento da competência de clarificar a estratégia, nomeadamente no desenvolvimento do plano de ação, introduz a metodologia 6W2H.

Os resultados referem-se a vários anos de experiência em ensino de liderança e ao compartilhamento das lições aprendidas mais significativas. A eficácia dos líderes é medida pela produtividade das equipas lideradas, que avalia

se as equipes alcançam o objetivo final definido para cada tarefa. Como regra, as habilidades de liderança das equipes funcionais (clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem), bem como a fase de planeamento 6W2H são avaliadas usando grelhas de observação comportamental. Verifica-se um acréscimo em termos da eficácia das ações de liderança quando se introduz a metodologia 6W2H, quando comparada com a eficácia das ações de liderança apenas das TPL, sugerindo implicações práticas para as organizações.

8.1. Introdução

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. A evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo constante de adaptação às mudanças na sociedade e na tecnologia.

Ao longo dos anos, a Marinha Portuguesa tem enfatizado cada vez mais a importância da liderança como uma competência essencial para os seus militares. O treino da liderança é ministrado em todos os níveis da hierarquia, desde o recrutamento inicial até aos oficiais superiores.

No entanto, a forma como a liderança é ensinada e praticada na Marinha Portuguesa tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, a liderança era frequentemente ensinada de forma hierárquica, com ênfase na autoridade e no comando. Atualmente, a liderança na Marinha Portuguesa é vista como uma competência mais horizontal e colaborativa, que envolve a capacidade de liderar equipas e gerir conflitos de forma construtiva.

A Marinha Portuguesa tem também investido em programas de treino de liderança mais avançados, incluindo programas internacionais e intercâmbios, que permitem aos seus militares a oportunidade de aprender com outras organizações e culturas.

Além disso, a Marinha Portuguesa tem incentivado uma abordagem mais humanista para a liderança, enfatizando a importância da empatia, da compaixão e da ética. A liderança na Marinha Portuguesa é vista não apenas como uma habilidade técnica, mas também como uma responsabilidade moral.

Na sua essência, o exercício da liderança envolve a condução e a gestão de equipas. Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências que os membros da equipa necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar no seio de uma equipa interdependente e para analisar informações vastas, ambíguas e complexas, a fim de tomar as melhores decisões possíveis. O desenvolvimento destas competências de liderança não só desempenha um papel importante na aprendizagem ao longo da vida, como também ajuda os futuros oficiais a responder positivamente às várias

situações e oportunidades com que irão deparar-se durante as suas carreiras profissionais.

Este artigo é composto por cinco secções. Após esta introdução, a segunda secção apresenta alguns antecedentes relevantes. A terceira secção aborda a metodologia utilizada. A quarta secção apresenta os resultados; e na quinta secção efetua-se uma discussão crítica, seguida de conclusões.

8.2. Antecedentes

A área da liderança é uma área em que o interesse é sobretudo despertado no contexto profissional, onde os conhecimentos e as competências que se requerem têm de ser desenvolvidas por observação, experimentação e treino, muitas vezes apenas exigidas no *on job*, sendo que a partir de um conjunto de experiências é que o indivíduo fica desperto e receptivo a adquirir e a melhorar o seu nível de competências.

Vários modelos de eficácia das equipas têm sido elaborados por diversos autores que se dedicaram e dedicam ao estudo e investigação desta área (Salas, 2004; DeChurch, 2008).

No sentido de se incorporar aspetos temporais e a reflexividade da equipa sobre a sua atividade, fatores importantes para os processos adaptativos e de aprendizagem das equipas, um dos modelos que tem tido mais aceitação na investigação recente é o denominado IMOI (*input-mediator-output-input*).

De acordo com o modelo referido, os fatores de processos/mediadores têm a ver com o trabalho em equipa que é desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos, ou realizada a tarefa que é atribuída à equipa. A investigação tem sugerido que a liderança de equipas é um dos processos comportamentais mais relevantes que condicionam a eficácia do trabalho em equipa.

A tendência das organizações para adotarem as equipas como unidade básica de trabalho levou à necessidade de compreender de que forma a "liderança de equipas" é distinta e contribui para um desempenho eficaz das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais os traços comportamentais mais adequados? Quais são as suas funções? Estas questões conduziram à chamada "abordagem funcional da liderança", em que a equipa se torna o elemento fundamental.

De uma maneira geral, a abordagem funcional encara a liderança em termos das funções que devem ser desempenhadas pelo líder de modo a ir de encontro às necessidades da equipa. Nesse sentido o papel do líder é o de apoiar a equipa na realização de uma tarefa comum, manter a equipa coesa e assegurar que cada membro faça o seu melhor. Assim, a liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação

relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.

Na formação profissional, os métodos mais utilizados são a simulação, a modelagem e o role-play, os quais fornecem maior proximidade com as situações reais, e permitem aos formandos treinar as competências em contextos adequados, onde são confrontados com o imediato feedback dos formadores. Esta metodologia possibilita-lhes a oportunidade de repetirem os exercícios, experimentarem e testarem várias opções e métodos, que em contexto profissional não ousariam tentar, em virtude dos custos e riscos de insucesso serem elevados.

A liderança funcional pode ser caracterizada como um processo de resolução de problemas que afetam o desempenho e a eficácia duma equipa. Neste contexto, o líder é responsável por: (1) diagnosticar os problemas que podem impedir a realização dos objetivos da equipa, (2) gerar e planejar as soluções adequadas, e (3) implementar essas soluções num contexto social complexo através de um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem: (i) procurar e estruturar informação, (ii) utilizar informação para resolver problemas, e (iii) gerir recursos humanos e materiais (McGrath, 1962; DeChurch, 2008; Burke, 2006).

Este modelo de liderança de equipas baseia-se em quatro competências de liderança: (1) a competência para clarificar a situação, (2) a competência para clarificar a estratégia, (3) a competência para coordenar e (4) a competência para facilitar a aprendizagem, e que se ajustam às fases sequenciais de um ciclo de tarefas. Neste ciclo de tarefas em três fases, a primeira fase, a fase de preação, envolve a avaliação da situação e a estruturação estratégica. Na segunda fase do ciclo da tarefa - a fase da ação - tem lugar o envolvimento efetivo na ação, ou seja, a realização da tarefa de facto. Na terceira fase deste ciclo - a fase de pós-ação - deve haver uma reflexão sobre o desempenho realizado (Santos, 2008, 2015).

Na fase de clarificação da estratégia do modelo de liderança funcional de equipas pretende-se que o líder defina um plano de ação para a resolução da tarefa proposta (Santos et al., 2015). Em especial nas tarefas mais complexas é útil o líder utilizar uma ferramenta que lhe permita evitar omissões. Nesta ótica, além da noção de planeamento e de plano de ação e do conceito de eficácia e eficiência, introduz-se uma metodologia que facilmente pode ser adaptada a diversas circunstâncias e tipos de tarefas: 6W2H.

O Plano de Ação (PA), também conhecido por Plano de Atividades ou Plano de Trabalho, é uma ferramenta simples e eficiente para o planeamento e acompanhamento de atividades, podendo ser utilizado desde uma simples tarefa até às tarefas de maior complexidade. Em geral, um Plano de Ação deve contemplar os seguintes aspetos: objetivo geral (a ser alcançado com o Plano de Ação); lista de ações (e de atividades a serem executadas); data de início e de fim

(previsto para cada ação ou atividade); orçamento previsto ou tempo para cada ação (ou atividade); responsável pela execução; objetivos de cada ação (ou atividade a ser executada); riscos previstos e plano de contingência.

A elaboração de um Plano de Ação com a metodologia 6W2H é extremamente simples e prático, podendo ser útil em inúmeros momentos e áreas de uma organização, sendo utilizada desde o planejamento estratégico (a nível institucional – longo prazo), tático (a nível intermédio – médio prazo) e operacional (curto prazo), até ao planejamento e acompanhamento de pequenos projetos ou mesmo de atividades rotineiras.

A metodologia 6W2H nada mais é do que uma *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e de eficiência por todos os envolvidos num projeto.

Esta metodologia é composta por oito campos em que devem constar as seguintes informações:

- Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (*What?*);
- Justificação dos motivos e objetivos do que está a ser executado ou solucionado (*Why?*);
- Definição de quem será (serão) o (s) responsável (eis) pela execução do que foi planeado (*Who?*);
- Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (*Where?*);
- Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (*When?*);
- Definição de com que recursos será feito (*With?*);
- Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (*How?*);
- Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (*How much?*).

Não são necessários softwares, equipamentos, ou outro grande investimento para a utilização da metodologia 6W2H: pode ser utilizado um quadro em branco, uma folha de papel ou uma folha de cálculo ou qualquer outro instrumento de preferência do líder, pois tudo o que precisa é de um meio para colocar as oito questões (os 6W e os 2H) e comunicar o que precisa de ser feito à sua equipa (exemplo na tabela).

Tabela 1: Exemplo de um quadro com a aplicação da metodologia 6W2H

Fonte: Autor, 2026

6W2H		
PROJETO	Nome do projeto	
STATUS	Em definição	
NÍVEL DE IMPORTÂNCIA	Alto	
NÍVEL DE URGÊNCIA	Alto	
WHAT?	O que será feito no projeto?	
WHY?	Porque será feito?	
WHO?	Nome do elemento 1	
	Nome do elemento 2	
	Nome do elemento 3	
	Nome do elemento 4	
WHEN?	Data de início	
	Data final	
WHERE?	Onde será desenvolvido este projeto?	
WITH WHAT?	Com que recursos será feito?	
HOW?	Ação 01	Estado: Concluído
	Ação 02	Estado: Cancelado
	Ação 03	Estado: Concluído
	Ação 04	Estado: A iniciar
	Ação 05	Estado: A iniciar
	Ação 06	Estado: Standby
HOW MUCH?	Valor financeiro ou tempo	

8.3. Metodologia

O universo de participantes neste estudo consistiu num total de 161 militares que frequentaram os cursos de liderança no Departamento de Formação em Comportamento Organizacional, na Escola de Fuzileiros. Nomeadamente, 152 militares que participaram nas avaliações de tarefas práticas de liderança (TPL) com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de clarificação da estratégia, e um grupo de controlo de 9 militares que apenas participaram nas avaliações das tarefas práticas de liderança (TPL).

8.3.1. Procedimento

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na Marinha Portuguesa é operacionalizado através das chamadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão ou tarefa a uma equipa significa que a equipa é confrontada com a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições estabelecidos. Uma vez atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de

liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases (as quais incluem avaliação das competências mencionadas):

Fase 1 (Avaliação inicial da situação) - Nesta fase inicial, é particularmente importante recolher e tratar a informação que permitirá ao líder desenvolver a *competência clarificar a situação*.

Fase 2 (Avaliação da situação pela equipa) - Esta fase começa com a reunião preparatória da equipa onde o líder, ao clarificar a situação, facilita a equipa em termos de partilha, discussão e estruturação da informação considerada relevante para a realização da tarefa. Esta competência de liderança leva a equipa a desenvolver um modelo mental partilhado da situação, desenvolvendo a *competência clarificar a situação*.

Fase 3 (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver a forma como a equipa resolve a tarefa, formulando a estratégia e planeando as atividades, sendo promovida pelo líder através da *competência de clarificação da estratégia*. Os membros da equipa são confrontados com a necessidade de definir um plano de trabalho e de atribuir responsabilidades. É nesta fase que se introduz a metodologia 6W2H, que compreende a avaliação do militar conforme a seguinte grelha de avaliação:

Tabela 2 – Grelha de Avaliação 6W2H

Fonte: Autor, 2026

	N.º	Item	Avaliação Máxima
Plano Ação	A	Coordena o plano e estrutura	Coordena eficientemente a equipa e recursos para executar o planeamento e o plano de ação.
	B	Define o conceito de execução usando 6W2H	Define todos os aspetos relacionados com o conceito de execução com rigor, criatividade e imaginação.
	C	Define detalhadamente o plano usando 6W2H	Define o plano de uma forma completa, e sequencial atribuindo recursos humanos e materiais
	D	Inclui gráficos para apoio	Incluiu elementos gráficos de apoio com pormenores de execução e legendados, que fornecem uma perspetiva global e integrada da prova;
	E	Favorece a cooperação e gere conflitos na fase do planeamento	Favorece a cooperação do grupo atuando de forma proactiva e eficaz na resolução de conflitos;
Briefing	A	Contempla os elementos do plano de ação - Estrutura	Contempla todos os elementos do plano ação, o desenvolve-os de forma adequada, utiliza recursos didáticos bem estruturado e úteis, e foi utilizada uma estratégia de motivação eficaz;
	B	Definiu funções e atribui os recursos nominalmente	Atribui as funções e os recursos nominalmente e sensibiliza o grupo para a segurança física;
	C	Verifica a compreensão	Verifica a compreensão, pergunta se há dúvidas, esclarece-as e testa-as;
	D	Capacidades de comunicação e gestão do tempo	Comunica com o grupo, transmite a informação, argumenta e desenvolve os conceitos com elevada clareza e rigor no tempo atribuído;
Execução	A	Adequabilidade e execução conforme planeamento	Planeamento inicial adequado e cumprido na integra;
	B	Coordena a execução da tarefa	Coordena eficientemente os esforços e os recursos atribuídos para a execução correta da tarefa;
	C	Motiva o grupo	Motiva sistematicamente o grupo e com sentido de oportunidade;
	D	Estimula a cooperação e a entreaajuda.	Estimula a cooperação e a entreaajuda, apercebendo-se das dificuldades, fomentando e otimizando a colaboração entre os elementos do grupo;
	E	Revela autoconfiança	Revela segurança, confiança e firmeza mesmo em situações de maior tensão transmitindo confiança ao grupo;
	F	Lida com os imponderáveis e gere o tempo	Lida com os imponderáveis com êxito (ativo durante a prova) e gere bem o tempo (sem pausas), incentivando o grupo constantemente;
	G	Alcança os objetivos com eficácia e organização.	Alcança os objetivos da prova em tempo, de forma organizada e cumpre todas as limitações;
	H	Coordena a execução com segurança.	Controla as ações de todos os elementos do grupo, prevendo situações de risco e não permitindo atos que comprometam a segurança;
Debriefing	A	Analisa os aspetos positivos e a melhorar do planeamento e organização da tarefa em função dos resultados obtidos	Analisa criticamente os aspetos positivos e a melhorar do planeamento e organização da tarefa e retira ilações para o futuro em função dos resultados obtidos.
	B	Analisa os aspetos positivos e a melhorar do grupo e da segurança em função dos resultados obtidos.	Analisa criticamente os aspetos positivos e a melhorar do grupo e os aspetos de segurança e retira ilações para o futuro em função dos resultados obtidos;
	C	Efetua a autoavaliação	Efetua uma autoavaliação referindo os aspetos positivos e a melhorar do desempenho e retira ilações para o futuro em função dos resultados obtidos;

Fase 4 (Ação) - Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa é envolvida numa série de processos que conduzem à execução da tarefa e do planeamento, realizados na fase de estruturação estratégica. Durante a fase de ação, o papel principal do líder deve ser o de facilitar os processos de interação da equipa, através da *competência de coordenação* (Marks et al., 2001).

Fase 5 (Reflexão) - Uma vez concluída a tarefa, segue-se a fase de avaliação final com uma reunião pós-ação. A fase de reflexão termina com a análise coletiva da equipa sobre a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados alcançados. Nesta fase, o papel do líder é o de incentivar a equipa a analisar as situações, refletir sobre elas e extrair aprendizagens e lições aprendidas que possam ser posteriormente utilizadas, através da *competência de facilitação da aprendizagem*.

O estudo realizado teve por base um grupo de controlo, composto por nove militares, que cumpriu as tarefas práticas de liderança com base nos métodos da liderança funcional, e um grupo composto por 152 militares aos quais, durante a fase de coordenação da estratégia, nomeadamente na fase de desenvolvimento do plano de ação para o cumprimento da tarefa, lhes foi explicado e proporcionado a metodologia 6W2H, sendo avaliados de acordo com a grelha apresentada na tabela 2, indo posteriormente cumprir as tarefas práticas de liderança, com base nos métodos da liderança funcional.

8.3.2. Avaliação

Em termos de liderança de equipas, segue-se os seguintes indicadores / instrumentos:

Os *indicadores comportamentais* devem ser comportamentos específicos a atingir, nomeadamente se o líder nomeado:

- Foi claro e explícito na transmissão dos objetivos à equipa;
- Envolveu sempre os elementos da equipa na definição dos objetivos;
- Delegou tarefas e atribuiu recursos;
- Apoiou e prestou assistência à equipa.

Os *instrumentos de medida* são, como o nome indica, instrumentos usados para verificar os indicadores de medida, medir o nível da atualização da competência, como por exemplo inquéritos, ou grelhas de observação do líder.

A *eficácia dos líderes* é medida através da produtividade das equipas que lideram, ou seja, a medida em que as equipas atingem o objetivo final definido para cada tarefa. Regra geral, as competências funcionais de liderança de equipas são avaliadas através da grelha de observação comportamental.

Tabela 3: Grelha de avaliação da eficácia do líder

Fonte: Autor, 2026

	Chefe de Equipa				
	1	2	3	4	5
1. CLARIFICA A SITUAÇÃO					
a. Definiu o objetivo (O quê ?)					
b. Explicou a tarefa e constrangimentos (Como ?)					
c. Objetivou a tarefa (Para quê ?)					
d. Informa sobre recursos e limitações					
e. Verifica a compreensão					
2. CLARIFICA A ESTRATÉGIA					
a. Apresenta o plano					
b. Solicita sugestões					
c. Explica o plano final					
d. Atribui funções e recursos nominalmente					
e. Verifica a compreensão					
3. COORDENA					
a. Coordena a execução da tarefa e atualiza a informação					
b. Motiva o grupo					
c. Apoia o grupo					
d. Cumpre o planeamento					
e. Favorece a compreensão e gere conflitos					
f. Coordena a execução com segurança					
g. Cumpre o tempo / limitações					
4. FACILITA A APRENDIZAGEM					
a. Analisa os aspetos positivos e a melhorar (planeamento e organização)					
b. Analisa os aspetos positivos e a melhorar (equipa e segurança)					
c. Efetua a autoavaliação					
Total parcial:					
Total=LI:					

8.3.3. Resultados

Foi desenvolvido e testado um modelo de liderança de equipas que reúne os pressupostos básicos da liderança funcional, ou seja, a resolução de problemas emergentes no contexto da realização da tarefa de uma equipa, cujo ciclo se caracteriza por períodos de preação, ação e pós-ação, em que os líderes intervêm especificamente como promotores e facilitadores dos processos de interação mais relevantes para a eficácia da equipa (Santos et al., 2015).

Foi estabelecido um grupo de controlo de nove militares que realizaram as tarefas práticas de liderança, de acordo com o ensinado nos cursos de liderança da Marinha Portuguesa, de forma a verificar a eficácia das ações de liderança. Para a condução deste estudo, introduziu-se a metodologia 6W2H durante a fase de clarificar a estratégia, nomeadamente durante o estabelecimento do plano de

ação, para um grupo de 152 militares, de forma a verificar se a eficácia das ações de liderança aumentava.

Tabela 4: Estatísticas Descritivas

Fonte: Autor, 2025

	Mean	Std. Deviation	N
Clarificação Situação (TPL)	16,3333	1,80278	9
Clarificação Situação (TPL + 6W2H)	18,2237	1,94016	152
Clarificação Estratégia (TPL)	10,2222	1,64148	9
Clarificação Estratégia (TPL + 6W2H)	14,0461	2,95964	152
Coordenação (TPL)	19,2222	2,86259	9
Coordenação (TPL + 6W2H)	18,8421	6,36121	152
Facilitação Aprendizagem (TPL)	6,2222	0,83333	9
Facilitação Aprendizagem (TPL + 6W2H)	7,2303	1,94450	152
Eficácia Liderança (TPL ´s)	52,0000	2,69258	9
Eficácia Liderança (TPL ´s + 6W2H)	58,3421	8,01580	152

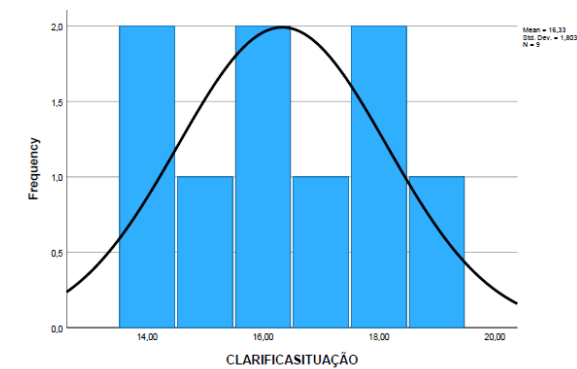


Figura 1: Clarifica a Situação (TPL)

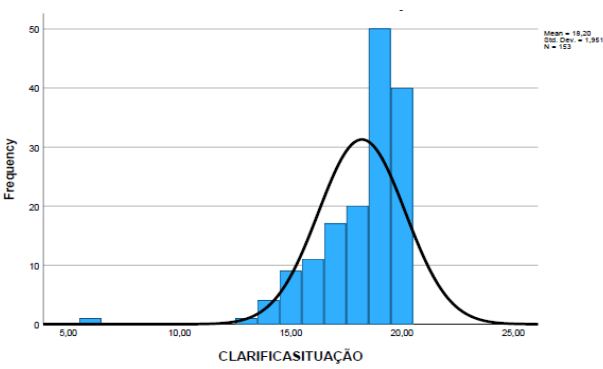


Figura 2: Clarifica a Situação (TPL + 6W2H)

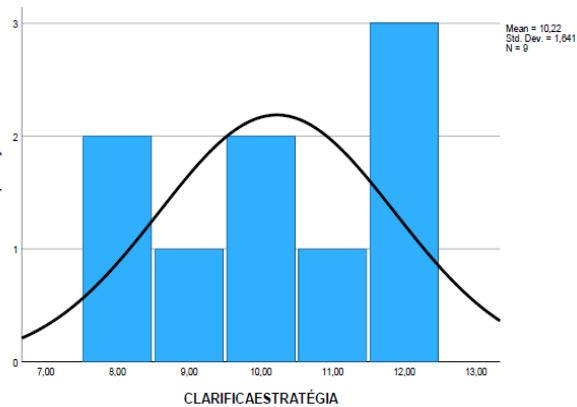


Figura 3: Clarifica a Estratégia (TPL)

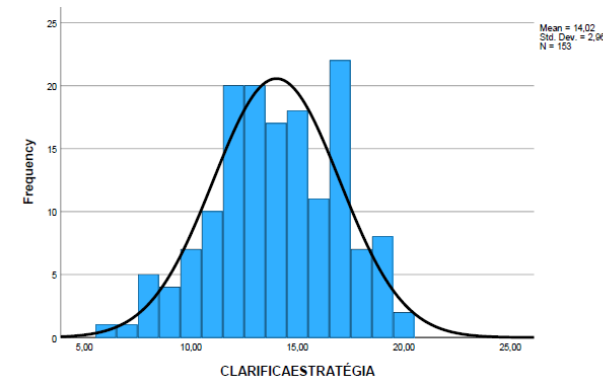


Figura 4: Clarifica a Estratégia (TPL + 6W2H)

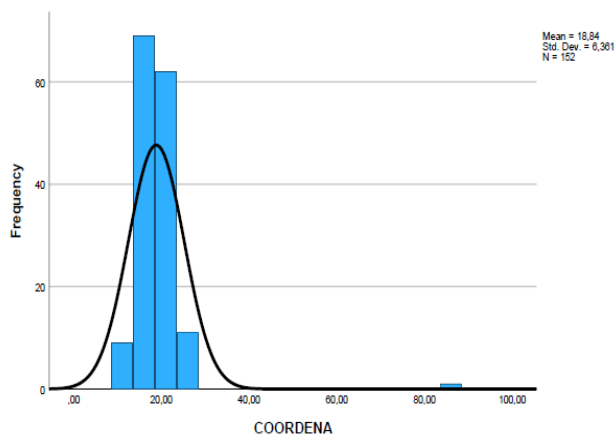


Figura 5: Coordenação (TPL)

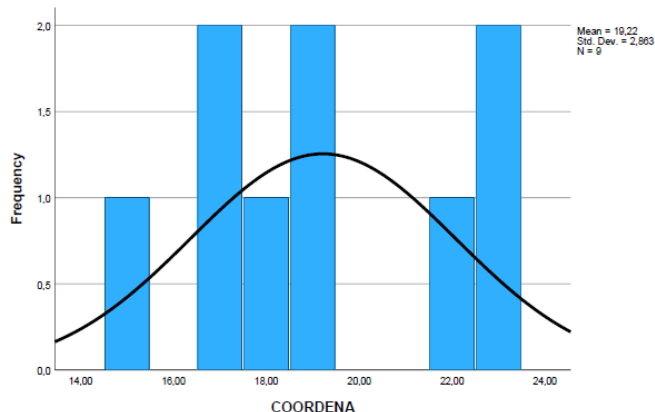


Figura 6: Coordenação (TPL + 6W2H)

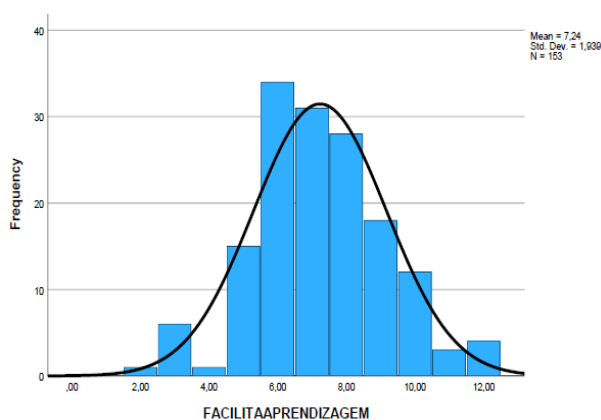


Figura 7: Facilitar Aprendizagem (TPL)

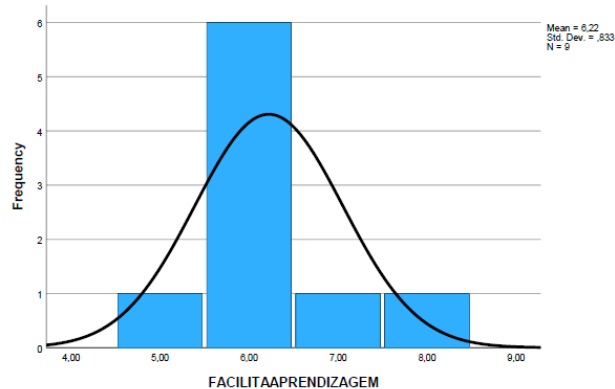


Figura 8: Facilitar Aprendizagem (TPL + 6W2H)

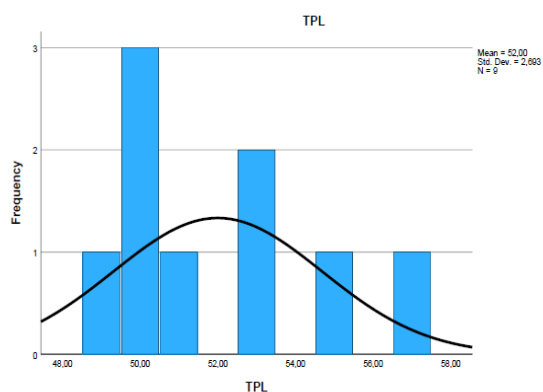


Figura 9: Eficácia da Liderança (TPL)

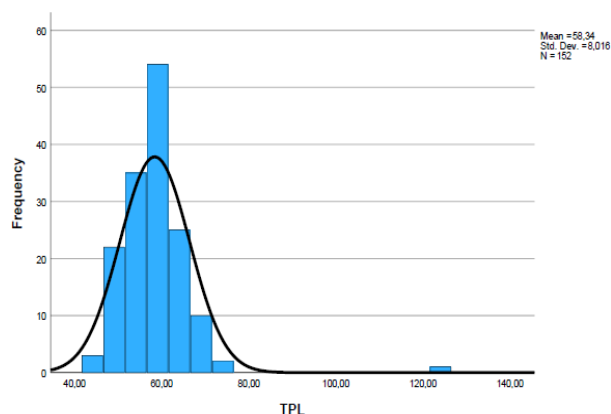


Figura 10: Eficácia da Liderança (TPL + 6W2H)

Os resultados revelaram um aumento geral da eficácia das ações de liderança depois de introduzida a metodologia 6W2H, de uma média final de 52 para uma média final de 58,3421, subindo em todas as competências da liderança funcional, com exceção da competência coordenação. Esta exceção pode facilmente ser explicada pela introdução da metodologia 6W2H durante o plano de

ação, uma vez que este planeia o controlo das atividades que serão necessárias para alcançar objetivos e metas, contendo esquemas com pormenores de execução, atuando como facilitador da comunicação e guia de atuação nas atividades. Assim, os planos de ação garantem que as atividades sejam realizadas de forma organizada, permitindo que a meta definida seja cumprida com sucesso, de modo eficiente e eficaz, não havendo necessidade de o líder da equipe estar a efetuar reajustes no plano inicialmente traçado.

8.4. Discussão e Conclusões

Foi através dos estudos de Santos, que se procurou avançar no conhecimento sobre a liderança de equipas na Marinha Portuguesa, nomeadamente através dos mecanismos pelos quais os líderes podem influenciar a eficácia de uma equipa, mostrando que a teoria da liderança funcional é um quadro teórico adequado para estudar a liderança de equipas e analisar a sua eficácia; que o modelo de liderança desenvolvido pode funcionar como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de competências de liderança e que esse desenvolvimento é uma intervenção eficaz para melhorar a eficácia das equipas, e que a intervenção dos líderes através do desenvolvimento de modelos mentais das equipas é um mecanismo adequado para promover a eficácia das mesmas.

O modelo de liderança de equipas desenvolvido com base na liderança funcional enquadra-se num contexto de resolução de problemas associados a equipas que realizam tarefas não estruturadas, que exigem diferentes contributos dos seus membros. A resolução destas tarefas está fortemente condicionada pelo fator tempo (i.e., pela sua urgência ou emergência), sendo essa resolução um fator crítico (i.e., pela necessidade imperiosa da sua realização eficaz); por outras palavras, as tarefas têm de ser realizadas num curto espaço de tempo sem possibilidade de testar várias opções de resolução.

Com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de clarificação da estratégia, nomeadamente durante o desenvolvimento do plano de ação, onde o líder e a equipe respondem a oito perguntas fundamentais para elaborar o plano de ação, designadamente: *why?*, *what?*, *where?*, *with?*, *who?*, *when?*, *how?*, e *how much?*, verificou-se um acréscimo da eficácia das ações de liderança por parte do líder e dos membros da equipe.

Outra conclusão importante a retirar desta investigação diz respeito ao impacto do programa de formação na eficácia da equipa. Os resultados sugerem que o programa de liderança funcional em questão, levou ao desenvolvimento da eficácia da equipa através do desenvolvimento de competências de liderança, principalmente através das competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e facilitação da aprendizagem e, em menor grau, através da

competência da coordenação, uma vez que o líder com a introdução da metodologia 6W2H durante o plano de ação, garante que as atividades sejam realizadas de forma organizada, permitindo que a meta definida seja cumprida com sucesso, de modo eficiente e eficaz, não havendo necessidade de o líder da equipe estar a efetuar reajustes no plano inicialmente traçado .

Os resultados desta investigação mostraram que a liderança pode dar um contributo importante para a eficácia das equipas e que os decisores organizacionais devem prestar mais atenção e compreender melhor este processo, através da implementação dessas soluções num contexto social complexo seguindo um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem:

- Procurar e estruturar informação;
- Utilizar informação para resolver problemas;
- Gerir recursos humanos e materiais.

Desta forma consegue-se uma melhoria da comunicação intergrupal e da coordenação entre funções operacionais; e o reforço da capacidade de planeamento, utilizando a metodologia 6W2H.

Com base no modelo teórico testado e na subsequente validação do programa de desenvolvimento de competências, os resultados obtidos sugerem que este modelo de liderança de equipas é um mecanismo útil para melhorar a eficácia das mesmas.

Os resultados mostraram que o impacto da liderança na eficácia da equipa antes da formação se baseava fundamentalmente na competência de coordenação dos líderes. Após o programa de formação, as competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e facilitação da aprendizagem ganharam um peso equivalente ao da competência de coordenação, sendo responsável por um aumento significativo da eficácia de liderança das equipas.

A prática mostra que as equipas que aplicam consistentemente o Modelo de Liderança Funcional se tornam mais eficazes, mesmo quando confrontadas com tarefas de complexidade crescente.

Capítulo 9

LIDERANÇA NA LOGÍSTICA MILITAR: MECANISMOS, COMPETÊNCIAS E MEDIDAS PARA O SUCESSO OPERACIONAL

ARMINDO SILVA FRIAS

Capitão-de-fragata | Coordenador do Departamento de Humanidades e Gestão
Escola Naval

O presente capítulo analisa a relação entre a liderança e o desempenho na logística militar, entendida como um sistema sociotécnico sujeito à incerteza, atrito e ameaça. São identificados os mecanismos causais através dos quais a liderança molda os resultados: clarificação de prioridades e compromissos, melhoria da compreensão da situação e da tomada de decisão, disciplina de execução suportada por um ritmo de combate, delegação com limites e controle inteligente, coordenação com múltiplos intervenientes sem autoridade direta e consolidação de uma cultura de segurança, ética e aprendizagem. Estes mecanismos são enquadrados por quadros teóricos de liderança relevantes, nomeadamente os de comando e controle, situacional, transacional, transformacional, distribuído e de organização de alta fiabilidade. O capítulo organiza as competências nucleares do líder logístico em comportamentos observáveis e erros comuns, incluindo a credibilidade da liderança técnica, o pensamento sistémico, a tomada de decisão em situação de incerteza, a comunicação operacional, a influência/negociação e a literacia digital e de dados. Por fim, é apresentado o modelo LIDLOG, que estabelece uma ligação entre o contexto, as práticas de liderança, os mediadores organizacionais e os resultados em termos de fiabilidade, resiliência, prontidão e legitimidade.

9.1. Introdução

As Forças Armadas operam em ambientes VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), realizando operações conjuntas e multinacionais, gerindo cadeias de abastecimento globais, enfrentando ameaças híbridas e competindo pelo domínio do espaço físico e da informação. Em paralelo, os recursos tendem a ser cada vez mais escassos e a estar sujeitos a um maior escrutínio público, com exigências acrescidas de eficiência, transparência e sustentabilidade na gestão dos bens públicos. Neste contexto, é cada vez mais necessário encontrar soluções que conciliem o desempenho operacional com

robustez e responsabilidade. A gestão ‘simples’, no sentido de executar rotinas e otimizar localmente, revela-se insuficiente. A liderança permite maximizar os resultados, gerir compromissos de forma consciente, criar resiliência e assegurar um ajuste rápido quando os pressupostos do planeamento falham.

Nas operações militares, as falhas logísticas não acontecem apenas por falta de recursos; muitas vezes, são causadas por atritos internos às organizações, incertezas, indecisões e alocação incorreta de recursos, aspetos em que a liderança é decisiva. A disponibilidade de recursos é uma condição necessária, mas raramente suficiente. O que distingue os sistemas logísticos eficazes é a sua capacidade de transformar recursos em prontidão e sustentação, através da coordenação, execução disciplinada, gestão de risco e adaptação contínua. Na prática, a mesma alocação de veículos, combustível, peças sobressalentes ou capacidade de transporte pode produzir resultados completamente diferentes, dependendo da clareza das prioridades e da qualidade da sincronização entre funções e da consistência na tomada de decisões em toda a cadeia.

Neste estudo, o termo "logística" refere-se ao conjunto de atividades destinadas a resolver problemas de fornecimento de materiais e serviços em termos de quantidade, qualidade, tempo e local adequados, de modo a criar, sustentar e retrair forças. A logística integra processos e capacidades como o abastecimento, o transporte, a manutenção, as infraestruturas, o pessoal e a saúde, bem como os mecanismos de planeamento e controlo que garantem que os órgãos de apoio logístico asseguram a continuidade da execução do ciclo logístico e a fiabilidade dos fluxos de materiais e serviços. Embora menos frequente e por vezes menosprezada, a logística inversa também ocorre no contexto militar, nomeadamente através da recolha, separação e encaminhamento de resíduos e materiais durante e após o conflito. Esta dimensão tem impactos operacionais, legais e reputacionais, não devendo, por isso, ser considerada marginal.

A atividade logística é multidisciplinar e frequentemente complexa, contribuindo para a resolução de problemas logísticos através de várias entidades com interdependências fortes e pontos de relacionamento críticas. Esta natureza sistémica implica que o desempenho emerge da operação em rede e da qualidade das ligações estabelecidas, e não apenas da eficiência local de cada elemento. Neste contexto, a liderança tem um papel essencial no alinhamento dos diversos intervenientes, na minimização de atritos, na clarificação de prioridades, no estabelecimento de ritmos de operação e na criação de disciplina de execução em situações de incerteza.

A relevância da logística para as operações militares é evidente no apoio ao poder de combate e no funcionamento diário das Forças Armadas, na medida em que sustenta toda a atividade administrativa e operacional relativa à preparação e regeneração das forças. As decisões e práticas logísticas em tempo de paz têm um

impacto direto na prontidão em tempo de crise, o que reforça a necessidade de uma liderança consistente e orientada para os resultados.

A logística militar tem características específicas que aumentam a importância da liderança. Opera em ambientes de risco e ameaça, onde a vulnerabilidade das rotas, dos pontos de armazenagem, dos centros de transporte e dos sistemas de informação pode ser explorada pelo adversário. Basta analisar a tipologia dos alvos selecionados por ambos os lados no atual conflito russo-ucraniano para se verificar que a rede de produção e distribuição de energia, a infraestrutura de manutenção de equipamento, os locais de armazenamento de ativos militares e de energia, os centros de treino e a rede de transporte são alvos preferenciais. A isto acrescem as restrições legais e as regras de empenhamento (ROE), que condicionam a movimentação de bens, o estabelecimento de prioridades, a interação com os atores civis e as modalidades de apoio a implementar, impondo limites adicionais ao "ótimo" técnico. A exigência de interoperabilidade, tanto entre os ramos das Forças Armadas (operações conjuntas) como entre nações (operações combinadas), introduz uma complexidade adicional, particularmente no que se refere às normas, aos procedimentos, aos sistemas de informação, à codificação e à coexistência entre diferentes culturas organizacionais.

A tomada de decisões logísticas ocorre frequentemente sob pressão de tempo, com incerteza e com informação incompleta. Falhas de comunicação, atrasos, dados incompletos e mudanças rápidas no ambiente operacional exigem uma análise objetiva e a capacidade de decidir com informação suficiente, embora raramente completa. A letalidade e o impacto direto na proteção das forças tornam os erros logísticos particularmente graves: os atrasos, as interrupções, a manutenção inadequada ou as falhas de segurança podem resultar na perda de vidas e no fracasso da missão.

Adicionalmente, a logística militar exige constantes compromissos e escolhas difíceis: rapidez versus segurança, eficiência versus redundância, centralização versus autonomia. Estes compromissos não são meramente técnicos, mas sim decisões de comando e controlo que exigem liderança para clarificar critérios, estabelecer limites e garantir a coerência entre a intenção operacional e a execução logística. A diversidade e variabilidade dos parceiros (a nação anfitriã, organizações internacionais, a indústria, empreiteiros, fornecedores e outras partes interessadas) aumentam a incerteza e o risco, exigindo capacidades de coordenação e influência que vão para além da autoridade formal. Em ambientes multiculturais, operações multidomínio e interações civis-militares (CIMIC), a liderança logística deve garantir a unidade dos esforços, apesar das diferenças linguísticas, de prioridades, de práticas e de limitações.

Embora o desempenho logístico possa e deva ser monitorizado com base em critérios e indicadores específicos (por exemplo, prontidão, disponibilidade, entregas completas e atempadas, tempo do ciclo de abastecimento, custo total, fiabilidade, adaptabilidade ou resiliência), o contexto militar exige uma atenção acrescida à ética, disciplina, responsabilidade e transparência nas decisões de abastecimento e priorização. A integridade dos inventários, a transparência (accountability) no processo de contratação e a consistência na alocação de recursos em situações de escassez são componentes da agilidade e da legitimidade institucional e não meros requisitos administrativos.

Para atingir os seus objetivos, a logística deve ser compreendida como uma ciência e uma arte: uma ciência, pois baseia-se em métodos, planeamento, métricas e análises; uma arte, pois permite o discernimento, a experiência e a liderança em situações desafiantes. Para alcançar os resultados pretendidos, não basta gerir processos: é necessário liderar pessoas, tomar decisões e gerir relações.

O objetivo principal deste capítulo é apresentar um quadro prático que relacione comportamentos de liderança com efeitos logísticos, proporcionando ensinamentos aplicáveis a comandantes e profissionais da logística. Como objetivos derivados, identificam-se:

- a. identificar de que forma a liderança afeta o desempenho logístico, explicando os mecanismos causais relevantes;
- b. identificar os estilos de liderança e as competências com maior relevância no contexto de operações logísticas de cariz militar, com enfoque no nível operacional.

Para alcançar estes objetivos, será implementada uma metodologia de trabalho exploratório, baseada numa revisão da literatura, que servirá de suporte a conceitos, mecanismos e referenciais teóricos. Esta revisão será complementada com a experiência profissional dos autores, que será utilizada de forma reflexiva para contextualizar implicações e reforçar a aplicabilidade, sem qualquer pretensão de generalização estatística.

O estudo centra-se essencialmente na logística militar ao nível operacional. Não se pretende realizar uma análise exaustiva da logística estratégica nacional, da política industrial de defesa ou de toda a arquitetura de aquisição. Estas dimensões são apenas consideradas quando necessário para enquadrar as decisões e os constrangimentos que afetam o desempenho logístico no teatro de operações.

Este capítulo está estruturado em seis secções. Para além desta introdução, a secção 2 identifica um conjunto de comportamentos relativos à atividade logística em que a liderança pode alterar o respetivo resultado. A secção 3 estabelece a relação entre diferentes quadros teóricos de liderança e a sua aplicabilidade a diversas situações da atividade logística. A secção 4 identifica um

conjunto de competências nucleares do líder em logística militar. A secção 5 apresenta uma síntese crítica e propõe um modelo integrador. Por fim, a secção 6 apresenta as conclusões.

9.2. Mecanismos causais: como a liderança influencia o desempenho logístico

Neste capítulo, é apresentado um conjunto de comportamentos relativos à atividade logística em que a liderança pode alterar o respetivo resultado. Por "mecanismos" entende-se as pontes que ligam comportamentos de liderança a resultados logísticos observáveis. Não se trata de afirmar que a liderança "melhora" a logística de forma genérica, mas sim de explicitar as vias concretas através das quais isso acontece. Por exemplo, certas decisões e rotinas reduzem atritos, diminuem a variabilidade, aceleram o ciclo de decisão-execução e aumentam a robustez do sistema. Na logística militar, estes mecanismos manifestam-se sobretudo na capacidade de transformar recursos (frequentemente escassos e distribuídos) em prontidão, disponibilidade, fiabilidade e resiliência, em ambientes onde a informação é incompleta e a pressão é permanente.

9.2.1. Definição de objetivos e prioridades

Ao definir o plano para resolver qualquer problema logístico, é necessário não só definir os objetivos, mas também as prioridades logísticas, para que todos os intervenientes saibam, em cada momento, "o que importa preservar" e "o que é aceitável sacrificar" para cumprir a missão.

Prioridades claras orientam a afetação de recursos limitados, a identificação de pontos críticos, a sequenciação de tarefas e a aceitação consciente do risco. Ao reduzir a ambiguidade, encurtam o tempo de decisão, evitam o trabalho duplicado e impedem que o sistema se disperse em "microurgências" concorrentes.

Para a sua operacionalização, em cada fase do apoio logístico, devem ser tomadas as seguintes medidas:

- (1) ser definidas duas ou três prioridades, em vez de listas extensas que, por serem demasiado detalhadas, podem gerar conflitos;
- (2) explicitar os critérios considerados na definição das prioridades, de modo a permitir compreender o motivo do seu estabelecimento e a conferir flexibilidade para as ajustar durante a operação (por exemplo, o impacto na prontidão ou a restrição da janela temporal);
- (3) clarificar "quem decide o quê" e em que condições a decisão é escalada.

O planejamento e a apresentação de relatórios devem refletir essas prioridades, em vez de apenas replicarem listas de pedidos.

Neste âmbito, as principais falhas referem-se à definição de prioridades que mudam diariamente sem justificção, à ausência de critérios que leva a decisões ad hoc, à competição por recursos com base na influência e não na necessidade operacional, ou ao estabelecimento de uma cultura de "tudo é prioritário", o que, na prática, equivale a não existirem prioridades.

A título de exemplo, refira-se o que aconteceu durante a Campanha do Noroeste da Europa em 1944: o avanço acelerado das forças norte-americanas ultrapassou a capacidade logística, sobretudo a capacidade de transporte rodoviário, o que levou a disputas por caminhões, combustível e munições entre as várias forças aliadas. A ausência de critérios consistentes fomentou prioridades voláteis e decisões ad hoc, reduzindo a continuidade do apoio (Van Creveld, 2004). Um segundo exemplo é a Guerra do Golfo, Operação Escudo do Deserto/Tempestade no Deserto (1990-1991), em que, segundo Pagonis (1992), a liderança logística do Comando Central dos EUA impôs uma disciplina de prioridades para evitar que tudo fosse urgente: critérios explícitos de precedência alinhados com o plano operacional, rotinas diárias de coordenação e forte visibilidade das cargas. Tal reduziu as decisões ad hoc e a competição entre unidades.

9.2.2. Coordenação e sincronização em rede

A atividade logística depende, em grande medida, da capacidade de criar rotinas e de estabelecer funções e ligações que sincronizem os diferentes intervenientes e funções desempenhadas (elementos funcionais), garantindo a unidade de esforço num sistema inerentemente interdependente. A coordenação eficaz da operação logística melhora a transferência de responsabilidades, reduz a variabilidade do tempo (por exemplo, picos de pedidos e entregas) e antecipa conflitos de rotas, capacidades ou prioridades. Ao alinhar ritmos e decisões, diminuem-se os atrasos por replaneamento e aumenta-se a fiabilidade do fluxo.

A existência de ligações entre as pessoas certas em cada etapa do processo, de ritmos curtos e regulares de sincronização orientados para a tomada de decisão e o ajuste do processo à realidade no terreno e de um quadro comum da situação logística que permita ter uma visão global sobre os stocks críticos, a capacidade de transporte, os constrangimentos e as prioridades, é o que permite observar o estabelecimento de uma rede coordenada e sincronizada. Numa rede coordenada e sincronizada, é possível verificar a coerência entre a intenção, os pedidos e a execução, existindo um alinhamento entre os vários níveis hierárquicos.

Pelo contrário, a rede falha quando há um funcionamento em silos, em que cada um procura otimizar a sua parte sem ter em consideração a totalidade do processo logístico.

As falhas típicas incluem a utilização de uma linguagem não comum e inconsistente, a informação fluir de forma tardia, incompleta ou incompatível e as reuniões produzirem "consciência situacional", mas não decisões, responsáveis ou prazos.

Um exemplo da necessidade de coordenação e sincronização da rede logística é o desembarque de material no porto de Pusan pelo Exército dos EUA e forças da ONU, para apoio à operação Chromite (desembarque em Incheon), ocorrido na Guerra da Coreia em 1950. Neste caso, foi necessário coordenar a receção de material proveniente de diferentes origens com o seu armazenamento no porto e a sua posterior expedição para a frente de combate, por ferrovia e rodovia (Appleman, 1992). Outro exemplo foi a necessidade de criar uma rede logística naval altamente interdependente, composta por navios de combate, navios de apoio da *Royal Fleet Auxiliary* (RFA), transportes civis requisitados, aviação e pontos de reabastecimento, durante a Operação *Corporate*, na Guerra das Falklands, em 1982 (Freedman, 2005).

9.2.3. Gestão de risco e resiliência

A gestão de risco e a criação de resiliência na rede logística referem-se à capacidade de antecipar perturbações e construir robustez e adaptabilidade, de modo a manter o ritmo operacional sem paralisar a execução por excesso de prudência. A liderança deve avaliar os riscos e implementar medidas que permitam criar redundâncias nos pontos críticos, margens de segurança em termos de existências, tempo ou capacidade, definir rotas e nós alternativos, bem como planos de continuidade para ocorrer a falhas de sistemas, rotas ou parceiros. A resiliência não resulta necessariamente da existência de mais recursos, mas sim da definição de indicadores de ativação (*triggers*) adequados e da conceção de opções que permitam antecipar mudanças durante a operação (Pournader et al., 2020).

Para uma correta gestão de risco e reforço da resiliência, é necessário dispor de uma lista simples e detalhada, permanentemente atualizada, dos riscos, dos indicadores que desencadeiam a necessidade de uma decisão (níveis mínimos de existências, interrupção de rotas, degradação de comunicações, entre outros) e das decisões subsequentes (encomendar, ativar rotas alternativas, estabelecer comunicações por outros circuitos, entre outros). Tipicamente, a logística falha quando se concebe uma operação demasiado "*lean*" face ao ambiente de ameaça. Geralmente, tal deve-se a uma tentativa de contenção de custos, na qual não são

previstos meios alternativos, existe dependência contratual de um único parceiro ou é criado um plano de contingência irrealista.

Um exemplo será a ponte aérea de Berlim (Berlin Airlift), que ocorreu entre junho de 1948 e setembro de 1949, com o objetivo de contornar o bloqueio soviético à cidade de Berlim Ocidental. Além da eficiência da operação, foram estabelecidas diversas rotas paralelas e aeroportos de serviço. A utilização de um único tipo de avião permitiu uma maior flexibilidade na nomeação de tripulações e na manutenção dos equipamentos, criando resiliência e foco nos riscos específicos (Miller, 2000).

9.2.4. Ambiente de disciplina, segurança e integridade

Na logística, é fundamental estabelecer normas e padrões de execução em que a segurança, a qualidade e a integridade sejam requisitos operacionais e não meros procedimentos administrativos.

A definição de padrões de operação claros, a realização periódica de inspeções, a fixação de pontos de controle e a criação de procedimentos para o registo de incidentes e de degradação de material, bem como a adoção de uma política de "interromper para corrigir" (*stop the line*), que evite que pequenas falhas se tornem críticas, ajudam a criar um ambiente de integridade. Este ambiente fomenta a redução de desvios, o aumento da confiança nos dados logísticos, a melhoria da qualidade da tomada de decisão e a fiabilidade do processo.

O relato honesto de quase-acidentes e não conformidades, a realização de auditorias rápidas e focadas no risco, a correção das inconformidades com responsabilização, mas sem uma cultura de culpa que iniba relatos futuros, e a coerência entre as metas de desempenho e os requisitos de segurança são evidências de um processo logístico disciplinado, seguro e íntegro. Pelo contrário, a normalização do desvio ("sempre foi assim"), a incentivação de atalhos para cumprir metas de eficiência não realistas, a tolerância a desvios de material e de operação, a realização de inspeções formais sem efeito real ou a subnotificação por receio de consequências são fatores que devem preocupar a direção da operação.

A 17 de julho de 1944, ocorreu uma explosão massiva numa área segregada do porto de Chicago dedicada ao manuseamento de munições da Marinha dos Estados Unidos da América, provocando a morte de 320 homens. Este acidente veio expor falhas graves, nomeadamente a existência de procedimentos inconsistentes, a pressão para realizar a tarefa sem acautelar as medidas de segurança necessárias, a repetição de falhas operacionais e uma forte cultura de silêncio e dissuasão à denúncia das más condições de trabalho (Allen, 2006).

9.2.5. Aprendizagem e adaptação

Para ser sustentável no longo prazo, a logística deve ter a capacidade de transformar a experiência em melhorias mensuráveis, criando ciclos curtos de aprendizagem e correção de processos. Neste procedimento de aprendizagem e adaptação, a liderança deve criar condições que possibilitem observar, medir, ajustar e institucionalizar a experimentação controlada, bem como a partilha de conhecimentos entre equipas de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, através da definição de ações, prazos e responsáveis pela sua concretização. A adaptação deve ser contínua e incremental, evitando alterações numa fase tardia em que o problema já se agravou.

As boas práticas traduzem-se na existência de pequenos ajustes frequentes, a comparação do antes e do depois com métricas simples, a partilha de práticas entre equipas e a tolerância a "pequenas falhas" em ambientes de teste controlados, de modo a evitar "grandes falhas" na execução efetiva. Por outro lado, a existência de listas de lições aprendidas sem a alocação de um responsável ou calendarização para a sua implementação, a reincidência nas mesmas falhas, a adulteração dos resultados para evitar a mudança, um baixo nível de formação dos colaboradores ou a ausência de medição que permita distinguir as melhorias reais das perceções são sinais que devem preocupar os líderes.

Durante a Operação Tempestade no Deserto (1991), verificou-se um número anormalmente elevado de operações aéreas a partir de porta-aviões, o que resultou num elevado desgaste do material e na necessidade de realizar ações de manutenção frequentes e expeditas. Para não comprometer a missão, foi necessário ajustar as rotinas de manutenção com base no princípio "medir–corrigir–padronizar" (DoD, 1992).

9.2.6. Gestão de pessoas

Os líderes devem possuir a capacidade de mobilizar as pessoas, transformando executantes em agentes conscientes do propósito da tarefa, capazes de agir com iniciativa e de superar obstáculos sob pressão. A liderança amplia o desempenho quando clarifica a missão e a intenção, evidencia a relevância da contribuição individual, promove o desenvolvimento de competências, protege a coesão e gere os fatores humanos, como a fadiga, a rotatividade e o stress.

Na logística, onde o trabalho é repetitivo, mas o contexto é volátil, a motivação e o sentido de propósito sustentam a consistência e a qualidade do trabalho. É positivo haver pessoas motivadas, que conheçam a missão e o impacto da sua ação no resultado global, assim como fomentar a iniciativa dentro de limites claros e onde as equipas comunicam problemas cedo e propõem soluções. Em

contrapartida, são sinais preocupantes o desconhecimento da missão e das prioridades do comando, o foco exclusivo na tarefa individual sem existir a compreensão da sua integração no sistema, a desmotivação e o cumprimento das tarefas "pelos mínimos", a sobrecarga prolongada sem haver uma gestão da fadiga, a dependência de poucos especialistas sem a existência de redundância de competências ou o surgimento de sinais de desgaste como a desorganização crónica, os conflitos improdutivos ou o absentismo funcional.

Um exemplo do impacto positivo da gestão de recursos humanos numa operação logística é a ponte aérea de Berlim, nos anos de 1948/49. Tratou-se de uma operação logística repetitiva e de elevado ritmo (voos, descarga, rotação de aeronaves e tripulações), sob pressão operacional, com forte escrutínio político e que se prolongou no tempo. A capacidade de transformar executantes em agentes orientados para o propósito de manter Berlim abastecida e salvar vidas, bem como de manter um desempenho sustentado em termos de ritmo, fiabilidade e segurança aceitáveis, foi decisiva para a continuidade do abastecimento e para o resultado estratégico (Miller, 2000).

Em suma, os mecanismos anteriormente descritos ajudam a explicar como a liderança influencia o desempenho da logística, clarificando o objetivo e as prioridades para canalizar os recursos, sincronizando os diferentes intervenientes e reduzindo o conflito entre interfaces, gerindo o risco e construindo resiliência por meio de opções e mecanismos de ativação, impondo disciplina, segurança e integridade para manter a capacidade e a confiança, acelerando a aprendizagem e a adaptação para melhorar o desempenho em condições de variabilidade, e motivando as pessoas para aumentar a eficácia. Estes mecanismos não atuam de forma isolada, mas sim de maneira complementar e interdependente, produzindo ganhos mais robustos quando integrados num sistema de comando e controlo logístico coerente.

9.3. Quadros teóricos de liderança aplicáveis à logística

A logística, em particular no contexto militar, é um sistema sociotécnico que combina hierarquia, procedimentos e redes interdependentes. Por conseguinte, são úteis diferentes quadros teóricos de liderança, consoante o nível (estratégico, operacional ou tático), o grau de incerteza e a criticidade do risco. Segue-se uma síntese de modelos relevantes, organizada num contínuo de centralização-descentralização, da liderança, onde se procura realçar a sua aplicabilidade específica à logística.

9.3.1. Comando e controlo

O comando e controlo (C2) refere-se ao conjunto de funções e processos através dos quais um comandante e o seu Estado-maior dirigem as forças e estabelecem a alocação de recursos para o cumprimento da missão, definindo objetivos, planos de ação, prioridades, regras e mecanismos de monitorização e adaptação. O C2 é frequentemente conceptualizado como um problema de organização e de gestão da informação e de tomada de decisão, variando no grau de centralização e formalização. Entre as vantagens da sua adoção, destacam-se a clarificação da autoridade e das responsabilidades, a redução de ambiguidades, o alinhamento de prioridades e a gestão de compromissos de forma clara, a criação de ritmos de decisão-execução e a definição de mecanismos de controlo adequados ao risco. Entre as desvantagens, estão a possibilidade de trazer rigidez e lentidão se estiver excessivamente centralizado, a sobrecarga decisória no topo da hierarquia, o foco na conformidade em prejuízo da adaptação e a grande dependência da qualidade da transmissão da informação, sem a qual o centro decisor perde visibilidade (Alberts & Hayes, 2003).

Na logística, este modelo de liderança é especialmente adequado a ambientes com elevada interdependência e risco de descoordenação, ou que requeiram disciplina e padronização. Aplica-se a situações em que ocorrem repetidos momentos de transição, motivados pela especificidade da operação (projeção dos meios, sustentação e retração), ou necessidade de frequentes ajustes, motivados pela volatilidade do ambiente, e em que a integração conjunta e multinacional, ou a interoperabilidade processual, é determinante.

9.3.2. Liderança transacional

Este estilo de gestão assenta na relação de troca direta entre líder e liderado, em que o desempenho está subordinado a um sistema de recompensas e punições. Assenta no estabelecimento de metas claras, regras de conduta e um sistema de avaliação. Este modelo dá prioridade à eficiência, à estabilidade e ao cumprimento rigoroso de procedimentos. Permite aumentar a previsibilidade e a conformidade, facilitando o controlo da qualidade e da segurança, bem como reduzir a variação indesejada na concretização e cumprir os requisitos regulatórios. No entanto, é menos eficaz em ambientes de inovação e rápida mudança, inibindo a iniciativa e aprendizagem e havendo o risco de colocar o foco na obtenção das recompensas individuais em detrimento do objetivo operacional (Bass et al., 2003).

Tem especial aplicabilidade à execução da logística em situações rotineiras e críticas, em que a padronização e a disciplina são essenciais, como sejam o transporte de materiais perigosos, cumprimento de regras de armazenagem, na

aplicação de normas de manutenção e sempre que a segurança esteja em causa. Pode ser especialmente útil em períodos de estabilização após uma disrupção, quando é necessário recuperar o controlo do processo.

9.3.3. Liderança situacional

A liderança situacional defende que não existe um único estilo de liderança. A eficácia da gestão depende da capacidade de adaptação do estilo de liderança ao nível de maturidade, competência e motivação dos colaboradores, bem como à natureza da tarefa, alternando entre os estilos direção, orientação, apoio e delegação. Entre os principais benefícios, destaca-se a sua flexibilidade, permitindo ajustar o estilo de direção e o nível de autonomia, estimulando o diálogo, o feedback e a coesão da equipa, promovendo a autonomia e melhorando a resposta em ambientes de informação imperfeita. No entanto, exige uma elevada competência do líder para comunicar, diagnosticar a situação a cada momento e adaptar a sua contribuição para o desempenho da equipa (Yukl & Mahsud, 2010).

Esta abordagem é particularmente adequada para equipas logísticas com elevada heterogeneidade ou rotação, onde é necessário adotar posturas distintas consoante a situação e a contraparte, bem como em missões com variação rápida de prioridades e contexto, onde é essencial ter a capacidade de avaliar a situação e indicar a solução mais adequada em cada momento.

9.3.4. Liderança transformacional

Neste tipo de liderança, o líder concentra-se em inspirar pelo exemplo, motivar os colaboradores e valorizar as suas competências, de modo que estes superem as suas expectativas, promovam a mudança positiva e a inovação. Esta abordagem é especialmente adequada para aumentar a motivação e o comprometimento da equipa, criar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, fomentar o desenvolvimento de novas competências nos colaboradores e responder aos desafios da mudança e adaptação. No entanto, pode ser ineficaz se não existir uma disciplina de execução nem competências técnicas sólidas e adequadas à tarefa (Bass & Riggio, 2006).

Trata-se de um estilo de liderança particularmente apropriado para realizar uma transformação dos processos logísticos em contextos de disrupção contínua, onde é necessário manter a coesão e o moral da equipa, bem como para desenvolver a capacidade de inovação incremental, visando a eficiência do processo de trabalho, a redução do desperdício ou o aumento da resiliência.

9.3.5. Liderança distribuída ou partilhada

A liderança distribuída ou partilhada parte do princípio de que a responsabilidade e a influência na tomada de decisão não recaem sobre uma única pessoa (o líder formal), mas sim sobre vários elementos da equipa ou organização. Nesse sentido, a liderança é vista como um processo colaborativo, no qual diferentes pessoas assumem a liderança com base nas suas aptidões e competências, bem como no contexto de cada situação específica. Esta visão da distribuição da responsabilidade em rede contrasta com a visão hierárquica e altamente formalizada das forças armadas (Pearce & Conger, 2003).

Esta visão é especialmente adequada a situações que exijam uma ação ágil e rápida, em que a resiliência da rede é importante e em que o resultado não pode depender de um único elemento, sendo vantajoso atuar de forma autónoma e descentralizada, bem como realizar um processo de aprendizagem e inovação incrementais de forma expedita. Por outro lado, é necessário haver fortes mecanismos de alinhamento entre as diferentes partes do processo (objetivos, prioridades, regras e normas), a fim de se minimizar o risco de fragmentação e de se evitarem decisões inconsistentes. Se os papéis e limites de cada elemento não estiverem bem definidos, podem surgir dificuldades de responsabilização. A sua adoção em organizações muito hierarquizadas e formais, como as forças armadas, pode entrar em conflito com a cultura organizacional, sendo necessário um cuidado adicional na sua implementação.

Apesar dos desafios que coloca às organizações, como as forças armadas, este tipo de liderança pode ser adotado com vantagem em situações em que as redes logísticas são extensas e incluem diferentes especialistas (por exemplo, manutenção, transportes e abastecimento), em operações conjuntas e combinadas com elevada dependência de diferentes coordenações laterais e em ambientes de elevada variabilidade, onde é necessário tomar decisões locais rápidas que reduzam o tempo de ciclo, como é o caso das células logísticas ou das equipas de ligação. O sucesso dependerá sempre de uma formalização cuidada das tarefas e responsabilidades de cada elemento ou equipa.

9.3.6. Organização de alta fiabilidade

Mais do que um estilo de liderança, a organização de alta fiabilidade ou *high reliability organizations* (HRO) é um enquadramento organizacional que permite operar com alta confiança e credibilidade em sistemas complexos e perigosos, procurando minimizar falhas através de práticas e culturas específicas, como seja a sensibilização para a operação e seus objetivos, resistência à simplificação, valorização do planeamento, compromisso com a resiliência e valorização da especialização. Esta postura organizacional reduz acidentes e falhas, melhora a

deteção precoce de problemas, reforça uma cultura de aprendizagem e especialização e promove a tomada de decisões técnicas informadas, sem abdicar do controle. No entanto, a sua implementação exige tempo e consistência cultural, aumenta os custos e a carga processual associada, fomenta a tensão entre eficiência e fiabilidade e requer líderes com elevado conhecimento técnico, que tolerem más notícias e promovam um relato honesto (Weick & Sutcliffe, 2007).

Uma organização de alta fiabilidade está preparada para operações logísticas em ambientes de elevado risco ou para o manuseamento de materiais críticos, como materiais perigosos, munições, combustíveis e bens sensíveis, bem como em cadeias onde exista um elevado risco de ocorrência de incidentes com possibilidade de efeito de cascata.

Em suma, a logística militar é uma ciência e uma arte multidisciplinar que envolve diversas partes interessadas e as respetivas ligações. Dada a sua complexidade, nenhum destes quadros teóricos é suficiente de forma isolada. O C2 fornece a arquitetura e a disciplina, a liderança transacional garante a conformidade e a segurança, a liderança situacional permite conciliar direção e autonomia, a liderança transformacional promove a coesão e a mudança, a liderança distribuída aumenta a agilidade da rede e o enquadramento HRO reduz a ocorrência de falhas e reforça a resiliência. A competência e a vantagem do líder residem, em grande medida, na sua capacidade de combinar estes modelos de forma coerente com a missão, o risco e o grau de incerteza.

9.4. Competências nucleares do líder em logística militar

A logística militar opera, por norma, em ambientes de elevada complexidade, com diversos fluxos interdependentes, constrangimentos físicos e informacionais, ameaças e uma pressão permanente para transformar recursos escassos em prontidão e liberdade de ação. Neste contexto, a "competência" não se limita à proficiência técnica nem a traços pessoais de comando, mas refere-se à capacidade de garantir um desempenho sustentado do sistema em conformidade com a necessidade operacional, mitigando a incerteza, os atritos e os riscos. As competências nucleares apresentadas a seguir são descritas como capacidades observáveis, com comportamentos típicos e erros recorrentes, pois é neste domínio que se torna possível desenvolver líderes e avaliar a maturidade organizacional (Pagonis, 2001; McKinnon, 2017).

9.4.1. Desempenho técnico e de liderança: equilíbrio e credibilidade

Num contexto militar, a credibilidade de um líder logístico é construída com base no equilíbrio entre competência técnica e liderança efetiva. Não se espera que o líder domine todos os pormenores técnicos do processo, mas que

compreenda os mecanismos essenciais, nomeadamente a capacidade, as existências, os tempos de ciclo, a disponibilidade e o risco. Desta forma, o líder poderá tomar decisões, fazer perguntas e estabelecer prioridades de maneira fundamentada, enquanto cria as condições necessárias para os especialistas executarem o seu trabalho com rigor. Na logística, em que os planos são constantemente postos à prova pela realidade, a falta de literacia técnica conduz a decisões frágeis. Já a falta de liderança compromete a disciplina, a coesão e a aprendizagem.

Na prática, o líder deve definir normas técnicas claras e critérios de aceitação, distinguindo o que é negociável do que é crítico para a missão e para a segurança da operação. A delegação de competências não significa desresponsabilização, mas sim uma distribuição cuidada das tarefas, a definição de pontos de controlo e a existência de visibilidade sobre os indicadores realmente críticos para o sucesso do processo. Um bom chefe traduz opções técnicas em linguagem operacional, demonstrando o respetivo impacto no tempo, no risco e na vulnerabilidade da força. Deve manter uma presença ativa no terreno para validar relatórios, compreender as dificuldades, ajustar os níveis de exigência e avaliar o moral da equipa. Por fim, deve investir em formação e redundância, evitando dependências perigosas.

9.4.2. Pensamento sistémico e uma compreensão holística do fluxo

Em logística, o pensamento sistémico significa considerar o desempenho como o resultado global de vários fatores, como fluxos, existências, informação, decisões e restrições, e não como a soma de bons desempenhos isolados. Um líder com uma visão global preocupa-se com todo o processo, desde a procura até ao consumo, incluindo falhas e devoluções de serviços. Procura identificar relações de causa e efeito, atrasos e ciclos de feedback e compreende que uma melhoria num aspeto pode criar problemas noutros. Acelerar as entregas, por exemplo, pode sobrecarregar o transporte, causar congestionamento na receção e até provocar a perda de rastreabilidade, degradando o fluxo geral.

Na prática, este líder começa por mapear todo o processo — materiais, informação e decisões — e por identificar os pontos de interação críticos entre diferentes partes interessadas. Em vez de procurar problemas locais, procura as restrições dominantes: capacidade, tempo, segurança, conectividade ou falta de pessoal qualificado. Define regras de priorização consistentes ao longo de todo o fluxo, evitando que cada elemento tenha as suas próprias "urgências", que se anulam mutuamente e aumentam a variabilidade. Integra o risco no desenho do sistema, incluindo redundâncias, rotas alternativas, stocks de segurança e modos de operação degradados. Aprende com o ciclo completo, medindo os tempos em

tempo real, identificando as causas dos atrasos e das falhas de interação e ajustando os procedimentos e a disciplina.

Os erros mais comuns surgem da otimização local de um nó em relação ao todo, da confusão entre atividade e fluxo e da negligência em relação a atrasos e consequentes efeitos de propagação, o que transforma as decisões "lógicas" de hoje em crises de amanhã.

9.4.3. Tomada de decisão em incerteza e gestão de compromissos

Na logística militar, a tomada de decisões é quase sempre feita com informação incompleta. O consumo flutua, as ameaças mudam, as infraestruturas degradam-se e a visibilidade sobre as existências e as movimentações de bens e pessoas nem sempre é perfeita. Nestas condições, o mais importante não é "adivinhar os factos", mas tornar claros os compromissos inevitáveis e tomar decisões que estejam em conformidade com a intenção operacional e um nível de risco aceitável. Na prática, é necessário equilibrar a velocidade e a segurança, a eficiência e a resiliência, a centralização e a autonomia, os níveis de existências e a mobilidade. Para tal, são necessárias regras simples, disciplina e adaptabilidade, evitando replaneamentos intermináveis.

Um líder eficaz estabelece prioridades claras e compreensíveis, definindo o que é crítico para a missão, as janelas de tempo e as unidades críticas, reduzindo a arbitrariedade e a competição pela influência. É também necessário definir limites e indicadores de ativação que imponham uma mudança de postura, por exemplo, níveis mínimos, um tempo máximo de inatividade, limites de ameaça ou de degradação. A delegação de responsabilidades é essencial, mas deve ser limitada e definir o que pode ser decidido localmente, quando escalar o problema para o nível superior e qual o risco que pode ser aceite. Para gerir a incerteza, é necessário estabelecer controlos adequados, como indicadores de desempenho, procedimentos para revisões curtas e, no caso de decisões críticas, validação técnica por uma equipa especializada (*red team*). O registo do racional - suposições e compromissos - ajuda a manter a consistência, facilita a auditoria e acelera a aprendizagem.

O erro ocorre quando se adia tudo enquanto se aguarda a certeza, quando a centralização se torna tão intensa que o sistema fica bloqueado ou quando os compromissos e as trocas de informação são implícitos, gerando inconsistência e perda de confiança.

9.4.4. Comunicação operacional e disciplina de execução

A comunicação operacional de um líder de logística não se mede pela quantidade de informação transmitida, mas sim pela sua capacidade de criar um entendimento comum e de orientar ações coordenadas. A disciplina na execução resulta da clarificação de intenções, da definição de ritmos de trabalho e da garantia de que as decisões são convertidas em tarefas concretas com responsabilidades e prazos claramente definidos. É necessário encontrar um equilíbrio entre a microgestão e a centralização de responsabilidades, ou seja, é necessária uma estrutura central capaz de reduzir conflitos e uma autonomia suficiente para responder às mudanças no terreno.

Na prática, isto requer reuniões breves e focadas na tomada de decisões, deixando claro o que se vai fazer, o motivo, quem o fará e quando, bem como confirmar que todos compreenderam. É igualmente necessário manter um "ritmo de batalha" logístico que sincronize o abastecimento, o transporte e a manutenção, realizando reuniões focadas em restrições e exceções, em vez de relatórios repetitivos. Os relatórios devem apoiar a tomada de decisões e conter menos métricas e mais informações úteis, por exemplo, tendências críticas de inventário, tempos de ciclo e riscos associados a cada rota. O tratamento das exceções minimiza a necessidades de alteração ao planeamento com pedidos ad hoc e permite fechar o ciclo com o controlo e introdução expedita de melhorias. O insucesso ocorre quando há um excesso de informação sem que seja tomada uma decisão, urgências mal definidas e mensagens ambíguas.

9.4.5. Negociação, influência e coordenação sem autoridade direta

A logística militar raras vezes funciona apenas com base na cadeia de comando. Esta depende de parceiros externos à sua autoridade direta, nomeadamente a nação anfitriã (*host nation*), aliados, organizações civis, empresas contratadas e unidades apoiadas. Por conseguinte, a negociação e a influência não são um "extra diplomático", mas sim uma competência operacional destinada a garantir decisões atempadas, pontos de interação estáveis e unidade de esforço. Neste domínio, influenciar pode significar o conseguir uma coordenação eficaz com legitimidade e confiança.

Um líder competente começa por gerir as partes interessadas de forma estruturada: identifica quem é crítico, o que cada um valoriza, quais os constrangimentos e onde estão os pontos de decisão. Em seguida, formaliza diferentes interações para reduzir a ambiguidade, nomeadamente acordos de serviço, regras de requisição, critérios de aceitação e mecanismos de resolução de disputas. Mantém rotinas de coordenação orientadas para os compromissos, com uma agenda de decisões, um registo de ações, prazos e responsáveis, e um

ordenamento rápido de prioridades sempre que necessário. Negocia com base em critérios, sustentando os pedidos com dados (capacidade, consumo e risco) e procurando soluções integradoras, como a partilha de recursos ou de períodos de tempo. Por fim, adapta a linguagem e as expectativas às diferentes culturas institucionais sem ceder no que é crítico para a missão e a segurança. Comete-se um erro quando se confunde coordenação com reuniões, quando se depende de relações informais não formalizadas ou quando se ignoram diferenças culturais e organizacionais.

9.4.6. Cultura de segurança, ética e accountability

Na logística militar, a segurança, a ética e a *accountability* não são um acessório administrativo, mas sim fatores que influenciam diretamente a prontidão, a continuidade do esforço e a legitimidade da força. Uma cultura madura combina uma tolerância zero para com os desvios críticos com uma aprendizagem efetiva. A comunicação de falhas e de quase-acidentes deve ser encarada como um dever profissional e não como uma decisão pessoal. A *accountability* exige responsabilidades e consequências objetivamente definidas.

Na prática, o líder estabelece "linhas vermelhas" e reforça a supervisão nos setores de maior risco, nomeadamente no que se refere a armamento, combustíveis, transporte e materiais perigosos. Deve implementar controlos simples e eficazes, como a rastreabilidade, verificações por amostragem, a segregação de funções, quando necessário, e análises pós-evento focadas nas causas. Deve promover a comunicação de incidentes com respostas rápidas, sem uma cultura de culpa, mas sim orientadas para a correção e a prevenção. As métricas e os incentivos devem estar alinhados com a segurança e a integridade, e não apenas com a velocidade e o custo. Além disso, o líder deve dar o exemplo, recusando "exceções convenientes" e combatendo a normalização do desvio. Comete-se um erro quando se mede apenas a eficiência, se punem os responsáveis pelos relatos ou se trata a ética como um discurso vazio.

9.4.7. Literacia digital e dados

A liderança logística atual exige literacia digital e de dados, sendo essencial saber que informação é realmente relevante, garantir a correta análise e governação dos dados (qualidade, titularidade, segurança e interoperabilidade), incluindo a utilização de ferramentas de investigação operacional e inteligência artificial (IA), com uma noção clara dos pressupostos e limites. Nas operações, a dependência de informação completa cria vulnerabilidades, pelo que também é função do líder conceber "modos degradados" de elaboração de relatórios e de

tomada de decisão. A tecnologia não substitui os processos, apenas os amplifica, para melhor ou para pior (Endsley, 2018).

Na prática, o líder define os dados críticos e os respetivos responsáveis, criando padrões e dicionários comuns. Verifica a qualidade e a atualidade dos dados, detetando lacunas, duplicações e enviesamentos, e institui rotinas de validação, como a comparação entre o inventário físico e o registo no sistema informático. Deve recorrer a painéis de controlo (*dashboards*) como apoio e não como verdade absoluta, cruzando indicadores com a presença no terreno e o feedback das unidades, a fim de evitar decisões baseadas exclusivamente "no ecrã". Ao recorrer a ferramentas avançadas, como a IA, deve validar os resultados, testar a sensibilidade e manter a supervisão humana nas decisões críticas. Deve também preparar a resiliência informacional, criando canais alternativos e garantindo a redundância dos registos. Comete-se um erro ao confiar cegamente nos painéis de controlo, ao automatizar processos inadequados, ao idealizar (ou rejeitar) modelos e ao conceber operações que dependam excessivamente da rede digital.

9.5. Síntese crítica e modelo integrador

9.5.1. Síntese

A logística militar distingue-se de outros tipos de logística pela conjugação de objetivos operacionais (sustentação da força e criação de liberdade de ação), restrições severas, como ameaças, destruição de infraestruturas, conflitos, deficiências e incertezas, e requisitos institucionais, como a legitimidade, a disciplina, a segurança e a responsabilidade pública.

O desempenho da logística militar é, acima de tudo, uma característica do sistema, emergindo da interação entre distintas áreas funcionais (abastecimento, manutenção, infraestruturas, transporte, pessoal e saúde), traduzidos em fluxos físicos de recursos, fluxos de informação (visibilidade e rastreabilidade) e fluxos decisórios (prioridades, afetação de recursos e aceitação de risco). Ao contrário das cadeias comerciais relativamente estáveis, o ambiente operacional introduz variabilidade abrupta, disrupção e adversidades. A procura é volátil e muitas vezes gerada pela própria operação, as infraestruturas podem ser limitadas ou degradadas, o risco de interdição exige redundância e a interoperabilidade entre as diferentes partes interessadas cria conflitos de relacionamento. Por conseguinte, o "sucesso" não se resume à eficiência, mas abrange também a prontidão, a fiabilidade, a resiliência, a proteção das forças, a segurança e a integridade ética.

Através dos mecanismos causais a liderança melhora o desempenho em aspetos-chave do sistema. A liderança melhora a compreensão da situação e a qualidade das decisões ao reduzir o ruído, ao estabelecer regras simples,

prioridades claras e indicadores de ativação. Alinha a intenção operacional e os compromissos logísticos ao traduzir os objetivos em parâmetros exequíveis e coerentes com o risco aceitável. Reforça a coordenação e a disciplina de execução através de ritmos de decisão, controlo proporcional e proteção do plano contra interferências ad hoc. Define uma arquitetura de autonomia responsável, evitando tanto a centralização paralisante como a fragmentação. Molda também a cultura de segurança, ética e aprendizagem, influenciando o que é relatado e corrigido. Por fim, a literacia digital e a governação de dados condicionam a qualidade da visibilidade logística e a robustez em modos degradados.

A análise de vários quadros teóricos de liderança revelou a diversidade de comportamentos que um líder pode adotar, desde os mais diretivos e centralizadores até aos mais colaborativos e delegativos. Embora todos apresentem vantagens e desvantagens, foi possível identificar tarefas e processos logísticos específicos onde existe vantagem na aplicação de cada modelo. Cabe ao líder identificar a melhor combinação de estilos de liderança a utilizar em cada situação.

Independentemente da sua capacidade para aplicar a melhor combinação de modelos de liderança, o líder deve possuir um conjunto de competências nucleares. Estas competências podem ser organizadas em quatro grupos: credibilidade técnico-liderança, pensamento sistémico abrangente, tomada de decisão em situação de incerteza com execução disciplinada e coordenação sem autoridade, apoiada por uma conduta ética e literacia digital. Em conjunto, permitem definir padrões, gerir conflitos, reduzir a variabilidade e reforçar a robustez e a legitimidade. Não são independentes: sem uma base técnica, o sistema não funciona e, sem cultura e julgamento, os dados fragilizam as decisões.

O desempenho logístico não resulta apenas do planeamento de processos, da afetação de recursos ou da otimização técnica; depende, de forma decisiva, da forma como as pessoas decidem, coordenam, comunicam e aprendem sob pressão. A liderança surge, portanto, como um "multiplicador" que afeta simultaneamente a qualidade das decisões, a disciplina da execução e a adaptabilidade do sistema.

A síntese dos capítulos anteriores permite propor um modelo integrador que articula critérios operacionais, mecanismos causais, referenciais teóricos e competências essenciais, culminando em resultados mensuráveis em termos de desempenho e legitimidade.

9.5.2. Modelo de liderança para o desempenho logístico

Propõe-se um modelo que formaliza a integração da liderança no desempenho do processo logístico, que se designa de “Liderança para o Desempenho Logístico” ou LIDLOG. O modelo (figura 1) está organizado em cinco

camadas e baseia-se nas relações causais explícitas entre o contexto, a ação do líder e os resultados a atingir. A primeira camada corresponde ao contexto e às exigências que condicionam a operação logística, nomeadamente o nível de ameaça e de adversidade, a incerteza e a volatilidade da procura, as restrições de recursos, os requisitos de interoperabilidade (forças conjuntas, aliadas, nação anfitriã ou contratados) e os imperativos de segurança e integridade, enquadrados pela intenção operacional.

A segunda camada abrange comportamentos e práticas de liderança que funcionam como "motores" do sistema. Estes comportamentos e práticas permitem compreender o contexto e interpretar os sinais, traduzir compromissos em decisões coerentes, definir regras simples e pontos de coordenação, delegar com limites claros, estabelecer de um ritmo de combate em logística orientado para a tomada de decisão, gerir de forma estruturada as partes interessadas e promover uma cultura de segurança, responsabilidade e governação de dados e informação.

A terceira camada explicita os mecanismos organizacionais mediadores sobre os quais a liderança atua, nomeadamente a qualidade da informação e a visibilidade logística, a coerência de prioridades ao longo do fluxo, a coordenação interfuncional, a autonomia responsável, a confiança e a aprendizagem, e a robustez do comando e controlo em condições de degradação.

A quarta camada traduz-se em resultados intermédios do sistema logístico, em termos de fiabilidade do abastecimento, tempos de ciclo, disponibilidade de equipamento, previsibilidade do fluxo, resiliência (ou capacidade de recuperação) e diminuição da variabilidade e das urgências artificiais.

Por fim, a quinta camada corresponde aos resultados finais nos níveis operacional e institucional, onde a prontidão, liberdade de ação, proteção da força, redução do risco operacional, legitimidade e sustentabilidade são resultados desejados.

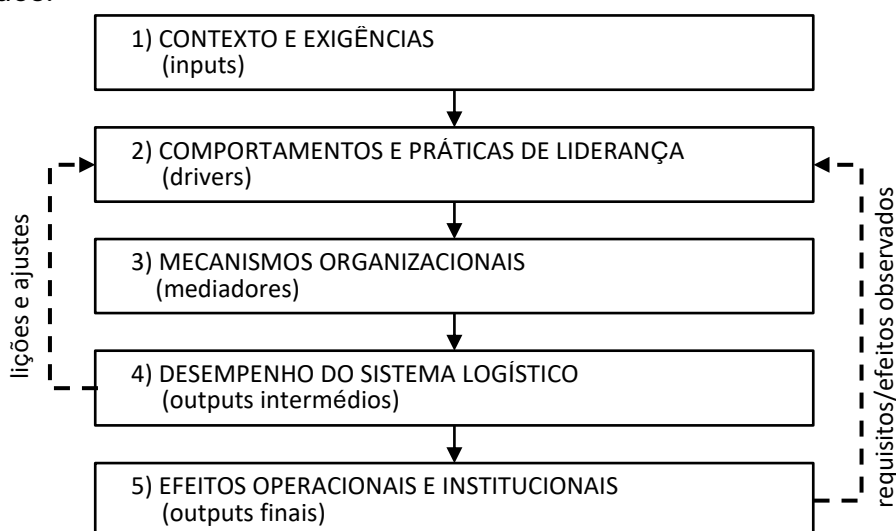


Figura 1. Liderança para o Desempenho Logístico

Fonte: Autor, 2026

No LIDLOG, o contexto e as exigências, como a ameaça, a incerteza, os recursos e a interoperabilidade, definem o "espaço" físico e operacional de atuação da logística e impõem critérios de sucesso. Este enquadramento orienta os comportamentos e práticas de liderança, traduzidos em intenções, prioridades, regras, ritmos de decisão e delegação com limites. Estas práticas influenciam os mecanismos organizacionais mediadores, nomeadamente a visibilidade da informação, a coerência das prioridades, a coordenação interfuncional, a autonomia responsável e a aprendizagem. Estes mecanismos determinam, por sua vez, o desempenho do sistema logístico em termos de fiabilidade, tempos de ciclo, disponibilidade, previsibilidade e resiliência. O desempenho tem efeitos operacionais e institucionais, nomeadamente em termos de prontidão, liberdade de ação, proteção da força e legitimidade, gerando um ciclo de feedback: as lições e os requisitos observados ajustam as práticas e, quando necessário, reavaliam os pressupostos do contexto.

A contribuição central deste modelo é demonstrar que a liderança não "acompanha" a logística, mas age diretamente sobre os mediadores críticos (informação, coordenação, prioridades ou cultura) que determinam o desempenho do sistema quando este está sujeito à incerteza, à ameaça e à escassez. O modelo propõe que o desempenho logístico militar resulta da interação entre os processos e a liderança. Enquanto os processos estruturam o fluxo, a liderança confere sentido, prioridade, disciplina, capacidade de adaptação e integridade. É esta integração, e não a otimização isolada de ferramentas ou métricas, que sustenta de forma robusta a prontidão operacional em ambientes contestados.

9.5.3. Mais-valias da liderança nos processos logísticos

A integração explícita da liderança nos processos logísticos, entendida não como uma característica pessoal abstrata, mas sim como o desenvolvimento de práticas e rotinas de decisão, bem como o desenvolvimento deliberado de competências, tende a produzir vantagens concretas e observáveis no desempenho. Desde logo, melhora a qualidade das decisões, aumentando a sua coerência e rapidez. A paralisia por análise é reduzida, a arbitrariedade diminui e é adquirida a capacidade de ajustar a postura de forma oportuna com base em indicadores de ativação previamente definidos.

A disciplina de execução é igualmente reforçada, reduzindo a variabilidade e a sobreposição de tarefas. Quando existem prioridades claras, ritmos de coordenação estáveis e mecanismos para proteger o plano contra interferências ad hoc, diminuem as "urgências artificiais", os congestionamentos e as ruturas evitáveis que consomem capacidade sem acrescentar valor operacional.

Aumenta a resiliência e a adaptabilidade do sistema. A combinação de autonomia responsável, controlo inteligente e ciclos de aprendizagem curtos

permite uma recuperação mais rápida de perturbações, a operação em condições de degradação e a prevenção da evolução de pequenos desvios que possam dar origem a falhas sistêmicas.

Melhora a interoperabilidade, conseguida através do reforço da coordenação formalizada com parceiros internos e externos, da diminuição dos conflitos de interação, da clarificação das expectativas e da melhoria da previsibilidade do fluxo. Em paralelo, uma cultura de segurança, ética e de responsabilização reforça a legitimidade e a confiança institucionais, reduzindo incidentes, perdas e desvios. Por fim, a literacia digital e a governação de dados possibilitam uma utilização criteriosa da tecnologia, da investigação operacional e da IA, elevando a qualidade das decisões e evitando a dependência de um sistema ou de conectividade frágeis.

9.6. Conclusões

A logística militar é simultaneamente uma função técnica e um fenómeno estrutural e cultural da organização. Além de depender de meios, processos e dados, depende também, de forma decisiva, de decisões tomadas em situação de incerteza, de coordenação entre vários intervenientes e de disciplina de execução em ambiente adverso. Neste contexto, a liderança não é um complemento da logística, mas sim um fator interno determinante para o desempenho do sistema. Ao clarificar prioridades, gerir opções de forma explícita, sincronizar o fluxo de ponta-a-ponta, estabelecer uma autonomia responsável e consolidar uma cultura de segurança, ética e aprendizagem, a liderança influencia os mecanismos que mais contribuem para a fiabilidade, a resiliência e a prontidão do sistema.

É apresentada uma lista de verificação eminentemente prática para acompanhar o desenho de operações logísticas por parte dos seus líderes:

- Assegurar que possui competência técnica adequada para liderar o processo logístico;
- Traduzir a intenção operacional em prioridades logísticas claras e comunicáveis;
- Explicitar os compromissos críticos assumidos e o respetivo racional, como velocidade/segurança ou eficiência/resiliência;
- Assegurar que todos os intervenientes conhecem a missão, as prioridades, os compromissos e a consciência da importância do seu contributo para o sistema;
- Ter uma visão completa do processo, mapeando os fluxos de ponta-a-ponta;
- Identificar e estabelecer medidas de mitigação das restrições com impacto relevante no cumprimento da missão;

- Instituir o ritmo da batalha logística, incluindo as condições para a tomada de decisões e exceções;
- Identificar os riscos e as medidas de reforço da resiliência do sistema;
- Delegar com limites claros e pontos de decisão bem definidos (o líder não pode ser um elemento de restrição do sistema);
- Formalizar o relacionamento com as diversas partes interessadas que intervêm no processo (definir responsabilidades individuais: o quê, como e quando);
- Garantir a segurança e a integridade do sistema, definindo "linhas vermelhas" e uma cultura de feedback construtivo sem punição;
- Assegurar uma estrutura de governação de dados, onde os dados críticos tenham responsáveis, a qualidade seja validada e os modos degradados estejam preparados.

O modelo proposto clarifica e torna operacionais as relações entre os mecanismos causais existentes entre a logística e a liderança, ligando o contexto às práticas de liderança, estas aos mediadores organizacionais e, por fim, aos resultados críticos, incluindo a legitimidade institucional. O seu principal valor reside no facto de fornecer uma base prática para orientar a formação, a avaliação e o desenvolvimento de processos logísticos centrados na missão.

Trata-se de um estudo predominantemente conceitual, baseado na literatura existente, na inferência teórica e na experiência prática dos autores, sem validação empírica direta. A sua generalização poderá variar em função do ramo das Forças Armadas, do nível de aplicação (tático, operacional ou estratégico) ou da variedade dos intervenientes.

Como linhas de investigação futura, propõe-se a operacionalização e o teste do modelo, nomeadamente no que se refere a instrumentos de medição de práticas e mediadores, estudos de caso e métodos mistos em exercícios e operações, experiências quase experimentais em formação, investigação sobre a governação de dados e IA/OR em ambientes degradados, bem como a análise da interoperabilidade e da coordenação civil-militar.

A vantagem logística tem início antes da primeira ação: nasce da qualidade da liderança que, ainda no período de preparação, clarifica as prioridades, estabelece regras e rotinas e promove a confiança, a disciplina e a resiliência no sistema. É essa liderança que transforma recursos, por natureza limitados, em prontidão sustentada, capaz de resistir às dificuldades, à incerteza e à adversidade da operação.

Capítulo 10

LIDERANÇA EM EQUIPAS E GRUPOS MULTINACIONAIS. UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A DIVERSIDADE CULTURAL

PEDRO BORDA DE ÁGUA

Professor de Gestão Geral, Negociação e Gestão de Conflitos
Escola Naval

A promoção da diversidade em grupos de trabalho tem tido muitos defensores. Partir do pressuposto que uma maior diversidade de perspectivas resultaria em melhores ideias e decisões acarreta uma ressalva - pois com maior diversidade também existe maior potencial para o surgir de conflitos e em consequência um agravar do desempenho do grupo. Com a globalização a afetar praticamente todas as áreas de atividade humana, comités ou comissões, assim como outros grupos e esforços de equipa também passaram a ser compostos por membros de diferentes origens nacionais e organizacionais significativamente distintas. Podemos pensar, por exemplo, em organizações multinacionais como a Aliança Atlântica, a União Europeia, ou as Nações Unidas, onde são comuns esforços de equipas multiculturais. O mesmo é aplicável no âmbito empresarial, dado que uma grande maioria de empresas está presente, ou engloba pessoas de distintas culturas. Este paradigma acarreta o colocar em conflito visões do mundo diferentes, trazendo prós e contras. Portanto, o potencial para mal-entendidos, falhas de comunicação e, em última análise, baixo desempenho torna-se um fator crítico. Estes contextos exigem novas abordagens e soluções, e talvez novas aptidões de liderança e métodos de formação para quem tem de integrar tais grupos culturalmente diversificados. Existem diversos modelos que ajudam a compreender e facilitar da comunicação e gestão intercultural, no entanto, dificilmente existe uma taxonomia estabelecida ou um modelo universal ao qual se possa recorrer para lidar com todas as situações. Entre os principais modelos, podemos encontrar os de autores como Hall, Trompenaars ou Hofstede. Uma vez compreendidos estes modelos, é possível pensar em termos causais e, portanto, conceber iniciativas e procedimentos úteis para apoiar participantes em tais esforços, contribuindo assim para um paradigma mais efetivo e eficiente de dinâmicas humanas no que diz respeito às interações interculturais e à liderança no seio desses grupos. Pretende-se com este capítulo contribuir para alguma clareza e ordem, contribuindo para o estabelecimento de uma estrutura abrangente como resultado da integração, ou combinação, de alguns dos

principais modelos existentes, fornecendo orientações para profissionais envolvidos em contextos multiculturais, apontando-se possíveis caminhos e visando tornar tais esforços multiculturais mais eficazes e eficientes.

10.1. Introdução

No passado recente, tem vindo a ser divulgado um número crescente de estudos que defendem a diversidade nos grupos e instituições, independentemente de sua natureza. A diversidade traz consigo diversas vantagens; por exemplo, podem existir efeitos positivos resultantes de uma espécie de *sabedoria das multidões*, em que múltiplas mentes a trabalhar conjuntamente geralmente chegam a melhores decisões e soluções (Surowiecki,, 2005). Adicionalmente, ao utilizar múltiplos modelos, é possível cobrir de forma otimizada os pontos cegos de outros modelos e, portanto, contribuir igualmente para melhores decisões (Page, 2018). Estas vantagens, contudo, não estão isentas de ressalvas, pois existem também desvantagens decorrentes da diversidade, neste caso no âmbito da diversidade cultural. Tais desvantagens estão associadas a um maior potencial para o aumento do número de conflitos interpessoais e intra-organizacionais, particularmente no contexto de equipas multiculturais, devido ao fato de que diferentes culturas, valores, estilos de comunicação ou abordagens de resolução de problemas podem levar a desalinhamentos na comunicação interpessoal, verbal e não verbal, mal-entendidos e o aumentar do potencial de conflito - conflitos estes que têm geralmente a sua origem em diferentes visões do mundo que, por sua vez, estão enraizadas em distintos “modelos mentais” (Senge, 2006).

Cada pessoa tem seus próprios modelos mentais e, portanto, a sua visão do mundo, que decorreu da experiência de crescimento e desenvolvimento em sociedade, abrangendo não apenas diferentes formas de educação e formação, mas também diferentes experiências de vida e, mais importante, a influência da cultura em que a pessoa cresceu desde os primeiros anos de infância, quando o cérebro é caracterizado por uma maior plasticidade e uma aprendizagem mais marcante. Segundo algumas referências são nestes primeiros anos de vida que se forma a personalidade (Drucker, 2005). Portanto, as vantagens esperadas da diversidade no contexto de participação em equipas, grupos, comités e conselhos multinacionais podem não ser tão diretas quanto se tem defendido, pois, se essa diversidade não for gerida adequadamente, pode inclusive diminuir drasticamente a confiança intragrupo e aumentar os ditos “custos de transação”. Por exemplo, qual seria a potencial dinâmica de grupo dentro de uma equipa ou grupo de trabalho composto por membros de um país do Extremo Oriente, como o Japão, que é classificado como uma “cultura da face” de acordo com alguns modelos, ao tentar interagir com alguém de países do Oriente Médio, uma “cultura da honra”?

ou ao interagir com alguém numa “cultura da dignidade”, da qual o mundo ocidental é o principal exemplo (Brett, 2014)? Ou que dinâmicas de grupo se desenvolveriam quando pessoas com diferentes perceções de tempo, (de culturas monocromáticas ou de culturas policromáticas) têm de trabalhar e decidir conjuntamente (Meyer, 2014; Água et al, 2023)? Além disso, se considerarmos, que para além dessas diferenças culturais que surgem em equipas culturalmente diversas, existem ainda os usuais 'vieses mentais' dos quais todos somos vítimas em maior ou menor grau, não é difícil prever que as equipas multinacionais possuem geralmente um elevado potencial para algumas dinâmicas negativas, muitas vezes culminando em conflitos, e podendo assim dificultar processos de liderança em contexto multinacional (Água & Correia, 2021).

Este texto não se opõe à diversidade no contexto de equipas culturalmente diferenciadas; pelo contrário, defende a necessidade de abordar o problema da diversidade cultural nestes *fora* culturalmente diversos, sugerindo soluções potenciais para o abordar o problema, como o sejam, por exemplo, o desenvolvimento de programas de formação que visem solucionar tal problema.

10.2. Modelos Culturais

O âmbito deste capítulo centra-se nas diferenças culturais, comuns em equipas multinacionais ou multiculturais, e na necessidade de mitigar os potenciais efeitos negativos resultantes dessa mesma diversidade cultural. Por um lado, existe uma quantidade significativa de material publicado sobre modelos culturais em geral. Por outro lado, é possível desenvolver soluções específicas para lidar com os potenciais efeitos negativos resultantes das diferenças culturais em equipas multiculturais; o que é de particular interesse para instituições que se confrontam continuamente ou ocasionalmente com este paradigma.

Equipas culturalmente diversas resultam essencialmente de fenómenos como mobilidade transnacional, um subproduto do processo de globalização, em que profissionais tendem a ter carreiras multinacionais. As forças de segurança e defesa são um exemplo claro, devido não apenas à participação conjunta na Aliança Atlântica, mas também resultante da necessidade de cooperação multinacional em missões de diversa natureza (ex.: EU, ONU, Interpol, etc.). Além disso, existem regiões, como o caso da União Europeia, que reúnem um número considerável de diferentes culturas nacionais, num cada vez maior misturar das mesmas. Apesar de alguns estudos se focarem num contexto específico (por exemplo, Ashley & Parumasur, 2024; Colocassides, 2022; Daw et al., 2023), o tema da diversidade cultural necessita de mais atenção, sendo o assunto suficientemente amplo para originar linhas de investigação e desenvolvimento de soluções, desejavelmente sempre com sentido útil e pragmático.

Dado que uma maioria dos conflitos interpessoais e organizacionais têm origem em diferentes visões do mundo, e que essas diferentes visões do mundo estão fortemente ligadas a diferentes culturas nacionais, uma questão legítima a ser levantada seria: “- Quais são os modelos (culturais) mais relevantes para abordar este problema?” Um primeiro passo poderia ser a tomada de consciência de que a cultura é semelhante a uma “lente” específica que ajuda as pessoas a se relacionarem melhor com indivíduos da mesma cultura, minimizando o esforço cognitivo durante o processo de interação e comunicação no contexto intragrupo ou intracultural.

Diversos são os autores que propuseram modelos culturais, todos eles fazendo utilização de distintos tipos de variáveis, por vezes designadas de "dimensões culturais", para apoiar a compreensão e a análise das mais diversas situações em que indivíduos pertencentes a distintas culturas interagem. Tais dimensões culturais, semelhantes a conjuntos de variáveis, auxiliam na classificação e análise de uma cultura específica de interesse. Por exemplo, o modelo cultural de Hall é composto por três dimensões (Hall, 1990): (1) *Baixo contexto* vs. *Alto contexto*; (2) *Diferentes percepções do tempo*; e (3) *diferentes percepções do espaço*. Trompenaars e Hampden-Turner, pelo seu lado, propuseram um modelo com sete dimensões (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997): (1) *Universalismo* vs. *Particularismo*; (2) *Coletivismo* vs. *Individualismo*; (3) *Neutro* vs. *Afetivo*; (4) *Difuso* vs. *Específico*; (5) *Realização* vs. *Atribuição*; (6) *Encarar do tempo como Monocrónico* vs. *Policrónico*; e (7) *Focagem interna* vs. *externa*.

Contudo, um dos modelos culturais mais populares é o modelo cultural de Geert Hofstede, o qual é composto por seis dimensões de análise (Hofstede, 1991): (1) *Distância ao Poder*, dimensão que está associada ao maior ou menor grau em que os membros de uma sociedade aceitam que o poder é distribuído de forma desigual; (2) *Individualismo* vs. *Coletivismo*, relacionado com o grau de interdependência que uma sociedade mantém. Em sociedades mais coletivistas, pode haver uma tendência para menos iniciativa por parte de seus membros; (3) *Masculinidade* vs. *Feminilidade*, relacionado com o grau de competitividade entre pessoas; (4) *Aversão à Incerteza*, dimensão relacionada com o nível geral de confiança que uma sociedade exhibe ao enfrentar a incerteza, algo com fortes implicações para o desenvolvimento organizacional; (5) *Orientação para o Longo Prazo* vs. *Orientação para o Curto Prazo*, associado à escolha do foco que uma sociedade tem em relação aos horizontes temporais futuros, e (6) *Indulgência* vs. *Restrição*, dimensão que está associada à liberdade de expressão dentro de uma sociedade e que pode ter um forte impacto durante as interações em equipas e grupos multiculturais, onde a transparência e a assertividade são críticas para o sucesso.

A versão mais recente do modelo cultural de Hofstede mostra que a dimensão *Masculinidade vs. Feminilidade*, (que nada tem de associado a temáticas de género muito populares na atualidade), foi renomeada como *Motivação para Realização e Sucesso*, o que pode clarificar melhor o verdadeiro significado desta dimensão cultural. A título de exemplo, a Figura 1 ilustra as diferenças nas dimensões culturais de Hofstede entre as culturas portuguesa e alemã, numa escala de 0 a 100. Não é difícil prever potenciais conflitos que podem surgir de perspetivas ou visões do mundo tão dispares em relação a algumas das dimensões, tais como a forma como as pessoas percebem as "diferentes distâncias ao poder", que podem gerar diferentes atitudes de "deferência" em reuniões multinacionais; ou a forma como as pessoas de determinada cultura se comportam para "evitar a incerteza", ou as diferenças nos níveis de "individualismo" – todas potenciais origens de mal-entendidos durante reuniões e missões multinacionais, criando assim potenciais riscos para o processo de liderança.

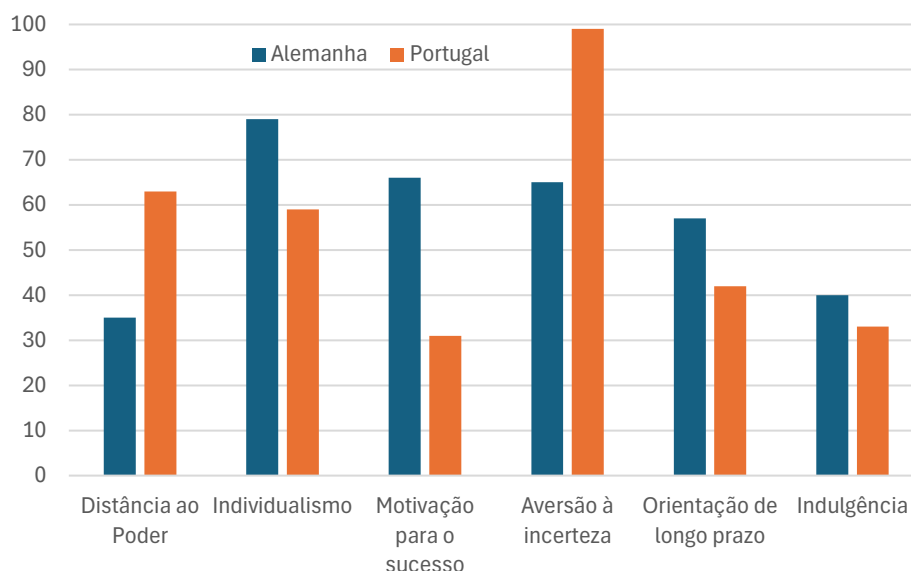


Figura 1: Exemplo das dimensões culturais de Hofstede para o Alemanha e Portugal

Fonte: Adaptado de Hofstede, 2026

A Figura 2 ilustra outro exemplo comparativo, baseado igualmente no modelo de Hofstede, onde se comparam as dimensões culturais do Portugal, Reino Unido, França e Itália.

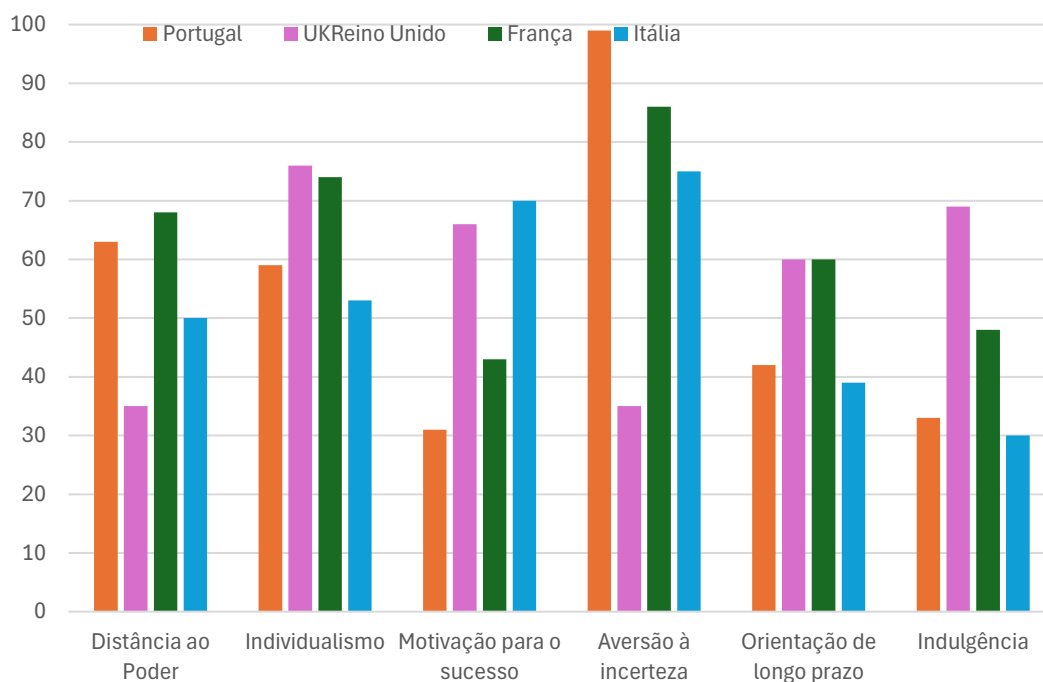


Figura 2: Exemplo das dimensões culturais de Hofstede para Portugal, Reino Unido, França e Itália

Fonte: Adaptado de Hofstede, 2026

A observação das diferenças nestes gráficos pode ser uma fonte de sugestões no desenhar de soluções de treino ou apenas compreensão dos cuidados a ter quando da interação com indivíduos de tais culturas – tendo sempre presente que qualquer modelo é uma simplificação da realidade.

Outro modelo cultural de referência é o de Lewis (2014). A estrutura do modelo cultural deste autor inclui três dimensões, com a seguinte designação: (1) dimensão Linear-ativa, associada a culturas onde em geral as pessoas tendem a tratar um assunto de cada vez, em oposição a culturas onde as pessoas normalmente se envolvem em múltiplas tarefas; (2) dimensão Multi-ativa, relacionada com culturas onde as pessoas tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, são flexíveis e não se preocupam muito com a pontualidade; e (3) dimensão Reativa, aplicável a culturas onde as pessoas tendem a ouvir sem interromper, antes de reagir. Na cultura reativa, as pessoas também preferem fazer perguntas esclarecedoras em vez de utilizar a confrontação direta.

Adicionalmente, quando se trata da temática da hierarquia, a existência de diferentes níveis de aceitação da hierarquia em função das diferentes culturas, também poderá acarretar um impacto considerável e distinto nas dinâmicas de grupo, devendo os mais responsáveis – líderes – ter este facto em atenção nos processos de liderança. Portanto, os grupos, equipas, ou comités multinacionais, e, portanto, multiculturais, quando considerados como uma determinada configuração específica para interação em grupo, beneficiariam de uma adequada

compreensão das características culturais dos restantes envolvidos, promovendo assim um melhor desempenho do grupo. A Tabela 1 ilustra este ponto, utilizando algumas das dimensões de modelos anteriormente mencionados.

A análise dos potenciais impactos e dinâmicas de grupo decorrentes das diferenças culturais em grupos e equipas multiculturais constitui uma primeira aproximação de como membros integrantes de tais grupos poderão aumentar o seu desempenho, ao mesmo tempo que diminuem o número e intensidade de conflitos inter e intragrupos, facilitando o processo de liderança em questão. A aposta em formação com vista ao desenvolvimento de uma maior consciência e sensibilidade cultural – uma maior “inteligência intercultural” – contribui assim para mitigar os impactos negativos esperados que surgem dessas mesmas diferenças e por vezes incompatibilidades culturais.

Tabela 1: A análise e a compreensão de quatro dimensões relevantes podem auxiliar na dinâmica de grupos multiculturais.

Fonte: Autor, 2026

<i>Dimensão</i>	<i>Possíveis impactos em equipas multiculturais</i>
<i>Coletivista</i> vs. <i>Individualista</i>	Pessoas de culturas mais coletivistas tendem a aceitar objetivos comuns e a considerar acordos de equipa mais frequentes do que posições individuais. Já para pessoas de culturas mais individualistas, é mais provável que surjam confrontos. Portanto, indivíduos de culturas coletivistas tendem a promover interações mais harmoniosas nas reuniões, pois podem estar mais inclinados a defender os interesses da instituição em vez dos interesses dos seus membros individuais.
<i>Baixo contexto</i> vs. <i>Alto contexto</i>	Pessoas de culturas de baixo contexto preferem estilos de comunicação com troca direta de mensagens e partilha de informações, enquanto pessoas de culturas de alto contexto, geralmente partilham menos informação e são mais indiretos. Ao reunir pessoas de diferentes contextos culturais, espera-se que as decisões levem tempo, devido à necessidade das culturas de alto contexto de compartilhar mais informações e de forma mais explícita, e à aceitação, por parte das culturas de baixo contexto, de que as informações não estão a ser partilhadas tão explicitamente como lhes seja normal.
<i>Diferentes percepções de tempo e espaço</i>	Diferentes percepções de tempo podem afetar os processos de tomada de decisão, já que por exemplo, pessoas de diferentes culturas atribuem pesos diferentes à importância de uma questão ou problema urgente em reuniões, aumentando a frustração entre distintas culturas.
<i>Diferentes níveis de aceitação da hierarquia</i>	Em culturas hierárquicas, observa-se uma maior distância de poder; contudo, consensos em reuniões são mais prováveis quando as diferenças de poder são menores. Numa reunião em contexto multicultural, alguns indivíduos podem representar instituições ou até chefias duma "hierarquia superior" em termos relativos, o que sugere que as decisões podem ser influenciadas por tal fator.

Em termos gerais, poderá eventualmente argumentar-se que não existe uma cultura melhor ou pior, mas apenas culturas diferentes, enraizadas em modelos mentais distintos, que, por sua vez, são o resultado da experiência de vida e desenvolvimento das pessoas dentro de cada cultura específica.

10.3. Implicações para a dinâmica da liderança em equipas multinacionais

Face ao descrito sobre o tema do funcionamento de equipas e grupos multiculturais, podem existir, porém, dimensões mais complexas, que em última análise resultam de dinâmicas de grupo e que podem ser consideradas como parte dum caso particular de dinâmica de negociação, em que estas estão associadas a interações implícitas contínuas de valores culturais e normas institucionais. Diferentemente dos modelos anteriores, Brett (2014) sugere uma abordagem diferente às dinâmicas no contexto da interação multicultural, especialmente no que concerne ao contexto de negociações interculturais, que merece ser considerada pela extensa aplicabilidade inerente, e justificação de como tal modelo pode ser utilizado para melhorar a dinâmica de grupo em equipas e grupos multiculturais (Água et al., 2022). O modelo de Brett é composto por três estereótipos culturais distintos e pela utilização de seis variáveis ou dimensões, nomeadamente: (1) Autoestima; (2) Poder e status; (3) Sensibilidade na resposta a insultos; (4) Estilo de confronto; (5) Confiança; e (6) Mentalidade (*mindset*). Estes conceitos são relevantes para a interação em grupos multiculturais e para gerir as dinâmicas associadas. As três culturas distintas do modelo de Brett são: (1) Culturas de dignidade, (2) Culturas de “face “e (3) Culturas de honra, conforme Tabela 2.

Tabela 2: A Diferenças culturais que podem afetar a estratégia de negociação.

Fonte: Adaptado de Brett, 2014

Características da Cultura	Cultura de dignidade	Cultura de face	Cultura de honra
Geografia	Europa, América do Norte, Austrália e Nova Zelândia	Extremo Oriente / Ásia Oriental	Médio Oriente, Norte de África, Península Ibérica, América Latina, Sudeste Asiático
Autoestima	Variável de autodeterminação	Conferido socialmente, Estável	Socialmente reivindicado, Dinâmico
Poder e status	Igualitário, Dinâmico	Hierárquico, Estável	Igualitário, Dinâmico
Sensibilidade e reação a insultos	Baixa sensibilidade	Sensibilidade média	Alta sensibilidade
Estilo de confronto	Direto, racional, imparcial	Indireto, controlado e mensurável, com uso de superiores para resolver conflitos	Direto e Indireto, Expressivo
Confiança	Interpessoal, Alto nível de confiança tanto no grupo interno quanto em grupos externos	Confiança institucional, alta no próprio grupo e baixa face ao grupo externo	Interpessoal e Institucional, baixa confiança em grupos externos
Mentalidade	Analítico	Holístico	Analítico e Holístico

Pode observar-se, na Tabela 2, que as culturas da dignidade estão associadas a culturas mais igualitárias e, portanto, menos hierárquicas; nestas culturas, a confiança e a justiça são fatores críticos. Já as culturas da “face” são normalmente consideradas associadas a sociedades com traços mais coletivistas, onde as hierarquias são cruciais e podem afetar significativamente a dinâmica de grupos, reuniões e processos de liderança; nestas culturas a confiança, além da interação interpessoal, está ligada à legitimidade e ao apoio institucional. As culturas da face, no entanto, caracterizam-se por serem consideravelmente holísticas, o que, por sua vez, pode ser uma característica desejável em equipas multinacionais. Por fim, nas culturas da honra, as hierarquias também são comuns, porém podem ser menos estáveis do que no caso das culturas da face, dificultando por vezes as abordagens, uma vez que as pessoas destas culturas podem tornar os processos de negociação mais complexos, ao mesmo tempo que aumentam o potencial de confrontos. Segundo a autora (Brett, 2014): “... em culturas de honra, confiar significa colocar seu valor próprio nas mãos de outros. Se você confia e a confiança é recíproca, então você ganha honra porque o seu valor próprio é ratificado. Mas existe um enorme risco associado à confiança. Se a sua confiança não for recíproca, tem-se tanto uma perda de prestígio social quanto uma perda de valor próprio.”

A Tabela 2 constitui um bom ponto de partida para elementos que integrem equipas, grupos ou comités multinacionais, e que já estejam cientes dos impactos

da diversidade cultural nas dinâmicas de grupo, pois permite colocar questões como: “Como devo abordar pessoas desta cultura no seio de reuniões ou missões?”; “Como é que ele ou ela comunica?”; “Como é que posso construir confiança com ele / ela?”. Independentemente de algumas culturas serem mais igualitárias em termos relativos; de algumas culturas serem mais individualistas ou coletivistas do que outras; de em algumas culturas a comunicação ocorrer com baixo ou alto contexto; ou de membros de equipas e grupos multiculturais precisarem de ferramentas e estruturas pragmáticas para participar efetivamente da dinâmica de grupo – exige-se um certo nível de domínio destas temáticas, assim como soluções suficientemente abrangentes e pragmáticas. Adicionalmente, para além das análises possibilitadas pelos modelos culturais e das experiências pessoais em diferentes culturas, é possível aprimorar as aptidões e a inteligência cultural por meio de programas de formação adequados; e algumas das organizações mais conscientes do tema já o fazem. Alguns exemplos comerciais de referência são constituídos por empresas com pegada global, das quais as empresas de logística marítima são um bom exemplo – muito embora muitos outros sectores de atividade já se tenham apercebido dos custos em termos de desempenho por uma falta de sensibilização para a temática, e já incluam a formação multicultural como módulo de desenvolvimento das suas equipas e líderes.

Para abordar uma questão tão complexa e eclética como os impactos da diversidade no contexto de liderança de equipas e grupos multinacionais torna-se essencial o empregar da prudência e pensamento crítico, juntamente com metodologias de análise alternativas, seguindo um processo de raciocínio estruturado, considerando etapas como: (i) o objetivo, (ii) as questões-críticas a colocar, (iii) pressupostos e conceitos-centrais, além de (iv) experiências e perspetivas pessoais; ponderando as (v) conclusões e implicações. Adicionalmente, no estudo dos modelos culturais é relevante a utilização continua de mapeamento conceptual para auxiliar o estabelecimento de relações entre diferentes conceitos e âmbitos de aplicação.

Tendo em linha de conta diversos modelos culturais dos quais se podem extrair distintos conceitos, e ideias, e considerando a necessidade de abordar o problema de melhorar o funcionamento e a dinâmica em grupos culturalmente diversos, torna-se pertinente o conceber de algumas soluções.

Uma primeira análise sugere: (1) desenhar e realizar programas de formação focados, para elementos que integrem equipas e/ou grupos/missões multinacionais, que incluam temas relacionados a aptidões interculturais, e (2) utilizar consultores especializados, conforme necessário e em função dos objetivos, tarefas ou missões.

Formações focadas para membros de equipas e grupos multinacionais, com foco em temas de conscientização cultural, são fundamentais. Com poucas

exceções, é senso comum que a formação de membros de equipas multinacionais nem sempre tem recebido a devida atenção. Em contraste, o caso particular das escolas de negócios, têm aumentado significativamente a oferta de programas de gestão internacional, e intercultural, oferecidos nos últimos dez anos. Tal deve-se naturalmente ao valor atribuído à comunicação e desenvolvimento de gestores e atores empresariais como agentes comerciais, gestores de projetos e outros perfis, dos mais diversos escalões que tenham de se interrelacionar com elementos de outras nacionalidades e culturas.

Utilização de ‘*coaches*’ ou consultores culturais. O uso de *coaches* e consultores especializados em questões de gestão estratégica e afins tem sido uma tendência em diversas organizações e áreas de atuação nas últimas décadas. A inteligência cultural não deve ser diferente. Assim, como muitos outros campos do saber, trata-se de uma área especializada para a qual a maioria dos profissionais envolvidos em dinâmicas interculturais pode não possuir a devida formação e até consciencialização; nem a experiência ou a compreensão adequada para o desempenho correto de suas funções no que diz respeito à dinâmica de grupos multiculturais. Assim, recorrer a *coaches* e consultores culturais é aconselhável, pois tais profissionais podem ser de grande ajuda no apoio aos membros de equipas, e grupos multiculturais. Além disso, a contratação de tais profissionais também é uma maneira ideal de apoiar os atores mencionados, já que, muitas vezes, estes não têm tempo ou oportunidade para participar em ações de formação específicos devido às pressões do trabalho diário e agendas demasiado preenchidas.

Adicionalmente, e considerando os patamares de liderança mais elevados, como presidentes de comités, líderes de equipas transnacionais e similares; se forem culturalmente competentes, podem atuar como mediadores ou facilitadores, contribuindo para uma melhor dinâmica de grupo e consequentes ganhos de desempenho, em face da diversidade cultural. Tais líderes poderiam estabelecer uma “liderança culturalmente adaptativa” baseada em perfis de competência intercultural, onde a escuta ativa e a sensibilidade aos sinais culturais são fatores críticos.

10.4. Um modelo cultural unificador e abrangente

A existência de múltiplos modelos culturais tem a vantagem de proporcionar perspetivas distintas no abordar de diferentes culturas. No entanto, a utilidade pressupõe abrangência, o que sugere a conveniência de conceber algum modelo cultural suficientemente unificador e abrangente, maximizando assim a sua utilidade prática. A Tabela 3 constitui uma primeira tentativa de criar um tal modelo abrangente e unificador, resultante da fusão dos distintos modelos culturais abordados neste capítulo, e onde se procura um equilíbrio entre utilidade

e abrangência. Tal estrutura, composta por doze dimensões, resultante em essência das contribuições dos modelos culturais de Hofstede e Trompenaars, juntamente com ideias originárias dos modelos culturais de Lewis e Hall, poderia servir de base para o desenho e desenvolvimento de programas de formação, beneficiando, assim, os profissionais, que no desempenho das suas funções e missões, integrem ou venham a integrar grupos, equipas ou comités multiculturais, e que potencialmente possam sofrer o impacto negativo da diversidade cultural e tal desejem mitigar ou até eliminar.

Tabela 3: Um modelo unificador

Adaptado de Água et al., 2023

<i>Dimensão</i>	<i>Obs.</i>
1. <i>Universalismo vs. Particularismo</i>	
2. <i>Coletivismo vs. Individualismo</i>	Comum tanto ao modelo de Hofstede como Trompenaars.
3. <i>Neutro vs. Afetivo</i>	
4. <i>Difuso vs. Específico</i>	
5. <i>Realização vs. Atribuição</i>	
6. <i>Monocrónico vs. Policrónico</i>	Relaciona-se com a dimensão linear-ativa de Lewis.
7. <i>Direcionado para dentro vs. Direcionado para fora</i>	
8. <i>Distância ao poder</i>	
9. <i>Motivação para alcançar objetivos e obter sucesso</i>	
10. <i>Aversão à incerteza</i>	
11. <i>Orientação de longo prazo vs. orientação de curto prazo</i>	Relaciona-se com a dimensão temporal de Hall.
12. <i>Indulgência vs. Restrição</i>	

10.5. Conclusão

Este capítulo efetuou uma breve abordagem a alguns dos modelos culturais mais conhecidos, os quais são pertinentes no âmbito de liderança em contexto multinacional e multicultural, alertando para o facto de que nem tudo é positivo quando se defende a diversidade em grupos, equipas ou esforços humanos

multiculturais. Como cada pessoa têm visões do mundo diferentes, enraizadas em modelos mentais distintos enforjados ao longo da vida, a diversidade tem em si o potencial para um aumento no número de conflitos ou o agravar de conflitos existente, dentro de grupos multiculturais, podendo desencadear dinâmicas de grupo negativas e uma queda de desempenho critica. Tal sintoma é importante e transversal a qualquer tipologia de organização; no entanto é especialmente crítico em contextos como a defesa e segurança, onde muitas vezes a emergência de efeitos sistêmicos depende da boa dinâmica de grupos multinacionais, quer seja, por exemplo, no contexto da Aliança Atlântica, Missões da ONU, ou outras compostas por elementos de múltiplas nações, e em consequência de distintas culturas. Um agravar no desempenho insatisfatório é muitas vezes um efeito colateral que carece de ser equilibrado com os contributos positivos decorrentes dessa mesma diversidade multicultural, e onde os líderes de tais grupos deverão ter a inteligência cultural adequada. Com culturas nacionais e regionais representadas em equipas, grupos e comités multiculturais, o potencial para dinâmicas de grupo negativas devido a falhas de comunicação e mal-entendidos pode aumentar significativamente, o que exige soluções para garantir que tais dinâmicas se desenvolvam adequadamente e que os ditos grupos agreguem valor conforme esperado por quem os nomeia, com vista a atingir um desempenho superior à soma das partes. Entre as soluções sugeridas, pode apontar-se o desenho e desenvolvimento de programas de formação para membros a integrar tais grupos e equipas multiculturais, contendo temas distintos como comunicação, negociação e gestão intercultural, e em certos casos a utilização de consultores ou especialistas em modelos culturais. Por fim, cabe uma última ressalva: independentemente da abordagem ou modelos utilizados, qualquer modelo é uma simplificação de uma realidade muito mais rica, e um modelo cultural é também assim uma simplificação de uma realidade que pode apresentar variações significativas. Neste sentido, os modelos culturais não são «verdades absolutas», mas constituem uma ferramenta, quadro de referência ou estrutura muito útil quando precisamos de prevenir o surgir, ou o agravamento, de conflitos em grupos culturalmente diversos, como comités ou conselhos multinacionais, e melhorar a dinâmica nesses espaços – algo que o líder culturalmente sensível deverá ter em conta para levar a bom porto a sua missão.

Capítulo 11

DESAFIOS DA LIDERANÇA INTERGERACIONAL NA MARINHA PORTUGUESA

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

SOFIA SANTOS ROCHA

Guarda-marinha
Escola Naval

A compreensão dos desafios geracionais da liderança na Marinha Portuguesa, é de particular importância no contexto atual. Em virtude das rápidas transformações sociais e tecnológicas, as diferenças entre as gerações são cada vez mais visíveis, afetando as formas de comunicação, as expectativas de carreira e os valores no local de trabalho. Na Marinha, onde coexistem militares de várias gerações com perspectivas distintas sobre dever, hierarquia e inovação, a gestão intergeracional torna-se essencial para a manutenção da coesão e eficácia das equipas. A presença de diversas gerações — Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — traz dinâmicas intergeracionais que impactam a coesão, eficácia e gestão de equipas. O presente capítulo visa compreender como as diferenças de valores, perceções e expectativas influenciam as práticas de liderança, bem como a comunicação e a motivação.

A investigação tem como objetivos: identificar as principais diferenças geracionais ao nível das perceções, valores e atitudes; analisar o impacto dessas diferenças na liderança de equipas; compreender a perceção dos militares quanto ao apoio prestado pela cultura organizacional da Marinha; e propor recomendações práticas para uma liderança mais eficaz e adaptada ao contexto intergeracional.

Os resultados mostram que, embora existam diferenças geracionais, estas não são deterministas. Destacam-se fatores como a aceitação diferenciada de críticas, a perceção desigual de apoio institucional e a coexistência de estilos de liderança tradicional e transformacional na mesma organização.

Conclui-se que a geração a que um indivíduo pertence influencia as suas atitudes e práticas, mas não as determina. A liderança, sendo uma relação interpessoal, é moldada por múltiplos fatores, entre os quais o geracional. A capacidade de adaptação e a valorização da diversidade geracional revelam-se,

assim, fundamentais para promover equipas mais coesas e eficazes no contexto da Marinha Portuguesa.

11.1. Introdução

A crescente diversidade geracional nas organizações tem vindo a colocar novos desafios à liderança, exigindo uma constante adaptação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas. As rápidas transformações sociais, culturais e tecnológicas têm acentuado as diferenças entre gerações, refletindo-se nos valores, nas expectativas e nos estilos de trabalho de cada uma. No contexto das Forças Armadas, em particular na Marinha Portuguesa, uma instituição com mais de 700 anos de história, fundada em 1317, onde a hierarquia, a disciplina e a cultura organizacional assumem um papel central, a convivência entre diferentes gerações de militares levanta questões especialmente relevantes no que diz respeito à eficácia da liderança e à coesão das equipas. A presença simultânea de várias gerações pode gerar tensões, resultantes de diferentes formas de pensar e agir, mas também representa uma oportunidade para o enriquecimento mútuo, desde que bem gerida no âmbito da liderança intergeracional.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade crescente de adaptar os modelos de liderança militar à realidade de um ambiente intergeracional. A Marinha Portuguesa, com a sua longa tradição, enfrenta atualmente o desafio de integrar as novas gerações sem comprometer a sua identidade, valores e desempenho operacional. Com a entrada progressiva de jovens oficiais, sargentos e praças da geração Z, torna-se essencial compreender como as diferentes gerações percebem a liderança e quais os impactos dessas perceções na coesão, motivação e desempenho das equipas. Além disso, o estudo da liderança intergeracional é ainda pouco explorado no contexto militar português, o que reforça a pertinência desta investigação. A identificação dos principais desafios, conflitos e oportunidades inerentes à convivência de várias gerações poderá contribuir para a modernização dos programas de formação de líderes, para a melhoria das práticas de gestão de pessoas e para a criação de ambientes mais integradores e eficazes.

11.2. Caracterização das Gerações Baby Boomers, X, Y (Millenials) e Z

A caracterização das gerações é essencial para analisar desafios intergeracionais na liderança. A liderança é influenciada por vários aspetos, nomeadamente pela pessoa que a exerce, que, por sua vez, é moldada pelos valores, experiências e contexto da geração onde se insere. Este capítulo tem como objetivo principal caracterizar as diferentes gerações no que diz respeito à postura

profissional, qualidade de vida e uso de tecnologias, considerando também as suas implicações para a liderança nas Forças Armadas.

11.2.1. O que é uma geração?

Segundo Jayatissa (2023), geração é um termo que descreve um conjunto de pessoas de uma mesma faixa etária, isto é, que partilham o período de nascimento. No entanto do ponto de vista da Sociologia, definir o conceito de geração é como responder à seguinte questão: "O que identifica um conjunto de pessoas como geração?" (Tomás et al., 2021). Segundo Mannheim (1928), na sua obra "*The Problem of Generations*" as gerações não estão apenas relacionadas com as faixas etárias, mas sim com experiências históricas e culturais partilhadas por cada grupo social. O autor define 3 conceitos fundamentais relacionados com as gerações:

- **Localização geracional** (Generationslagerung): a simples pertença a uma mesma faixa etária;
- **Coletividade geracional** (Generationseinheit): quando um grupo dentro da geração desenvolve uma resposta comum aos eventos que viveu;
- **Ligação geracional** (Generationszusammenhang): a conexão mais ampla entre grupos geracionais que compartilham um mesmo horizonte histórico.

Outra abordagem para definir o conceito de gerações é apresentada por Strauss e Howe na obra *Generations: "The History of America's Future, 1584 to 2069"*. Os autores argumentam que a história das gerações segue ciclos recorrentes de aproximadamente 80 a 90 anos, período que corresponde, em média, à duração de quatro gerações sucessivas. Segundo esta teoria, cada ciclo geracional é composto por quatro arquétipos distintos, que se repetem ao longo do tempo:

- **Heróis** (Geração Heróica): Nascem em períodos de grandes desafios sociais, como guerras ou crises económicas. São otimistas, pragmáticos e focados na reconstrução e no progresso. Um exemplo deste arquétipo é a geração do pós-guerra, conhecida como os Baby Boomers nos Estados Unidos.
- **Artistas** (Geração Artística): Crescem em tempos de estabilidade e prosperidade, dedicando-se à criação e aperfeiçoamento das estruturas culturais. Caracterizam-se pelo idealismo e introspeção, contribuindo para o enriquecimento do panorama artístico e social.
- **Profetas** (Geração Profética): São visionários, focados em valores espirituais, filosóficos e sociais. Tendem a questionar o *status quo* e a impulsionar mudanças ideológicas e culturais.

- **Nômadas** (Geração Nômade): Formam-se em períodos de instabilidade e crise, desenvolvendo um perfil cético e resiliente. São mais pragmáticos e orientados para a sobrevivência do que para transformações ideológicas profundas.

Strauss & Howe (1991) defendem que a história americana — e, por extensão, a história global — reflete uma sucessão cíclica de crises e recuperações, moldando os padrões de comportamento e valores de cada geração. Feixa & Leccardi (2010) argumentam que, de acordo com Abrams (1982), o início de uma geração é marcado por descontinuidades significativas num determinado contexto histórico. Abrams defende que uma geração se define como o ponto em que o curso da vida e a experiência histórica se interligam, ou seja, um grupo de pessoas que compartilham características formadas tanto pelas suas vivências pessoais quanto pelo contexto histórico em que cresceram (Feixa & Leccardi, 2010).

Concluindo, o conceito de "geração" é frequentemente utilizado para se referir a um grupo de indivíduos que partilham uma educação e um contexto histórico comum. No entanto, a definição exata deste termo não é consensual entre diferentes autores (Jayatissa, 2023).

11.2.2. Baby Boomers (1946-1965)

A geração conhecida como Baby Boomers refere-se às pessoas nascidas entre 1946 e 1964 (Yu & Miller, 2005). Segundo Sinek (2019), o termo “Baby Boom” significa “explosão de bebês”, refletindo o crescimento populacional sem precedentes ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, especialmente nos Estados Unidos. Globalmente, a taxa de crescimento da população aumentou cerca de 40% numa década (Sinek, 2019).

Contudo, à medida que os Baby Boomers atingiram a adolescência, o impacto desse aumento demográfico começou a manifestar-se em transformações sociais significativas. Embora esta geração tenha crescido num contexto de estabilidade, desenvolveu uma postura crítica face às normas estabelecidas, desafiando estruturas familiares, o sistema educativo e até as autoridades governamentais. Esta questão culminou em manifestações e movimentos sociais que redefiniram a ordem política e cultural da época (Oliveira, 2017).

No contexto global, esta geração viveu eventos marcantes, como os assassinatos de John F. Kennedy e Martin Luther King Jr, que simbolizaram lutas sociais e políticas nos Estados Unidos. Destacam-se também o surgimento dos primeiros movimentos pelos direitos civis, a luta pela igualdade de género e as primeiras manifestações ambientalistas. A Guerra do Vietname, a chegada do Homem à Lua e a chamada "*Beatlemania*" foram igualmente fenómenos que

marcaram este período (Quehl, 2013). Durante a infância, os Baby Boomers cresceram num ambiente fortemente socializador, onde os jogos coletivos e as interações com amigos e irmãos desempenharam um papel central no seu desenvolvimento. Muitas crianças desta geração partilhavam o espaço doméstico com vários irmãos, incluindo o próprio quarto, o que reforçava o sentido de comunidade e convivência (Oliveira, 2017).

A nível nacional, esta geração nasceu num período de ditadura em Portugal e cresceu num contexto de Guerra Colonial, fatores que tiveram um impacto significativo na estrutura social e económica do país (Colaço et al., 2019). Posteriormente, viveu a transição para a democracia com a Revolução do 25 de Abril de 1974 e o fim do Estado Novo, acontecimentos que alimentaram novas expectativas relativamente à qualidade de vida, educação e condições laborais. Em termos de características predominantes, os *Baby Boomers* são frequentemente descritos como competitivos, confiantes e sociáveis. O final da geração foi marcado por uma mudança demográfica significativa: em 1964, o número de nascimentos caiu cerca de 4 milhões pela primeira vez em uma década, assinalando o declínio do fenómeno Baby Boom (Sinek, 2019).

11.2.3. Geração X (1965-1980)

A Geração X abrange todas as pessoas nascidas entre 1965 e 1980 (Yu & Miller, 2005). Em Portugal, esta geração nasceu num período de grande instabilidade política, marcado pelo fim do Estado Novo em 1974 e pela Guerra Colonial, que envolveu milhares de portugueses em conflitos nas ex-colónias africanas. Muitos membros masculinos das suas famílias encontravam-se mobilizados para a guerra, o que resultou numa infância marcada por instabilidade financeira, familiar e social (Colaço et al., 2019).

Os *Baby Boomers*, ao tornarem-se pais, educaram os seus filhos com uma visão mais cética em relação às figuras de autoridade, incluindo líderes políticos. Mensagens como: “Não deixem que vos tirem algo sem estarem dispostos a compensar-vos por isso” refletem essa mentalidade. Esta geração cresceu com a crença de que poderiam alcançar os seus objetivos, mas interpretaram essa ideia de formas distintas (Sinek, 2019). A Geração X, tendo crescido num período anterior à internet, desenvolveu uma ética de trabalho resiliente e focada (Sinek, 2019). Do ponto de vista social e económico, esta geração testemunhou avanços tecnológicos significativos, como a popularização da televisão, o surgimento dos primeiros videojogos e a difusão inicial da internet. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986, foi um marco importante, impulsionando processos de modernização e transformação económica (Colaço et al., 2019).

Em termos de características predominantes, a Geração X destaca-se pela autonomia, pelo desejo de liberdade e pela valorização do trabalho significativo. Apesar das mudanças tecnológicas, a sua infância foi semelhante à dos *Baby Boomers*, mantendo-se a forte interação social através de jogos e brincadeiras coletivas. A televisão, quando presente nas casas, era geralmente única e localizada na sala de estar, funcionando como um meio de entretenimento e informação partilhado por toda a família (Oliveira, 2017).

11.2.4. Millennials ou Geração Y (1981-1996)

A Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Y, inclui todas as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Caracteriza-se por ter crescido num período de maior estabilidade familiar em comparação com gerações anteriores. Além disso, é frequentemente descrita como uma geração que valoriza o acesso a determinadas condições e benefícios, sendo, por vezes, associada a um maior apego a privilégios (Sinek, 2019). Ao falar da geração *Millennials* falamos também de uma geração que cresceu com o advento da internet relacionando-se desde muito cedo com as tecnologias (Manso, 2020). Grande parte desta geração teve acesso a um quarto individual, com facilidades tecnológicas, sentindo, assim, necessidade de partilhar parte da sua vida nas redes sociais (Oliveira, 2017). As características desta geração passam por serem bastante hábeis, multifacetadas, viverem o momento e terem uma grande capacidade de gestão do seu próprio tempo (Manso, 2020). Os *Baby Boomers* encontravam motivação na concretização de objetivos focados no crescimento e na acumulação – "mais e maior". Em contraste, a Geração Y tende a procurar gratificação imediata, encontrando satisfação em experiências que proporcionam satisfação rápida e instantânea (Sinek, 2019).

Em relação à sua vida profissional, os *Millennials* valorizam bastante o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e procuram um emprego que lhes proporcione uma grande realização pessoal. Enfrentaram desafios económicos substanciais, nomeadamente a crise financeira de 2008. A entrada tardia no mercado de trabalho fez com que este grupo adotasse novas estratégias e estilos de vida, muitos deles ligados ao empreendedorismo digital (Marcon, 2016). Para os jovens desta geração o mundo é muito menor e as barreiras são facilmente ultrapassadas com o apoio da internet (Oliveira, 2017).

11.2.5. Geração Z (1997 – 2010)

A geração Z, corresponde a todos os indivíduos nascidos entre 1997 e 2010. Esta geração também pode ser conhecida como Gen Z ou *iGeneration* (Raso, 2023).

Nesta geração inserem-se os jovens que nunca viveram sem internet (Williams & Page, 2011) e que mais lutam contra problemas de saúde mental, sendo considerada a geração mais ansiosa da história (Raso, 2023). Os indivíduos da Geração Z têm-se destacado por uma postura conservadora, adotando crenças tradicionais e valorizando a unidade familiar. São, em geral, mais autocontrolados e responsáveis em comparação com gerações anteriores. Cresceram imersos num ambiente de alta tecnologia e acesso a múltiplas fontes de informação, sendo frequentemente expostos a um fluxo constante de mensagens provenientes de diversas plataformas. A Internet sempre fez parte das suas vidas, não conhecendo uma realidade sem ela. Além disso, a Geração Z valoriza a autenticidade e a busca por experiências genuínas e reais (Williams & Page, 2011).

Os jovens desta geração são os primeiros a exercer a independência digital, ou seja, não dependem de pais ou professores para obter informações, uma vez que têm acesso imediato a uma vasta gama de fontes na Internet. Esta geração é profundamente influenciada pelos novos media, pelas relações estabelecidas com amigos virtuais e pelo poder que a tecnologia proporciona em termos de acesso à informação e comunicação (Williams & Page, 2011). No entanto esta geração também enfrentou muitos desafios, como a pandemia COVID-19 que veio alterar drasticamente a forma como estudavam e viviam afetando negativamente a economia mundial e a sua perspectiva do futuro (Raso, 2023).

11.3. Liderança Intergeracional

A liderança intergeracional refere-se à interação entre líderes e subordinados de diferentes gerações, influenciada por expectativas, valores e percepções divergentes. Segundo Haeger & Lingham (2013) as colisões intergeracionais surgem devido a padrões emergentes de liderança que desafiam normas tradicionais, especialmente quando subordinados mais velhos são liderados por superiores mais jovens. No contexto das forças armadas, em particular na Marinha Portuguesa, esta dinâmica intergeracional é intensificada pela estrutura hierárquica e pela presença de diferentes faixas etárias nas mesmas equipas. Collins et al. (2009) destacam o "*Efeito Pigmalião Reverso*", no qual trabalhadores mais velhos têm expectativas reduzidas em relação a líderes mais jovens, levando a uma avaliação menos favorável das suas competências de liderança. Esse fenómeno é relevante nas Forças Armadas, onde o respeito à hierarquia pode colidir com percepções geracionais de autoridade e experiência.

A liderança intergeracional foca-se na incorporação de novas tecnologias, como a inteligência artificial e aquelas relacionadas com o metaverso, as quais representam um desafio de aprendizagem significativo para os trabalhadores atuais. Esta abordagem visa promover a integração eficiente e lógica das características e estilos de liderança mais adequados a cada geração,

reconhecendo as especificidades e os desafios próprios de cada grupo etário no contexto organizacional contemporâneo (Ramírez-Herrero et al., 2024).

Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024) a liderança intergeracional combina as características dos diferentes estilos de liderança com as características de cada geração (traços e défices tecnológicos) e tem em conta a possível cooperação intergeracional.

Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024), as diferentes gerações possuem características complementares, o que permite estabelecer relações estratégicas para a partilha de conhecimento e competências específicas como vemos na figura.

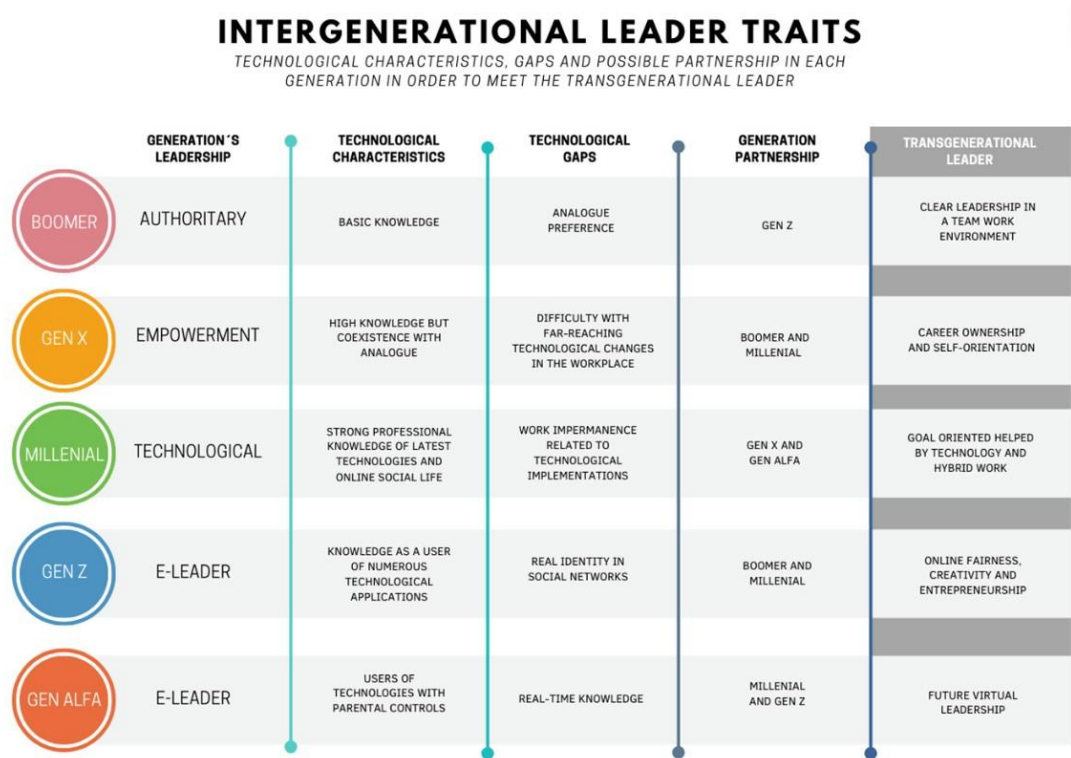


Figura 1: Traços da Liderança Intergeracional

Fonte: Ramirez-Herrero et al., 2014

Por exemplo, os Baby Boomers e a Geração Z podem beneficiar de uma troca de experiências, combinando a experiência e visão estratégica dos primeiros com a aptidão digital dos segundos. A Geração X apresenta semelhanças tanto com os Baby Boomers como com os Millennials, enquanto a Geração Y (Millennials) partilha valores comuns tanto com a Geração X como com a Geração Z. Por fim, a Geração Alfa, sendo nativa digital, tem um grande potencial para colaborar com as gerações mais jovens na adoção de novas tecnologias.

Segundo os autores, um profissional da Geração X poderá privilegiar uma comunicação breve e direta com um colega, enquanto um membro da Geração Z poder interpretar essa comunicação como muito exigente. Para evitar fricções,

uma solução viável seria estabelecer um formato de comunicação interna que satisfaça ambas as partes.

11.3.1. Características de Liderança dos Baby Boomers, X, Y e Z

Nas últimas décadas, os ambientes de trabalho têm vindo a ser marcados pela presença de várias gerações, cada uma com os seus valores, expectativas e estilos de trabalho. Esta diversidade etária, se bem gerida, pode constituir uma fonte importante de inovação e de enriquecimento mútuo para as organizações (Salahuddin, 2010). No entanto, adaptar-se às novas gerações tem sido um desafio constante para as sociedades e empresas, uma vez que não existe um modelo único de liderança que deva ser seguido. Em vez disso, é necessário ajustar a liderança de acordo com os diferentes contextos e momentos vividos pelas sociedades e organizações (McKeown, 2016). A liderança deve ser vista como a arte de transformar diferentes perfis e gerações em talentos que se complementam de forma a obter bons resultados para uma empresa ou organização (McKeown, 2016).

A Marinha Portuguesa, como outras instituições militares, é composta por indivíduos de diferentes gerações, nomeadamente os *Baby Boomers*, a Geração X, os *Millennials* e, mais recentemente, a Geração Z. É bastante importante que as instituições militares se adaptem rapidamente e apliquem técnicas de estilo de liderança adequadas para atingir o desempenho ideal, enfrentando as mudanças trazidas pela diversidade geracional uma vez que, cada uma dessas gerações traz consigo uma visão única sobre o trabalho, a liderança e os valores institucionais (Woloriradendi et al., 2021).

Do estudo de Ramírez-Herrero et al. (2024), resultou a figura 2 que mostra a linha temporal desde a geração Baby Boomers em 1946 até à geração Alpha. A figura descreve as qualidades profissionais de cada grupo e os estilos de liderança mais utilizados em cada geração. A literatura sugere que algumas características associadas à geração Baby Boomer estão a reaparecer entre as gerações mais jovens, nomeadamente a Geração Z e Alpha. Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024), valores como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a expectativa em relação à autoridade, que marcaram os Baby Boomers, voltam a ser relevantes para a Geração Z, que se caracteriza pela sua determinação e capacidade de adaptação a desafios. No que diz respeito à liderança, diversos estudos identificam uma evolução nos estilos predominantes ao longo das gerações. A análise realizada por Ramírez-Herrero et al. (2024), revela que os estilos de liderança variam consoante a geração. A liderança autoritária, diretiva ou paternalista, por exemplo, foi predominante entre os *Baby Boomers*, refletindo a influência da Geração Silenciosa (1928-1945) como mencionado por Ramírez-Herrero et al. (2024). Com o tempo, esta abordagem foi sendo complementada por estilos como

a liderança transformacional, ética e democrática, mais associados à geração X e *Millennials* (Ramírez-Herrero et al., 2024). Mais recentemente, surgiram novas tendências, incluindo a liderança tecnológica, relacional, responsável e autêntica, que tiveram origem nos *Millennials* e consolidaram-se na geração Z e Alpha (Ramírez-Herrero et al., 2024).

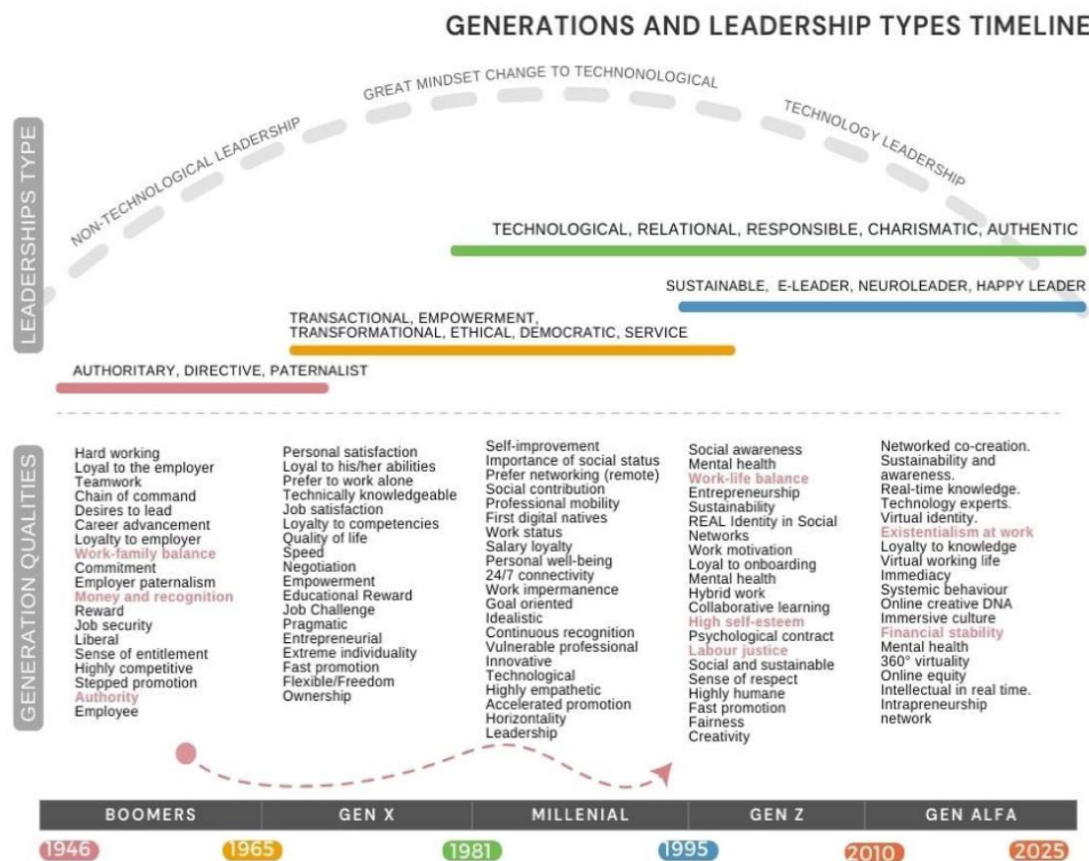


Figura 2: Cronologia das Gerações e Tipos de Liderança

Fonte: Ramírez-Herrero et al., 2014

11.3.1.1. Baby Boomers

A liderança dos indivíduos nascidos na geração dos Baby Boomers (1943 e 1960) caracteriza-se por uma liderança baseada no valor e ética de trabalho, e acreditam na liderança tradicional (Wong, 2002). Os estilos tradicionais de liderança, amplamente adotados pelas gerações Baby Boomer e X, caracterizam-se por uma abordagem hierárquica e autoritária, na qual as decisões são tomadas pelos líderes e executadas pelos subordinados (Ault, 2024). Esta estrutura, baseada na clareza de comando e na disciplina, foi predominante no ambiente profissional em que estas gerações cresceram, tornando-se o modelo com o qual se sentem mais confortáveis. A liderança tradicional mostra eficácia em contextos que exigem respostas rápidas e diretas, proporcionando estabilidade e previsibilidade nas organizações, no entanto traz desafios significativos ao

relacionarmos duas gerações diferentes no mesmo ambiente de trabalho (Ault, 2024). Os Baby Boomers tendem a seguir o seu esquema de progresso de desenvolvimento individual, começando pela educação, carreira, casamento e promoção, e isso move-os para a autorrealização (Miller, 2003). São detentores de uma grande capacidade de comunicação e são vistos como mentores, frequentemente devido às suas competências interpessoais (Anantatmula & Shrivastav, 2012). A principal motivação da geração Baby Boomer é a estabilidade profissional, mesmo que isso signifique um salário modesto e uma carreira inteira no mesmo emprego (McKeown, 2016).

Anantatmula & Shrivastav (2012) mencionam que enquanto os Baby Boomers “vivem para trabalhar” a geração X “trabalha para viver”.

11.3.1.2. Geração X

A Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, distingue-se por uma visão cética em relação a títulos e hierarquias rígidas, valorizando significativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os membros desta geração defendem uma liderança colaborativa e são motivados não apenas por recompensas materiais, mas também pela autonomia e oportunidades de desenvolvimento pessoal (Chawalla, 2015). Ao contrário da geração anterior, a geração X enfatiza a satisfação pessoal no trabalho ao invés de se focar na dedicação árdua. Embora sejam leais à sua profissão não o são necessariamente em relação aos empregadores e caracterizam-se por uma maior individualidade e necessidade de autonomia e flexibilidade (Yu & Miller, 2005).

11.3.1.3. Geração Y ou Millenials

Os Millennials cresceram num mundo globalizado e altamente digitalizado, o que moldou a sua abordagem à liderança. Esta geração tende a valorizar o feedback constante, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo (Twenge et al., 2010). A comunicação aberta e o feedback contínuo são aspetos fundamentais para os Millennials, que esperam líderes autênticos, acessíveis e dispostos a ouvir as suas perspetivas (Ault, 2024). Segundo o Almirante da Marinha dos Estado Unidos da América (EUA) Eric Olson, o feedback é um ponto de partida crítico para o aperfeiçoamento (Stefernfels et al., 2024). Modelos de liderança excessivamente rígidos ou pouco comunicativos podem levar à sua desmotivação e distanciamento, comprometendo a sua lealdade e envolvimento com a organização. Assim, para potenciar o desempenho e a satisfação desta geração, é essencial fomentar uma cultura organizacional baseada na transparência, no diálogo e na valorização das suas ideias e iniciativas (Ault, 2024).

11.3.1.4. Geração Z

A Geração Z distingue-se pela sua ligação intrínseca à tecnologia, pela forte valorização da diversidade e sustentabilidade, e pela preferência por uma comunicação instantânea. Além disso, adaptam-se rapidamente a novas plataformas digitais (Ramírez Herrero et al. (2024). Dado esse envolvimento com a tecnologia, as organizações devem investir na promoção da literacia digital entre as gerações mais velhas e criar ambientes online seguros que facilitem o desenvolvimento da liderança da Geração Z (Hidayat et al., 2023).

No que diz respeito ao estilo de liderança, a Geração Z tem uma abordagem transformacional, baseada em líderes visionários e inspiradores, capazes de motivar as suas equipas (Kwartawaty et al., 2024). Esta geração valoriza a participação ativa na vida organizacional, tendo uma voz ativa na tomada de decisão. Assim, modelos de liderança autocrática revelam-se pouco eficazes para esta geração (Kwartawaty et al., 2024).

Para liderar eficazmente num ambiente intergeracional, os líderes devem mostrar flexibilidade e capacidade de adaptação, conseguindo gerir equipas diversificadas e responder às diferentes características e preferências da Geração Z, que podem variar significativamente (Bateh, 2018). As principais competências de liderança para gerir esta geração incluem autenticidade, capacidade de formação, flexibilidade, inteligência emocional, comunicação eficaz e fornecimento de feedback contínuo (Tidhar, 2022).

11.3.2. Desafios da Liderança Intergeracional

Os desafios da liderança intergeracional manifestam-se em vários aspetos. Em primeiro lugar as divergentes expectativas e perceções entre gerações podem gerar dificuldades. A geração Baby Boomer tende a ver líderes da geração Millennials como inexperientes, enquanto os Millennials frequentemente percebem os Baby Boomers e a Geração X como resistentes à mudança (Collins et al., 2009). Em segundo lugar, a gestão de conflitos geracionais é um desafio significativo, uma vez que as diferenças nos estilos de comunicação e na abordagem ao trabalho podem criar fricções entre essas gerações (Haeger & Lingham, 2013). Outro fator importante é a adaptação às novas tecnologias, com os Millennials e a geração Z adotando rapidamente ferramentas digitais, enquanto a geração X e os Baby Boomers podem enfrentar dificuldades nesse processo (Collins et al., 2009).

A resistência à mudança organizacional surge como um desafio adicional dado que as diferentes gerações apresentam níveis distintos de aceitação a novas políticas e métodos de trabalho, o que dificulta a implementação de reformas estruturais (Haeger & Lingham, 2013). Além disso, a gestão das expectativas de carreira é complexa, pois os Millennials frequentemente procuram uma progressão

rápida enquanto os Baby Boomers e a geração X valorizam estabilidade e reconhecimento a longo prazo (Collins et al., 2009).

A tabela seguinte adaptada de Chawalla (2015) apresenta uma síntese comparativa das principais gerações – Baby Boomers, Geração X e Geração Y (Millennials) – destacando os seus traços distintivos em dimensões como estilo de trabalho, relação com a autoridade, foco profissional, reconhecimento, comunicação e uso da tecnologia. Esta análise permite identificar potenciais fontes de tensão.

Tabela 1: Características das Gerações

Fonte: Chawla, 2019

Geração	Baby Boomers (1946–1964)	Geração X (1965–1980)	Millennials / Geração Y (1981–1999)
Traços de personalidade	Éticos, determinados e conhecedores	Espírito livre, empreendedores e adaptáveis	Autónomos, individualistas e agradáveis
Eventos marcantes vividos	Independência e reorganização de Estados	Lançamento do satélite indiano, guerras, armas nucleares	Crises de dívida, introdução da <i>Internet</i>
Estilo de trabalho	Fazer o que for preciso, mesmo fora de horas	Rápido e prático, protocolo é secundário	Trabalham por objetivos e resultados
Relação com a autoridade	Respeitam o poder e o mérito	Regras flexíveis, colaboração é importante	Valorizam a autonomia
Estilo de liderança	Democrático	Colaborativo	Menos inclinados para liderança formal
Comunicação	Algo formal e em rede estruturada	Informal e direta; por vezes céticos	Informal e direta; desejam agradar
Foco	Objetivos pessoais e organizacionais igualmente importantes	Desenvolvimento pessoal e objetivos individuais	Desenvolvimento personalizado, vontade de aprender e excelência
Reconhecimento / Recompensa	Reconhecimento público através de títulos e benefícios	Recompensas não só materiais; autonomia e tempo livre	Elogios públicos e pessoais; oportunidades de desenvolvimento
Trabalho & Família	O trabalho vem primeiro	Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Integram vida pessoal no trabalho
Lealdade	Lealdade ao significado do trabalho	Lealdade a objetivos individuais; mudam frequentemente	Lealdade às pessoas e ao projeto
Tecnologia	Necessária para o progresso	Ferramenta prática para realizar tarefas	Geração multitarefa que só conhece tecnologia

11.4. Estratégias para uma Liderança Eficaz

A liderança intergeracional consiste, então, na capacidade de orientar e gerir equipas compostas por elementos de diferentes gerações, cada uma com a sua própria visão sobre o trabalho, valores profissionais e formas de comunicação, como foi possível observar na tabela 1. No contexto atual, a convivência entre gerações como os Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z traz desafios ao nível da liderança, mas também oportunidades únicas de aprendizagem e crescimento mútuo. A chave passa por compreender estas diferenças geracionais e tirar partido delas, promovendo um ambiente de cooperação e respeito, onde todos contribuem para os objetivos comuns (Murilo, 2024). Os líderes devem compreender e reconhecer as particularidades de cada geração, incluindo os seus valores, preferências e expectativas.

Para liderar eficazmente as gerações mais recentes, considera-se que os líderes devem adotar uma abordagem baseada na inspiração, colaboração e apoio ao desenvolvimento individual. A criação de um ambiente de trabalho inclusivo, com oportunidades estruturadas de progressão na carreira e um modelo de liderança focado na inovação, pode ser um fator determinante para atrair e reter talentos desta geração (Kwartawaty et al., 2024). Segundo Murilo (2024) algumas estratégias fundamentais para uma liderança intergeracional eficaz incluem a promoção da diversidade e da inclusão, reconhecendo e valorizando as contribuições de todas as gerações presentes nas organizações. É igualmente importante implementar políticas que respondam às necessidades específicas de cada grupo etário, como horários flexíveis e oportunidades de trabalho remoto.

A criação de programas de mentoria surge também como uma estratégia relevante, permitindo a partilha de experiências entre gerações e fomentando a transmissão de sabedoria, novas perspetivas e competências tecnológicas. Com a crescente presença das novas gerações no mercado de trabalho, torna-se essencial manter uma comunicação aberta e transparente entre líderes e subordinados, garantindo que a informação seja clara, acessível e adaptada a diferentes estilos de comunicação. Por fim, Murilo (2024) destaca a importância de oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para todos os colaboradores, independentemente da geração a que pertencem.

Martins (2023), diretora de Recursos Humanos na Stellaxius, destaca que uma liderança intergeracional eficaz requer o desenvolvimento de três competências fundamentais: **empatia, comunicação e flexibilidade**. A **empatia** permite que diferentes gerações se compreendam mutuamente, promovendo equipas diversificadas que se influenciam positivamente. A **comunicação** eficaz é alcançada através de formações que ensinam os diversos estilos comunicacionais de cada geração, facilitando a cooperação e reduzindo mal-entendidos. A **flexibilidade** é essencial para se adaptar às mudanças constantes do mercado e

às múltiplas identidades geracionais, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Martins (2023) enfatiza que cabe às equipas de liderança, com o apoio dos departamentos de recursos humanos, motivar todas as gerações e mitigar conflitos intergeracionais.

11.5. Aplicações práticas de Liderança Intergeracional na Marinha Portuguesa

O estudo efetuado por Rocha (2025), na Marinha Portuguesa, adotou uma abordagem qualitativa para analisar as diferentes gerações de militares, e teve como objetivo compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa, com base em dados qualitativos recolhidos através de entrevistas semiestruturadas.

O objetivo central deste estudo era analisar e compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa, tendo sido formuladas as seguintes hipóteses:

- **H1. “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”;**
- **H2. “Militares mais jovens percecionam menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”;**
- **H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações”;**
- **H4. “A Geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.”.**
- **H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”.**

A população-alvo desta pesquisa foi composta por militares da Marinha Portuguesa, abrangendo diferentes gerações: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* (Geração Y) e Geração Z. A amostra foi selecionada de forma intencional, tendo em conta a disponibilidade e a representatividade geracional, procurando refletir as diferentes perspetivas sobre a liderança intergeracional.

Como critério de inclusão, foram exigidos os seguintes critérios:

- Pertencer a uma das gerações identificadas na Revisão de Literatura;
- Ser Oficial da Marinha Portuguesa dos Quadros Permanentes (QP) formado pelos cursos tradicionais da Escola Naval (EN);
- Ter, no mínimo, 2 anos de experiência no caso das gerações *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y;
- Aceitar voluntariamente participar na entrevista e autorizar o uso dos dados para fins científicos.

No total, foram conduzidas vinte entrevistas a militares, distribuídas equitativamente pelas quatro gerações em análise (Z, Y, X e Baby Boomers), com cinco participantes por corte geracional.

Relativamente aos resultados obtidos e à discussão desses resultados, estes serão orientados pelas hipóteses inicialmente formuladas e pelos objetivos do estudo, procurando compreender de que forma as características atribuídas a cada geração influenciam as suas visões sobre o exercício da liderança em contexto militar.

H1: “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”, conclui-se que os líderes das gerações mais antigas apresentarem maior resistência a receber críticas vindas de subordinados não é completamente corroborada pelos resultados. Embora a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, afirme lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes, verifica-se que as gerações mais antigas, especialmente os Baby Boomers e a geração X, condicionam essa aceitação ao contexto em que as críticas são feitas, preferindo que ocorram em ambiente reservado e com boa-fé. Esta preferência pode ser interpretada como uma forma de resistência, que, embora não recuse diretamente as críticas, limita a sua expressão e discussão pública, refletindo a importância atribuída à manutenção da hierarquia e da autoridade. Assim, as diferenças geracionais manifestam-se mais na forma e no ambiente para receber críticas do que na rejeição absoluta das mesmas, sugerindo a necessidade de promover ambientes de comunicação mais abertos e adaptados às dinâmicas intergeracionais.

H2: “Militares mais jovens percebem menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”, verifica-se que a percepção de apoio institucional no seio das Forças Armadas pode variar significativamente em função da experiência e do tempo de serviço dos militares. Tal como noutras profissões marcadas por ambientes hierárquicos e exigentes, os profissionais em início de carreira enfrentam desafios particulares, relacionados com a adaptação, o sentimento de pertença e a percepção de suporte por parte da instituição.

A partir das respostas obtidas, observa-se uma polarização entre gerações, sobretudo entre os militares da geração Z e Y, que manifestam percepções mais críticas e insatisfatórias, e os das gerações X e Baby Boomers, que tendem a reconhecer mais frequentemente a existência de algum tipo de apoio.

A geração Z destaca-se pela expressão de maior descontentamento, diretamente associada a problemas estruturais e operacionais vividos atualmente na Marinha Portuguesa. Entre os fatores identificados pelos entrevistados desta geração estão a falta de pessoal, a escassez de motivação entre as equipas, a ausência de um planeamento eficaz, bem como a percepção de que a organização interfere frequentemente com a vida pessoal dos militares, sem consideração pelas suas necessidades individuais. Esta realidade contribui para uma percepção

negativa do apoio institucional, que revela um mal-estar mais profundo ligado à forma como a instituição tem vindo a gerir os seus recursos humanos.

Estes resultados sugerem que as gerações mais jovens parecem avaliar o apoio com maior exigência, enquanto os mais antigos mostram maior conformismo ou capacidade de adaptação às limitações estruturais. No entanto, a existência de críticas também entre os militares mais antigos, neste caso a Geração Baby Boomer sugere que são fatores externos à organização que influenciam a falta de apoio da mesma.

H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações.” Os resultados indicam que não há uma rejeição generalizada por parte das gerações mais antigas ao potencial dos jovens, mas sim uma variedade de opiniões que incluem tanto reservas quanto reconhecimento. Essa diversidade aponta para a importância do diálogo e da cooperação intergeracional, sobretudo num ambiente hierarquizado e tradicional como o militar. Portanto, esta hipótese deve ser revista, evidenciando-se que o potencial das novas gerações é reconhecido em diferentes graus por todas as faixas etárias, o que contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

H4: “A geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.” Os dados recolhidos nas entrevistas indicam que a geração Z evidencia uma atitude equilibrada entre a valorização das tradições da Marinha e a abertura a mudanças inovadoras que permitam a adaptação às novas realidades. No que diz respeito à preservação das tradições, a geração Z apresenta menções que indicam uma valorização clara da continuidade, embora não de forma inflexível.

Esta perceção reflete uma visão mais contemporânea, onde a disciplina mantém o seu papel central, mas é exercida com uma flexibilidade que responde às necessidades atuais e valoriza o bem-estar e a motivação dos militares. Este equilíbrio entre a valorização da tradição e a abertura à inovação e flexibilidade pode ser interpretado como um sinal de maturidade e adaptabilidade da geração Z. Essa geração reconhece o valor funcional das tradições, essenciais para a identidade e coesão da Marinha, mas também compreende que a permanência dessas tradições deve ser acompanhada por ajustes que permitam a instituição acompanhar as transformações sociais, tecnológicas e culturais do século XXI.

Portanto, os resultados sugerem que a geração Z não rejeita a tradição, pelo contrário, procura conciliar o respeito pelas raízes históricas com a necessidade de inovação e adaptação.

H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”, a coesão de equipas surgiu como um tema relevante nas entrevistas realizadas, sendo frequentemente associada à forma como os líderes constroem o ambiente de trabalho, e principalmente, comunicam com os subordinados. Com base nos dados recolhidos, verificou-se que os Baby

Boomers e a Geração X destacam principalmente fatores como a existência de objetivos claros e a competência técnica dos elementos da equipa como essenciais para a coesão das equipas.

Conclui-se que os dados permitem sustentar a Hipótese, na medida em que as preferências de estilo de liderança variam significativamente entre gerações. Embora a coesão de equipas seja valorizada por todos, os Baby Boomers e Geração X valorizam a clareza de objetivos, estrutura, hierarquia, e competência técnica, revelando uma preferência por um estilo de liderança tradicional. Já as Gerações Y e Z destacam a importância da comunicação, bem-estar da equipa, sentido de pertença e reconhecimento, características associadas ao estilo de liderança transformacional e participativa. No entanto, também se observa um processo de adaptação e convergência entre gerações, onde as gerações mais jovens, por vezes, apresentam características de liderança de gerações mais antigas, impulsionado pelas exigências do contexto militar, o que indica que o estilo de liderança não é algo fixo e que pode evoluir ao longo da carreira. Assim, a hipótese deverá ser validada, pois embora existam pontos de contacto e adaptações mútuas, as diferenças geracionais em termos de estilo de liderança são reais, relevantes e devem ser consideradas na formação e desenvolvimento dos líderes das Forças Armadas, neste caso, da Marinha Portuguesa.

É inegável que cada pessoa é influenciada pela geração a que pertence, refletindo um conjunto de vivências, experiências sociais e valores, formados num determinado contexto histórico. Essas influências geracionais moldam padrões de comportamento, visão do mundo e expectativas relativamente ao trabalho, à autoridade e à liderança. Assim, os dados recolhidos neste estudo permitem afirmar que os fatores contextuais, identificados pelos entrevistados como influenciadores de estilos de liderança, podem ser considerados, também, fatores geracionais entre os quais se destacam:

- A estrutura e cultura organizacional, marcada por limitações de recursos, falta de planeamento operacional e consequentemente, períodos de elevada exigência para os militares;
- O contexto motivacional e financeiro e a participação em missões melhor remuneradas, influencia significativamente o desempenho e a atitude dos líderes e liderados;
- A complexidade relacional, uma vez que a liderança é, acima de tudo, uma relação entre pessoas, com histórias, expectativas e formas de ver o mundo distintas.

Embora a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, afirme lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes, verifica-se que os líderes das gerações Baby Boomers e X condicionam essa aceitação ao contexto em que as críticas são feitas, preferindo que estas ocorram em ambientes

reservados e com boa-fé. Esta preferência não representa uma rejeição direta das críticas, mas sim uma forma de limitar a sua expressão pública.

Os resultados indicam que as gerações mais jovens percebem um menor nível de apoio institucional. Por outro lado, a geração X entende que a Marinha oferece apoio aos militares, mas que estes não o procuram ativamente. Já a geração Baby Boomer atribui a percepção de falta de apoio sobretudo a fatores externos, como o contexto político, que ultrapassam a esfera organizacional.

Os resultados evidenciam igualmente que não existe uma rejeição generalizada, por parte das gerações mais antigas, ao potencial das gerações mais jovens. Pelo contrário, observa-se uma diversidade de opiniões que inclui tanto reservas como reconhecimento das capacidades dos mais novos.

Por outro lado, os resultados indicam que a geração Z não rejeita as tradições militares. Ao invés, procura conciliar o respeito pelas raízes históricas com a necessidade de inovação e adaptação, evidenciando uma postura integradora que valoriza tanto a continuidade como a modernização dos valores e práticas da instituição.

As características identificadas em cada geração sugerem que os estilos de liderança de cada uma são diferentes, os Baby Boomer e a geração X apresentam características associadas à liderança tradicional e as gerações Y e Z apresentam características de estilos de liderança transformacionais ou participativos como a abertura a críticas e opiniões diferentes, a valorização do *teambuilding* e das relações interpessoais nas equipas. Este padrão é, também, visível na preferência por críticas feitas em privado e na maior aceitação das limitações institucionais como parte da estrutura organizacional. Verificou-se também que a geração Y assume um papel de “ponte” na liderança, reconhecendo os erros do passado e tentando reformular práticas para liderar de forma mais consciente. No entanto, foi identificado que líderes mais jovens, por vezes, adotam posturas mais tradicionais e autoritárias, semelhantes às associadas a gerações anteriores, quando confrontados com contextos que exigem firmeza ou maior controlo. Esta adaptação revela um possível ciclo ou convergência de estilos de liderança, onde inovação e flexibilidade iniciais cedem lugar, em parte, à autoridade e à disciplina. Este fenómeno não reduz a relevância do fator geracional. Pelo contrário, é possível identificar diferenças significativas entre gerações em muitos aspetos da sua postura e prática de liderança.

Por fim, importa salientar que o conceito de geração, embora útil para compreender tendências e padrões de comportamento, não deve ser aplicado de forma determinista. A pertença a uma geração não implica uniformidade de opiniões ou práticas, como sugerem diversas convergências de pensamento entre militares de diferentes faixas etárias. A liderança, sendo fundamentalmente uma relação interpessoal, é moldada por uma multiplicidade de fatores, onde, a geração, é apenas um entre vários. Os desafios geracionais identificados neste

estudo tornam-se, então, particularmente evidentes em determinados subtemas, onde se observam padrões diferenciados de pensamento e ação associados às diferentes gerações. No entanto, estas diferenças, ainda que relevantes, coexistem com uma cultura organizacional que favorece a adaptação, o compromisso e, em muitos casos, a convergência entre estilos e perspectivas.

11.5.1.Recomendações para uma Liderança Intergeracional Eficaz na Marinha Portuguesa

Com base na análise dos dados recolhidos e nas conclusões apresentadas, é possível identificar um conjunto de orientações práticas que poderão contribuir para uma liderança mais eficaz num ambiente marcado pela convivência de diferentes gerações. As medidas que se propõe são as seguintes:

- a) **Promover a escuta ativa e o diálogo constante entre as equipas**, incentivar as relações interpessoais, valorizando a opinião das gerações mais novas sem desvalorizar a experiência acumulada dos mais antigos;
- b) **Clarificar objetivos e reforçar a missão comum**, a definição clara dos objetivos a atingir e a partilha do propósito operacional são elementos fundamentais para garantir coesão e evitar mal-entendidos geracionais uma vez que as gerações mais jovens valorizam a importância de explicar o “porquê” dos acontecimentos;
- c) Os líderes devem desenvolver **competências de liderança situacional**, ajustando a sua abordagem consoante o nível de maturidade e motivação da equipa. Face à escassez de recursos humanos, identificada por vários entrevistados, torna-se essencial que o líder seja capaz de se adaptar a contextos de crise nas equipas. Esta carência de efetivos leva, por exemplo, a que militares mais antigos tenham de desempenhar tarefas tradicionalmente atribuídas aos mais novos, o que contribui para a diminuição da motivação coletiva. Embora os líderes mais recentes já tenham iniciado a sua carreira num contexto marcado pela falta de pessoal, as gerações anteriores, habituadas a ver os mais antigos em funções de supervisão, veem-se agora obrigadas a manter-se operacionalmente ativas, mesmo em fases mais avançadas da carreira. Assim, o líder deve desenvolver competências que lhe permitam compreender e gerir estas dinâmicas geracionais, promovendo a adaptação e a coesão da equipa;
- d) **Desmistificar preconceitos geracionais**, evitando generalizações sobre gerações, focando-se mais nas características individuais e no desenvolvimento de relações baseadas no respeito e profissionalismo;

- e) **Preparar futuros líderes** para liderar pessoas com mais idade. Torna-se essencial desenvolver nos futuros oficiais a capacidade de liderar equipas compostas por elementos mais velhos e com maior experiência profissional. Para tal, recomenda-se a implementação de formação específica, em que os alunos tenham de liderar militares com maior antiguidade e conhecimento operacional na Marinha, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de líderes mais conscientes dos desafios intergeracionais, dotando-os de ferramentas práticas para gerir equipas intergeracionais.

Estas recomendações reforçam a ideia de que uma liderança intergeracional eficaz não se limita à aplicação de modelos padronizados, mas exige sensibilidade, adaptação e uma leitura contextual apurada das equipas e das circunstâncias.

11.6. Conclusões

A liderança intergeracional refere-se à capacidade de gerir e integrar eficazmente equipas compostas por membros de diferentes gerações, cada uma com valores, expectativas e estilos de trabalho distintos. Num ambiente de trabalho contemporâneo, é comum encontrar Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z a colaborar lado a lado, o que representa tanto um desafio como uma oportunidade para as organizações.

Assim, verificam-se alguns desafios à Liderança Intergeracional, nomeadamente:

Diferenças de Valores e Expectativas. Cada geração possui uma perspetiva única sobre aspetos como ética de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e expectativas de carreira. Por exemplo, enquanto os Baby Boomers podem valorizar a estabilidade no emprego, os Millennials podem procurar significado e propósito nas suas funções.

Estilos de Comunicação Variados. As preferências de comunicação variam entre gerações; algumas podem preferir interações face a face, enquanto outras optam por meios digitais.

Adaptação Tecnológica. Embora as gerações mais jovens sejam nativas digitais, as mais antigas podem enfrentar desafios na adaptação a novas tecnologias.

Desta forma, o Líder deverá encontrar as estratégias para uma Liderança Intergeracional Eficaz, e que passam por:

Promoção da Diversidade e Inclusão. Reconhecer e valorizar as contribuições únicas de cada geração, fomentando um ambiente onde todos se sintam valorizados.

Flexibilidade e Adaptabilidade. Implementar políticas que atendam às diversas necessidades das gerações, como horários flexíveis ou oportunidades de trabalho remoto.

Mentoria Bidirecional. Incentivar programas onde o conhecimento é compartilhado entre gerações, permitindo que os colaboradores mais experientes transmitam sabedoria e que os mais jovens introduzam novas perspectivas e competências tecnológicas.

Comunicação Aberta e Transparente. Estabelecer canais de comunicação que atendam às preferências de todas as gerações, garantindo que a informação seja acessível e clara.

Formação Contínua. Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional que permitam a todos os colaboradores atualizar e expandir as suas competências.

Uma liderança intergeracional bem-sucedida não só mitiga potenciais conflitos decorrentes das diferenças geracionais, mas também transforma essa diversidade numa vantagem competitiva, promovendo inovação, criatividade e um ambiente de trabalho harmonioso.

Concluindo, um líder transgeracional deve apresentar o seguinte perfil: **empatia e leitura humana**, apresentando a capacidade de ler a fadiga, frustração e motivação de diferentes grupos etários, ajustando o apoio sem perder o foco na missão; **comunicação translacional**, apresentando a capacidade de decodificar diretivas superiores complexas em micro-objetivos claros e com propósito, adequados à velocidade digital da geração Z; **visão estratégica (tradição)**, apresentando um profundo respeito e compreensão pela história da instituição, usando a tradição como cimento para a coesão da equipa; e **flexibilidade tática**, através do domínio da liderança situacional, com a agilidade para ser democrático no planeamento e autocrático na execução sob fogo.

Capítulo 12

A LIDERANÇA TÓXICA

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

12.1. Introdução

A liderança é um conceito fundamental no contexto organizacional, uma vez que exerce uma influência significativa sobre a dinâmica de grupos e a cultura organizacional. Nos últimos anos, o conceito de liderança tóxica ganhou destaque, referindo-se a líderes cujos comportamentos e atitudes não apenas falham em promover um ambiente de trabalho saudável, mas prejudicam ativamente o bem-estar dos seus trabalhadores. Este fenómeno resulta de uma combinação de atitudes egocêntricas, de manipulação e de falta de consideração pelos outros, levando a consequências negativas que se estendem tanto a nível individual como organizacional.

Este capítulo tem como objetivo explorar o impacto da liderança tóxica no contexto organizacional, abordando as suas características, consequências e influência na qualidade de vida no trabalho e no compromisso organizacional.

Adicionalmente, são apresentadas estratégias práticas para enfrentar este fenómeno e melhorar os ambientes de trabalho.

Para tal, o capítulo está organizado em diferentes seções: uma definição inicial do conceito de liderança e, posteriormente, da liderança tóxica, seguida de uma análise das suas principais características e impactos. Segue-se uma discussão sobre estratégias de mitigação e a apresentação de exemplos práticos, com foco no contexto militar, que ilustram o impacto real deste tipo de liderança.

Esta análise é crucial para compreendermos melhor os desafios que as instituições enfrentam atualmente e para desenvolvermos soluções que promovam ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Através da identificação e do combate da liderança tóxica, será possível não só melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também reforçar o compromisso organizacional e garantir o sucesso a longo prazo das empresas.

12.2. Conceito de Liderança

Quando se fala de liderança, esta pode ser associada a conceitos como autoridade e poder, mas na realidade, a liderança baseia-se muito na influência que um indivíduo tem no outro ou nos outros. Logo, ser líder, para Leithwood & Riehl, é algo que «os líderes trabalham principalmente através de e com outras pessoas. Eles também ajudam a estabelecer as condições que permitem que os outros sejam eficazes». E, por isso, «os líderes não se limitam a impor objetivos aos seguidores, mas trabalham com os outros para criar um sentido partilhado de propósito e direção.».

Nesta perspetiva, os autores defendem que a liderança é «uma função mais do que um papel. Embora a liderança seja frequentemente atribuída ou esperada de pessoas em posições de autoridade formal, ela abrange um conjunto de funções que podem ser desempenhadas por várias pessoas em diferentes papéis.».

Assim, podemos perceber que a liderança é algo que se relaciona com a influência que o líder tem no outro ou na sua equipa, promovendo um poder relacional entre os diferentes níveis de organização da instituição.

12.3. Liderança Tóxica

Tendo-se definido o conceito de liderança de uma forma geral, agora abordaremos o conceito da liderança tóxica. Segundo o *Headquarters - Department of the Army*, «a liderança tóxica é uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. O líder tóxico não se preocupa com os outros, nem com o ambiente da organização, o que leva a efeitos negativos de curto e longo prazo. O líder tóxico age com uma percepção sobrevalorizada de si e conforme os seus próprios interesses, adota comportamentos disfuncionais como enganar, intimidar, coagir ou punir injustamente os outros, para atingir os seus fins».

A liderança tóxica é mencionada como o lado negro da liderança, sendo muito negligenciada em estudos académicos quando comparado com outras perspetivas mais positivas. Uma grande lacuna que se evidencia também é o facto desta metodologia mais negativa, não ser referenciada sempre do mesmo modo, estando a informação difundida com diferentes terminologias equivalentes na literatura.

No seguimento do pensamento anterior e de acordo com Kellerman (citado por Reed) «estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir ‘má liderança’ é análogo a estudar medicina sem considerar a doença».

Assim, pode-se dizer que a liderança tóxica é um tipo de liderança disfuncional e negativa, exercida ao longo do tempo, com efeitos cumulativos que prejudicam e causam danos na organização ou nos colaboradores.

Neste tipo de liderança verifica-se uma aparente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados, uma personalidade ou uma técnica interpessoal que afeta negativamente o ambiente organizacional e um pressuposto por parte dos subordinados, de que o líder é guiado principalmente pelos seus interesses pessoais.

Os resultados que podem surgir destes comportamentos são, nomeadamente, o stress, a menor satisfação, o baixo comprometimento e a fraca vontade de permanecer no local de trabalho.

Segundo Schmidt, a liderança tóxica evidencia-se na presença de 5 fatores: supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção e imprevisibilidade, sendo uma visão abrangente e multidimensional.

Em suma, pode-se afirmar que a liderança tóxica é uma combinação de atitudes egocêntricas, motivações e comportamentos que têm repercussões nocivas nos subordinados, nas organizações e no desempenho da missão.

12.4. O Triângulo Tóxico

A liderança tóxica não resulta exclusivamente de características individuais do líder. Como tal, Padilla, Hogan e Kaiser (2007) propuseram o modelo do Triângulo Tóxico, onde inferem que são necessários três elementos fundamentais: **líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes organizacionais propícios** para levar a uma liderança tóxica. Este modelo permite compreender a liderança tóxica como um fenómeno sistémico, que se desenvolve e se mantém em função das dinâmicas relacionais e contextuais presentes na organização.

Ao reconhecer que a toxicidade não depende apenas do comportamento do líder, o Triângulo Tóxico destaca a responsabilidade partilhada entre indivíduos e organizações na prevenção e mitigação deste tipo de liderança.

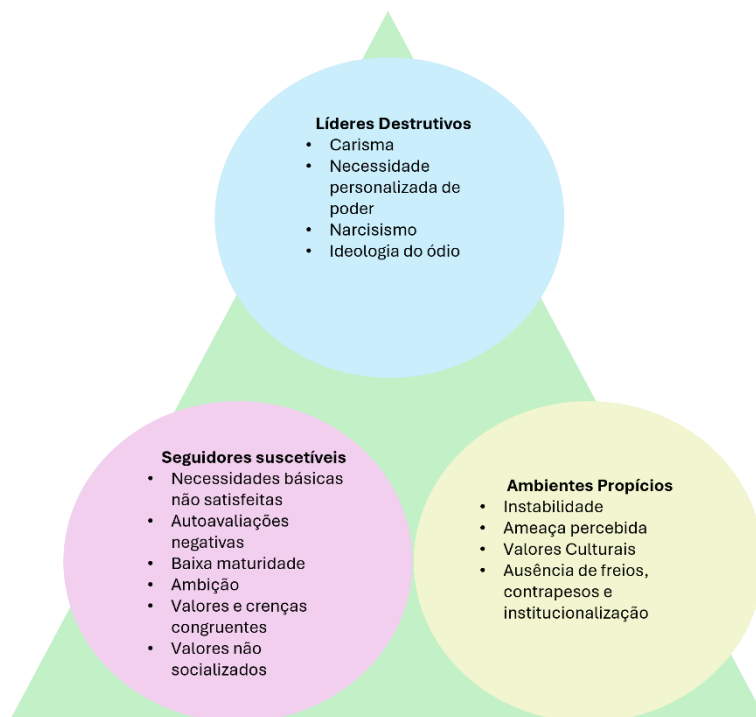


Figura 1: O triângulo Tóxico: elementos dos três domínios da Liderança Destrutiva

Fonte: Padilla, Hogan, Kaiser, 2007

12.4.1. Líderes Destrutivos

Os líderes destrutivos apresentam frequentemente traços de personalidade associados à denominada Tríade Negra: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia subclínica. O narcisismo caracteriza-se por um sentido exagerado de grandiosidade, necessidade de admiração e baixa empatia; o maquiavelismo envolve comportamentos manipuladores e orientação instrumental das relações; e a psicopatia subclínica associa-se à impulsividade, frieza emocional e ausência de remorso.

Estes líderes tendem a utilizar o poder como meio de controlo e autopromoção, privilegiando os seus interesses pessoais em detrimento do bem-estar coletivo. Frequentemente, demonstram baixa tolerância à crítica, reagem de forma agressiva a opiniões divergentes e recorrem à intimidação como estratégia de gestão. Apesar de, em alguns casos, apresentarem resultados aparentes a curto prazo, a médio e longo prazo os seus comportamentos comprometem a confiança, a cooperação e a estabilidade organizacional.

A nossa análise da literatura sugere quatro fatores críticos do líder: carisma, uso personalizado do poder, narcisismo e uma ideologia de ódio.

12.4.1.1. Carisma

A maioria das análises acadêmicas sobre liderança destrutiva identifica o carisma como uma característica central (Conger, 1990; Hogan et al., 1990; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995). Nem todos os líderes carismáticos são destrutivos.

Pesquisas indicam que liderança destrutiva e carisma estão empiricamente ligados (Beyer, 1999; Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1988; Gessner, O'Connor, Mumford, Clifton, & Smith, 1995; Hogan et al., 1990; House, 1977; Howell & Avolio, 1992; Hunt, Boal, & Dodge, 1999; Maccoby, 2000; O'Connor et al., 1995; Trice & Beyer, 1986).

A literatura sugere que, mesmo quando os líderes carismáticos não são destrutivos, eles podem ser perigosos. Yukl (1999) observa que alguns líderes carismáticos abusam do seu poder para fins egoístas, enquanto «exageram conquistas positivas e assumem créditos injustificados... encobrem erros e falhas... culpam os outros pelos erros... e limitam a comunicação de críticas e dissidências» (Yukl, 1999, p. 296). Howell & Avolio (1992) observam que “os riscos envolvidos na liderança carismática são pelo menos tão grandes quanto as promessas”. Assim, nem todos os líderes carismáticos são destrutivos, mas a maioria dos líderes destrutivos são carismáticos.

Três componentes do carisma aplicam-se aos líderes destrutivos: visão, habilidades de autoapresentação e energia pessoal (Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998). Líderes carismáticos são capazes de vender uma visão de um futuro desejável (Conger, 1989; Yukl, 1999). De acordo com O'Connor et al. (1995), os líderes destrutivos articulam uma visão de um mundo caracterizado por ameaças e insegurança, onde a segurança pessoal depende do domínio e da derrota dos rivais. House & Howell (1992) argumentam que os líderes carismáticos construtivos oferecem uma visão que enfatiza os benefícios para a sociedade e instituições, enquanto líderes destrutivos articulam visões que aumentam o seu poder pessoal.

12.4.1.2. Necessidade personalizada de poder

A ética distingue líderes carismáticos construtivos de líderes carismáticos destrutivos (por exemplo, Bass & Steidlmeier, 1999; House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995). Os líderes éticos usam o poder da posição para servir os outros, enquanto os não éticos usam o poder para ganho pessoal e autopromoção (Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992). Os líderes não éticos usam o controle e a coerção para impor os seus objetivos, ao mesmo tempo que censuram opiniões contrárias (Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995).

A pesquisa de McClelland (1970, 1975) mostra que os líderes são caracterizados por uma necessidade de poder, ao mesmo tempo em que faz uma

distinção cuidadosa entre necessidades de poder socializadas e personalizadas. Os líderes com necessidades personalizadas de poder usam a autoridade «... de maneira impetuosamente agressiva para fins de autoengrandecimento, em detrimento dos seus subordinados e organizações» (House & Aditya, 1997, p. 414). São impulsivos, irresponsáveis e extraordinariamente punitivos (House & Howell, 1992; McClelland, 1975).

12.4.1.3. Narcisismo

O narcisismo está intimamente ligado ao carisma e ao uso personalizado do poder, e envolve domínio, grandiosidade, arrogância, senso de direito e busca egoísta do prazer (American Psychiatric Association, 2000; Rosenthal & Pittinsky, 2006). Líderes narcisistas são egocêntricos, buscam atenção e ignoram os pontos de vista ou o bem-estar dos outros (Conger & Kanungo, 1998). Frequentemente, reivindicam conhecimentos ou privilégios especiais e exigem obediência incondicional (O'Connor et al., 1995), o seu sentido de direito leva frequentemente a abusos de poder em benefício próprio (Conger, 1990; Maccoby, 2000; Sankowsky, 1995) e o seu estilo de liderança é tipicamente autocrático (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

A capacidade de ignorar os sentimentos dos outros e explorá-los para ganho pessoal é uma característica definidora da psicopatia (Gustaffson & Ritzer, 1995; Hare, 1993), mas também está associada ao narcisismo e ao uso não socializado do poder (McClelland, 1970; 1975; Rosenthal & Pittinsky, 2006).

12.4.1.4. Ideologia do ódio

Uma comparação entre líderes destrutivos e construtivos sugere que a retórica, a visão e a cosmovisão dos líderes destrutivos contêm imagens de ódio — derrotar rivais e destruir inimigos desprezados.

12.4.2. Seguidores suscetíveis

No contexto da liderança tóxica, os seguidores não desempenham um papel meramente passivo. Segundo Padilla, Hogan e Kaiser (2007), a existência de seguidores suscetíveis constitui um dos fatores centrais para a emergência e manutenção de líderes destrutivos. Estes seguidores contribuem, de forma consciente ou inconsciente, para legitimar comportamentos abusivos e para reforçar a autoridade do líder tóxico.

Os seguidores suscetíveis podem ser classificados em dois grupos principais: os conformados e os cúmplices. Os seguidores conformados caracterizam-se pela passividade, pela obediência acrítica e pela tendência para evitar o confronto. Esta postura está frequentemente associada ao medo de

represálias, à insegurança no emprego ou à percepção de falta de alternativas profissionais. Ao optarem pelo silêncio organizacional, estes colaboradores acabam por normalizar comportamentos abusivos, permitindo que a liderança tóxica se perpetue. Por sua vez, os seguidores cúmplices colaboram ativamente com o líder destrutivo, apoiando as suas decisões e reproduzindo os seus comportamentos abusivos junto de outros colegas. Esta colaboração é frequentemente motivada por interesses pessoais, como a obtenção de benefícios, reconhecimento ou proteção dentro da hierarquia organizacional. Ao assumirem este papel, os cúmplices reforçam a autoridade do líder tóxico e contribuem para a criação de um ambiente de trabalho marcado pela desigualdade, pelo medo e pela exclusão.

A presença de seguidores suscetíveis revela que a liderança tóxica não é apenas um problema individual, mas sim um fenómeno relacional e sistémico, que depende das dinâmicas sociais existentes na organização.

Os seguidores têm sido estudados com menos frequência do que os líderes, mas o seu papel no processo de liderança é obviamente fundamental (Boccialetti, 1995; Hollander, 1992; Hollander & Offermann, 1990; Lord & Brown, 2004; Yukl, 2005). Barnard (1938) enfatizou a necessidade de os seguidores aceitarem a autoridade de um líder. Kellerman (2004) e Lipman-Blumen (2005) sugerem que eles precisam de segurança, proteção, pertencimento a um grupo e previsibilidade num mundo incerto. No nível do grupo, há necessidades de ordem social, coesão, identidade e coordenação da atividade coletiva. Há também uma tendência natural das pessoas obedecerem a figuras de autoridade (Milgram, 1974), imitarem indivíduos de status superior (Baharody & Stoneman, 1985) e conformarem-se às normas do grupo (Asch, 1951). É útil distinguir entre diferentes tipos de indivíduos suscetíveis. Weierter (1997) diferenciou entre seguidores que não têm um autoconceito claramente definido e aqueles que compartilham os valores do líder. Kellerman (2004, p. 26–27) distinguiu entre espectadores, que permitem que uma má liderança aconteça, e acólitos, “verdadeiros crentes” que se juntam à destruição. Combinando estes conceitos, encontramos dois grupos de seguidores: conformistas e cúmplices. Os conformistas obedecem aos líderes destrutivos por medo, enquanto os cúmplices participam ativamente na agenda de um líder destrutivo. Ambos os tipos são motivados pelo interesse próprio, mas as suas preocupações são diferentes (Higgins, 1997): os conformistas tentam minimizar as consequências de não concordarem, enquanto os cúmplices buscam ganhos pessoais através da associação com um líder destrutivo (cf. motivação de prevenção e promoção, Higgins, 1997). A vulnerabilidade dos conformistas baseia-se em necessidades básicas não satisfeitas, autoavaliações negativas e imaturidade psicológica. Em contrapartida, os cúmplices são ambiciosos, egoístas e partilham as visões de mundo do líder destrutivo.

12.4.2.1. Necessidades básicas não satisfeitas

Com base em Maslow (1954), Burns (1978) argumentou que as necessidades básicas dos seguidores devem ser satisfeitas antes que as suas aspirações mais elevadas possam ser alcançadas. O mesmo se aplica à liderança destrutiva.

Além da comida e da segurança, o isolamento e a solidão abrem caminho para regimes totalitários (Arendt, 1951). A análise de Eric Hoffer (1951) sobre movimentos de massa levou a uma conclusão semelhante. Os seguidores de Charles Manson, embora provenientes de ambientes privilegiados, eram caracterizados por sentimentos de vazio e alienação da sociedade em geral (Popper, 2001). Líderes destrutivos podem atrair seguidores oferecendo-lhes um senso de comunidade e um grupo ao qual pertencer.

12.4.2.2. Autoavaliações negativas

De acordo com Judge, Locke e Durham (1997), a autoestima, o locus de controlo e a autoeficácia formam um fator de personalidade de ordem superior que eles chamam de autoavaliações. É definido como «conclusões básicas ou avaliações fundamentais que os indivíduos têm sobre si mesmos» (Judge & Bono, 2001, p. 81). Essas crenças influenciam o processamento de informações relevantes para o indivíduo e afetam as respostas individuais às exigências do ambiente. As autoavaliações fundamentais estão relacionadas à satisfação com a vida, satisfação no trabalho, motivação e desempenho ocupacional (Judge & Bono, 2001). Além disso, pesquisas indicam que a autoestima, o locus de controlo e a autoeficácia estão ligados à vulnerabilidade da liderança destrutiva (por exemplo, Luthans et al., 1998).

A autoestima diz respeito à avaliação básica que as pessoas fazem do seu valor geral como seres humanos (Harter, 1990).

A baixa autoestima distingue os seguidores dos líderes (Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, 2002). Indivíduos com baixa autoestima muitas vezes desejam ser alguém mais desejável, o que os leva a identificar-se com líderes carismáticos (Hoffer, 1951; Shamir, Arthur e House, 1994). Weierner (1997) argumentou que pessoas com baixa autoestima são mais propensas a identificarem-se com uma pessoa carismática porque tais líderes querem controlar e manipular os outros, e esses seguidores sentem que merecem tal tratamento.

A autoeficácia refere-se às crenças sobre a capacidade de alguém ter um bom desempenho (Bandura, 1986); ela determina as decisões sobre quais as atividades a realizar e quanto esforço dedicar a elas. Por fim, o locus de controlo diz respeito à crença que determina o próprio destino versus a crença que os resultados são determinados por fatores externos; indivíduos com um locus de controlo externo não se veem como líderes (Rotter, 1966). Seguidores com um

locus de controlo externo são mais fáceis de manipular e são atraídos por outros que parecem poderosos e dispostos a cuidar deles (Luthans et al., 1998). Assim, pessoas com baixa autoestima, baixa autoeficácia e um locus de controlo externo são suscetíveis a líderes destrutivos. Regimes totalitários, por meio de propaganda, controlo dos media, controles sociais e perseguição de dissidentes, reforçam essa sensação de impotência e passividade (Arendt, 1951).

12.4.2.3. Baixa maturidade

Pesquisas sobre o desenvolvimento do ego, o raciocínio moral e o autoconceito sugerem que indivíduos psicologicamente imaturos são mais propensos a conformarem-se com a autoridade e a participarem em atos destrutivos. Freud (1921) argumentou que, numa multidão, o superego das pessoas entra em colapso e é substituído simbolicamente pelo líder, que então se torna o guia de ação do indivíduo. A conformidade pode levar a comportamentos imorais e, conseqüentemente, de acordo com Freud, os adultos maduros devem estar preparados para se oporem aos seus líderes.

A teoria do desenvolvimento de Erikson (1959) indica que a maturidade envolve a formação de uma identidade integrada e socialmente valorizada.

Pessoas que não possuem um senso firme de identidade tendem a identificarem-se com heróis culturais e a internalizar os seus valores.

O modelo de relações carismáticas de Weierter (1997) também propõe que os seguidores que não têm um senso claro de identidade adotam os valores dos líderes carismáticos, o que, por sua vez, aumenta a sua autoestima.

12.4.2.4. Ambição

Embora a liderança destrutiva crie resultados negativos para as organizações, alguns membros podem prosperar (Offerman, 2004). Serão indivíduos próximos do líder e outros dispostos a implementar a visão destrutiva (Kellerman, 2004; Offerman, 2004). Pessoas ambiciosas por status e, às vezes, envolvidas em relações exploradoras, podem estar dispostas a seguir políticas coercivas se isso promover os seus objetivos pessoais (McClelland, 1975).

12.4.2.5. Valores e crenças congruentes

Indivíduos cujas crenças são consistentes com as de um líder destrutivo tendem a comprometer-se com a sua causa (Lord & Brown, 2004; Shamir et al., 1993). Burns (1978) sugeriu que o poder da liderança transformacional provém do alinhamento dos objetivos dos líderes e seguidores. A ligação entre semelhança e atração é um fenômeno psicológico social robusto (Byrne, 1971). Estudos

empíricos mostram que uma maior semelhança de valores entre líder e seguidor leva a uma maior satisfação, compromisso e motivação do seguidor (Jung & Avolio, 2000; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989).

Quando os seguidores associam os líderes a aspetos salientes do seu próprio autoconceito, formam-se laços emocionais (Lord & Brown, 2004; Shamir et al., 1993). Quanto mais próximo o líder estiver do autoconceito do seguidor, mais forte será o vínculo e maior a motivação para seguir. Para completar o ciclo, comportar-se de maneira consistente com a visão do líder e com o autoconceito do seguidor aumenta a autoestima e a autoeficácia (Shamir et al., 1993; Weierner, 1997).

12.4.2.6. Valores não socializados

Os valores dos seguidores também são relevantes por si só. Especificamente, indivíduos que endossam valores não socializados, como ganância e egoísmo, são mais propensos a seguir líderes destrutivos e a envolverem-se em comportamentos destrutivos (Hogan, 2006). Seguidores ambiciosos, mas pouco socializados, são propensos a envolverem-se em atos destrutivos, especialmente se forem sancionados ou encorajados por um líder (McClelland, 1975).

12.4.3. Ambientes Propícios

O terceiro vértice do Triângulo Tóxico corresponde aos ambientes organizacionais propícios, que facilitam ou legitimam o surgimento de comportamentos destrutivos por parte da liderança. Determinadas características culturais e estruturais das organizações criam condições favoráveis à proliferação da liderança tóxica.

Organizações marcadas por culturas excessivamente orientadas para resultados, que valorizam o desempenho financeiro acima do bem-estar dos colaboradores, tendem a tolerar práticas abusivas desde que estas conduzam ao cumprimento de metas. Nestes contextos, comportamentos como a intimidação, a pressão excessiva e a humilhação podem ser interpretados como sinais de rigor ou de “liderança forte”, reforçando a normalização da toxicidade.

A falta de transparência nos processos de avaliação e promoção, aliada à ausência de mecanismos eficazes de responsabilização dos líderes, contribui igualmente para a perpetuação deste fenómeno. Quando não existem canais seguros de denúncia ou quando as queixas são ignoradas, os colaboradores sentem-se desprotegidos, o que reforça o silêncio organizacional e a impunidade dos líderes tóxicos.

Deste modo, os ambientes organizacionais não apenas permitem, mas muitas vezes incentivam a continuidade de comportamentos destrutivos, tornando a liderança tóxica um problema estrutural e não apenas individual.

12.4.3.1. Instabilidade

Em tempos de instabilidade, os líderes podem aumentar o seu poder defendendo mudanças radicais para restaurar a ordem (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987). Os líderes que assumem o poder em ambientes instáveis também recebem mais autoridade, porque a instabilidade exige ações rápidas e tomadas de decisão unilaterais (Janis & Mann, 1977; Vroom & Jago, 1974).

12.4.3.2. Ameaça percebida

Relacionada à instabilidade estrutural e organizacional está a percepção de ameaça iminente. Isso pode variar de sentimentos de maus-tratos, às situações económicas e sociais desesperadoras, passando por uma empresa em dificuldades que enfrenta a falência. Quando as pessoas se sentem ameaçadas, estão mais dispostas a aceitar uma liderança assertiva.

Dois pontos sobre o papel das ameaças ambientais são importantes. Primeiro, ameaças objetivas não são necessárias; tudo o que é preciso é a percepção da ameaça. Segundo, os líderes muitas vezes perpetuam a percepção da ameaça ou de um «inimigo» externo, a fim de fortalecer o seu poder e motivar os seguidores.

12.4.3.3. Valores culturais

A cultura diz respeito às preferências por determinadas condições sociais e, portanto, molda a liderança emergente (Hofstede, 1991). Luthans *et al.* (1998) propõem que «líderes sombrios» são suscetíveis de emergir em culturas que endossam a evitação da incerteza, o coletivismo (em oposição ao individualismo) e a alta distância de poder. A evitação da incerteza envolve a medida em que uma sociedade se sente ameaçada por situações ambíguas; nessas sociedades, as pessoas procuram líderes fortes para lhes dar esperança. Os ditadores exploram as necessidades de segurança dos seus seguidores, proporcionando estrutura, rituais e regras que oferecem soluções fáceis para problemas complexos (Heifetz, 1994; Luthans *et al.*, 1998).

As culturas que enfatizam a cooperação e a lealdade ao grupo, bem como as distinções entre dentro e fora do grupo, são definidas como coletivas (Hofstede, 1991). Essas culturas preferem líderes fortes para unir as pessoas, em parte para isentar os cidadãos de resolverem conflitos diretamente e para proporcionarem solidariedade e identidade de grupo. Por fim, Hofstede (1991) define “distância de

poder” como a diferença em privilégios e autoridade entre indivíduos de alto e baixo status. Em culturas de alta distância de poder, especialmente aquelas com baixos níveis educacionais e grandes disparidades na distribuição de riqueza, os seguidores são mais tolerantes com as assimetrias de poder que caracterizam a tirania e o despotismo.

12.4.3.4. Ausência de freios, contrapesos e institucionalização

Organizações (e nações) fortes tendem a ter instituições fortes e centros de poder compensatórios fortes. Neste modelo, vários ramos do governo têm autoridade e responsabilidade independentes; cada ramo também pode impor limites ao poder dos outros. O conceito de discricionariedade gerencial sugere que a liderança destrutiva é mais provável em cargos seniores (onde há menos supervisão), em organizações mais jovens e menores, com mecanismos de governança limitados e em setores de alto crescimento e rápida transformação (Hambrick & Abrahamson, 1995). Uma cultura de dependência e apatia entre os seguidores também pode contribuir para a centralização do poder. Tal ethos, particularmente quando combinado com instabilidade e instituições ineficazes, concentra o poder num líder, levando a uma maior dependência dos seguidores e ao enfraquecimento da oposição e da dissidência. Os sistemas de governação centralizados, que dependem do topo da organização para as decisões, contrastam fortemente com as estruturas baseadas em unidades políticas autónomas, com instituições eficazes e profissionais, que partilham a responsabilidade e a autoridade pela governação.

12.5. A Liderança tóxica e o impacto no meio organizacional

A liderança tóxica caracteriza-se por um conjunto de atitudes destrutivas por parte do líder que causam um efeito prejudicial e duradouro em indivíduos, famílias, organizações, comunidades e até sociedades inteiras.

Dando especial destaque ao meio organizacional, a liderança tóxica atinge os trabalhadores de uma forma austera, que origina tensão no trabalho, exaustão emocional, resistência às tarefas, comportamentos desviantes, redução da satisfação com o trabalho e a retenção do indivíduo na organização. Estas situações podem originar repercussões na vida privada do indivíduo como a redução do bem-estar familiar causada pelas consequências do impacto emocional causado no indivíduo.

Por sua vez, a liderança tóxica pode ser intencional, na medida em que o líder atua deliberadamente com o propósito de prejudicar os indivíduos ou de ser beneficiado às custas dos outros, ou não intencional, quando o líder causa danos graves por negligência, imprudência ou incompetência.

Os líderes tóxicos são indivíduos cujo comportamento destrutivo e características pessoais disfuncionais causam problemas graves aos indivíduos. São também práticas comuns a intimidação, a manipulação e discriminação, quando o líder menospreza os colaboradores ao ponto de os fragilizar psicologicamente através de uma supervisão abusiva, tornando-os vulneráveis. Assim, o líder promove um clima de medo e insegurança, através da sua postura autoritária, que culmina na contribuição para um ambiente organizacional hostil que poderá dar origem a situações de isolamento por parte dos indivíduos desfavorecidos, promovendo uma cultura de favoritismo e de exclusão.

Este tipo de liderança afeta não só o ambiente organizacional, como também todo o ciclo social dos colaboradores. Quando um indivíduo está sujeito a tratamentos diminutos e discriminatórios de forma recorrente é afetado psicologicamente tendo como consequência o aumento da exaustão emocional, baixa produtividade e resistência às tarefas propostas que podem proporcionar uma alta rotatividade dentro da organização. A existência de um ambiente organizacional tóxico, prejudica tanto os colaboradores como a organização.

12.6. Comportamentos e Perfil do Líder Tóxico

A liderança tóxica manifesta-se através de um conjunto de comportamentos persistentes que afetam negativamente o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Estes comportamentos não ocorrem de forma pontual ou acidental, mas constituem padrões regulares de atuação que refletem a forma como o líder exerce o poder e se relaciona com a sua equipa.

Uma das principais características do líder tóxico é a utilização do medo como instrumento de gestão, ao invés de promover a confiança, a cooperação e a comunicação aberta, estes líderes recorrem à intimidação, à ameaça e à punição como estratégias para obter obediência. O medo torna-se, assim, um mecanismo de controlo que inibe a autonomia dos colaboradores e reduz a sua capacidade de iniciativa.

Entre os comportamentos mais frequentes associados à liderança tóxica destaca-se o *gaslighting*, que consiste na distorção sistemática da realidade com o objetivo de fazer com que o colaborador duvide das suas próprias perceções, competências ou memória dos acontecimentos. Este comportamento mina a autoconfiança dos trabalhadores e contribui para a criação de um ambiente de insegurança psicológica.

Outro comportamento recorrente é a microgestão excessiva, caracterizada pelo controlo obsessivo de tarefas, prazos e métodos de trabalho. O líder tóxico demonstra, assim, uma profunda falta de confiança na equipa, interferindo constantemente no trabalho dos colaboradores e limitando a sua

autonomia. Esta prática gera frustração, desmotivação e sentimentos de incapacidade.

A apropriação indevida de mérito constitui igualmente uma prática comum, na qual o líder assume como seus, os resultados positivos alcançados pela equipa, enquanto atribui os insucessos exclusivamente aos subordinados. Esta postura compromete o reconhecimento justo do esforço individual e coletivo, contribuindo para a diminuição do compromisso organizacional.

Por fim, o líder tóxico tende a recorrer à humilhação pública, ao sarcasmo e à desvalorização sistemática dos colaboradores como forma de afirmação de poder. Estas práticas afetam negativamente a autoestima, aumentam os níveis de stress e favorecem o desenvolvimento de problemas de saúde psicológica, como ansiedade e burnout.

Por vezes, os comportamentos dos líderes são motivados por interesses próprios e não pela promoção do bem-estar coletivo, podendo apresentar um comportamento autocrático. A liderança tóxica para além de ser marcada por uma combinação de atitudes egocêntricas e narcisistas, é marcada também pela falta de interesse genuíno e de empatia pelo bem-estar dos colaboradores. O líder, em vez de incentivar o crescimento e desenvolvimento profissional dos subordinados, concentra-se no seu próprio sucesso, ao fazer uso dos seus subordinados para atingir metas que lhes irão proporcionar o devido reconhecimento, tendo como consequências a desmotivação dos indivíduos, e por vezes, de forma mais intensa ao ponto de interferir com o estado psicológico dos mesmos. O líder valoriza a necessidade de ser bem-visto pelos outros, como forma também de elevar a sua autoimagem, impõe os seus pontos de vista sem perder tempo a considerar outras perspetivas.

Procura também tornar-se indispensável, através da líder-dependência, ao diminuir os subordinados com capacidade para agir de forma independente e beneficiando aqueles que fazem aumentar o seu poder e superioridade, que quando é posta em causa interfere com o seu ego, evidenciando características de irritabilidade e mudanças de humor repentinas. O facto do líder fazer uso de um controlo excessivo e de limitar em demasia as atitudes dos subordinados, faz com que as *yes people* sejam recompensadas e promovidas a lugares de liderança, independentemente de serem ou não competentes, enquanto as que são comprometidas com um pensamento crítico e capacidades de questionamento, são postas de parte para não interferirem com os objetivos do líder.

Desta forma, podemos identificar que um líder tóxico tem no seu perfil características como a pretensão ao domínio e controlo excessivo, coerção e manipulação, em vez de influência, persuasão e comprometimento, egocentrismo e narcisismo. Por norma, fazem uso do medo para exercerem a sua vontade junto dos subordinados, fazendo uso para tal das fragilidades destes através da

neutralização, humilhação, intimidação e incapacitação. Tem também na sua génese uma predisposição para causar intrigas e conflitos entre os indivíduos.

12.7. Contexto Organizacional e o Papel da Liderança

Atualmente, as organizações enfrentam uma conjuntura marcada por exigências crescentes de produtividade e eficiência, muitas vezes com recursos limitados. Esta pressão constante para alcançar resultados superiores contribui para o surgimento de ambientes de trabalho adversos, onde os comportamentos de liderança desempenham um papel crucial. Num cenário em que o foco nos resultados, por vezes, se sobrepõe ao bem-estar dos trabalhadores, é essencial compreender como a liderança tóxica pode emergir, proliferar e impactar negativamente tanto os indivíduos como os objetivos organizacionais. Como refere Walton, estas dinâmicas acabam frequentemente por culminar em ambientes de trabalho tóxicos, reforçando a necessidade de refletir sobre estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A liderança tóxica exerce um impacto profundo e abrangente os colaboradores e a própria organização, comprometendo não apenas o desempenho, mas também a saúde psicológica e o clima organizacional. Ao contrário de estilos de liderança exigentes, mas construtivos, a liderança tóxica baseia-se na intimidação, na desvalorização e na insegurança, produzindo consequências negativas persistentes.

12.7.1. Erosão da Segurança Psicológica

A segurança psicológica refere-se à perceção de que o ambiente de trabalho é seguro para a expressão de ideias, dúvidas e erros sem receio de punição ou humilhação. Edmondson (2018) defende que a segurança psicológica é um dos principais fatores associados à inovação, à aprendizagem organizacional e ao desempenho coletivo.

Em contextos de liderança tóxica, esta segurança é profundamente comprometida. Os colaboradores evitam comunicar problemas, sugerir melhorias ou admitir falhas, receando represálias por parte do líder. Este silêncio organizacional impede a identificação precoce de erros, reduz a inovação e favorece a repetição de práticas ineficientes.

12.7.2. Saúde Mental e Burnout

A exposição prolongada a ambientes de trabalho tóxicos está fortemente associada ao aumento dos níveis de stress ocupacional, ansiedade e *burnout*. O

burnout é marcado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, sendo reconhecido como um problema de saúde ocupacional.

A liderança tóxica contribui para este fenómeno ao impor cargas emocionais elevadas, expectativas irrealistas e um clima constante de ameaça. Os colaboradores sentem-se desvalorizados, inseguros e emocionalmente esgotados, o que afeta negativamente a sua produtividade e a sua qualidade de vida.

12.8. Consequências no desempenho e na cultura organizacional

Os comportamentos dos líderes tóxicos são apenas a ponta do iceberg, os custos humanos e financeiros deste tipo de liderança, e que estão submersos, são aqueles que causam maiores danos às organizações.

A desmotivação é uma das consequências evidentes da liderança tóxica, com um enorme impacto financeiro na organização, devido à diminuição na produtividade.

Entre «disputas legais, baixa moral e fraca produtividade, os custos organizacionais de um líder abusivo, podem ser enormes».

Esta consequência, complementada com o ambiente negativo resultante da falta de valorização ou forma de tratamento injusta, torna os trabalhadores mais propensos ao descomprometimento ou a sentirem-se alienados dentro da equipa. Assim, a liderança tóxica causa, muitas vezes, elevadas taxas de rotatividade, menores níveis de inovação e conflitos interdepartamentais. A liderança tóxica tende a eliminar a iniciativa dos colaboradores, por criar controlo absoluto que desencoraja a iniciativa individual, e o estabelecimento de um clima que encoraja ações destrutivas nos subordinados. A iniciativa requer comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização, assim como da liderança para com os seus colaboradores. Este tipo de comportamento poderá resultar num sistema de valores orientado para os resultados, mais que para os processos e pessoas, que recompensa os fins sem atender aos meios usados (Tavanti, 2011). Enquanto a “boa liderança” está associada a resultados organizacionais positivos, a “má liderança” está associada a elevados níveis de stress, baixa satisfação, baixo comprometimento organizacional e baixa tendência para permanecer na organização.

De acordo com os resultados de um estudo realizado em 2000, por Tepper, que englobava 741 trabalhadores a tempo inteiro, quando estes percebem os seus líderes como abusivos, tendem a apresentar: maiores taxas de incidência de *turnover*, menor satisfação no trabalho e com a vida em geral, menor comprometimento afetivo, assim como maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional. Esta ideia é fundamentada por outros estudos, que mostram

que colaboradores que trabalham para líderes que são abusivos e os ridicularizam em público e atacam a sua autoestima, tendem a ter uma autoestima e um conceito de autoeficácia mais baixo; o que poderá resultar em baixa moral, ansiedade, depressão, capacidade de julgamento reduzido e perda de memória, resultando num deterioramento do desempenho.

Em suma, «líderes tóxicos destroem a lealdade, o empenhamento e a dedicação dos colaboradores. Criam climas de medo que cortam a iniciativa e a criatividade dos membros da equipa. Induzem os colaboradores a adotar comportamentos retaliatórios (...). Uma das consequências é o abandono da empresa pelos seus colaboradores mais competentes». De acordo com Goldman e Vreja et al, o perigo destas dinâmicas vem maioritariamente do lado das organizações que ou não têm os mecanismos certos para detetar a toxicidade, ou são ludibriadas pelo líder tóxico ou simplesmente permitem que a toxicidade exista devido aos retornos que esta lhe traz.

A cultura organizacional desempenha um papel central na prevenção da liderança tóxica. Organizações que valorizam a ética, a transparência, o respeito e o bem-estar dos colaboradores tendem a apresentar menor tolerância a comportamentos abusivos.

A promoção de práticas de feedback construtivo, o investimento em formação em inteligência emocional e a integração de critérios comportamentais nos processos de promoção e progressão na carreira contribuem para a seleção e desenvolvimento de líderes mais conscientes e responsáveis.

12.9. O Impacto da Liderança Tóxica

A liderança tóxica tem um impacto significativo no compromisso organizacional e na qualidade de vida no trabalho, conforme evidenciado em várias investigações. A liderança tóxica, é caracterizada por comportamentos abusivos e disfuncionais, pode levar a uma diminuição da lealdade dos trabalhadores e do seu envolvimento com a organização.

12.9.1. Compromisso Organizacional

Segundo Hackett et al. (1994), o compromisso organizacional, é um pensamento que reflete a ligação emocional e a identificação de um colaborador com a sua organização. Este é frequentemente dividido em três dimensões:

- (1) O Compromisso Afetivo (AC) refere-se ao vínculo emocional do empregado, à sua identificação com a organização e ao seu envolvimento nela.

- (2) O Compromisso de Continuação (CC) diz respeito ao compromisso baseado nos custos que o trabalhador associa ao facto de deixar a organização.
- (3) O Compromisso Normativo (CN) refere-se ao sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização.

Esses três componentes interagem e influenciam o comportamento dos trabalhadores, afetando a sua satisfação no trabalho, o desempenho e a disposição para se envolverem em comportamentos que beneficiem a organização. O compromisso organizacional é, portanto, um fator crucial para a eficácia e o bem-estar das organizações.

12.9.2. Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida por um conjunto de fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral. Esta qualidade abrange aspetos físicos, psicológicos e sociais que afetam a satisfação e a motivação dos trabalhadores. A qualidade de vida no trabalho é considerada uma dimensão essencial da qualidade de vida em geral, refletindo a interação entre as condições de trabalho e a perceção individual dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho.

Após a definição de qualidade de vida no trabalho, é importante destacar os fatores que a influenciam, nomeadamente:

- (1) As condições físicas de trabalho referem-se ao ambiente físico onde os trabalhadores desempenham as suas funções, abrangendo aspetos como a segurança, a limpeza e a adequação do espaço de trabalho.
- (2) A carga de trabalho, relacionada com a quantidade e a intensidade das tarefas, tem um impacto direto na qualidade de vida, uma vez que cargas excessivas podem resultar em níveis elevados de stress e exaustão.
- (3) A autonomia e o controlo são igualmente fundamentais, dado que a capacidade dos colaboradores para tomar decisões sobre o seu trabalho e a liberdade para organizar as suas tarefas contribuem significativamente para a satisfação no trabalho.
- (4) O reconhecimento e as recompensas, que englobam o reconhecimento do esforço e das conquistas dos trabalhadores, bem como a adequação das recompensas (como salário, benefícios e prémios salariais), são essenciais para fomentar a motivação e o compromisso dos colaboradores.
- (5) As relações interpessoais assumem um papel crucial, pois a qualidade das interações sociais no ambiente de trabalho, incluindo o apoio social

de colegas e supervisores, influencia diretamente a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.

- (6) As oportunidades de desenvolvimento, que proporcionam crescimento profissional e aperfeiçoamento de competências, são determinantes para a qualidade de vida no trabalho, ao contribuírem para a realização pessoal e profissional dos colaboradores.
- (7) O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é de extrema importância, uma vez que a capacidade de conciliar as exigências profissionais com a vida familiar e pessoal impacta diretamente o bem-estar geral dos trabalhadores.

Estes fatores interagem entre si e afetam a percepção que os colaboradores têm da sua qualidade de vida no trabalho, impactando diretamente o seu comprometimento organizacional, bem como a sua saúde mental e física.

12.10. Estratégias para enfrentar a Liderança Tóxica

12.10.1. Liderança Tóxica e Rotatividade nas Organizações

Como já pudemos estabelecer, a liderança tóxica é um fenômeno que afeta negativamente o ambiente de trabalho, levando a consequências como a diminuição da satisfação dos funcionários, aumento do stress e até a intenção de deixar a organização / instituição.

Alguns estudos demonstram que a percepção de liderança tóxica está positivamente correlacionada com a intenção de deixar a organização. Os colaboradores que experienciam comportamentos tóxicos tendem a sentir-se desmotivados e insatisfeitos, o que pode levar a um aumento na rotatividade.

Perante este cenário, é crucial que os trabalhadores desenvolvam estratégias eficazes para enfrentar e mitigar os impactos de líderes tóxicos.

Uma das primeiras estratégias a considerar como essencial é o **estabelecimento de limites**, os colaboradores devem definir claramente os limites, através de uma comunicação assertiva, do que consideram aceitável no relacionamento com os seus líderes, quando algo ultrapassa as suas capacidades ou responsabilidades.

Documentar comportamentos inadequados, como insultos ou humilhações, é crucial. Manter um registo dessas interações pode ser útil caso seja necessário reportar a situação aos recursos humanos.

Outra estratégia importante passa por **construir uma rede de apoio entre colegas**, sendo que partilhar experiências e oferecer suporte emocional pode aliviar a pressão de trabalhar com um líder tóxico.

É igualmente fundamental que o colaborador saiba **manter a calma e o profissionalismo em situações difíceis**. Evitar reações impulsivas e responder de forma educada ajuda a preservar a reputação no local de trabalho.

Além disso, é aconselhável **evitar o drama** que líderes tóxicos frequentemente criam. Não se deixar envolver nas dinâmicas negativas pode ajudar a manter a coesão da equipa e a paz de espírito. **Desenvolver competências de gestão de stress**, como a meditação e o exercício físico, também é essencial para lidar com o ambiente tóxico.

Se a liderança tóxica estiver a prejudicar o progresso profissional, procurar oportunidades internas na empresa pode ser uma solução viável. **Conversar com outros gestores** ou **explorar a possibilidade de transferência** para outro departamento pode abrir portas para um ambiente de trabalho mais saudável.

Por fim, é importante **conhecer os direitos laborais e a legislação aplicável**, especialmente se os comportamentos do líder ultrapassarem os limites legais.

A prevenção e mitigação da liderança tóxica exigem uma abordagem organizacional estruturada, que vá além da responsabilização individual do líder. Uma vez que este fenómeno resulta da interação entre líderes, seguidores e contexto organizacional, as estratégias de intervenção devem atuar simultaneamente sobre estes três níveis.

Em suma, lidar com a liderança tóxica é um desafio, mas com as estratégias adequadas, é possível manter a sanidade mental e a motivação no trabalho. É essencial que as organizações reconheçam e abordem a toxicidade na liderança para garantir o bem-estar de seus funcionários e a eficácia organizacional.

12.10.2. Avaliação e Monitorização da Liderança

Uma das estratégias mais eficazes consiste na implementação de **sistemas de avaliação 360 graus**, nos quais os líderes são avaliados não apenas pelos seus superiores hierárquicos, mas também pelos subordinados e colegas. Este tipo de avaliação permite obter uma visão mais abrangente do comportamento do líder, facilitando a identificação precoce de práticas abusivas que poderiam não ser visíveis aos níveis hierárquicos superiores.

A **utilização de instrumentos padronizados de avaliação** de clima organizacional e de bem-estar psicológico contribui igualmente para monitorizar o impacto da liderança no ambiente de trabalho, possibilitando intervenções preventivas.

12.10.3. Canais de Denúncia e Proteção dos Colaboradores

A existência de canais de denúncia ética, acessíveis e confidenciais, é fundamental para combater a liderança tóxica. Estes mecanismos devem garantir que os colaboradores possam reportar situações de abuso de poder sem receio de represálias, protegendo a sua identidade e assegurando um tratamento imparcial das queixas.

Quando estes canais não existem ou não são eficazes, os colaboradores tendem a adotar o silêncio organizacional, perpetuando a impunidade dos líderes tóxicos e agravando os impactos negativos.

12.11. A Liderança Tóxica em Contexto Militar

A liderança tóxica no meio militar pode ser especialmente prejudicial, pois o ambiente exige altos níveis de disciplina, confiança e cooperação. Desta forma, importa referirmos alguns exemplos de liderança tóxica no meio militar tais como:

- (1) O abuso de autoridade e intimidação, pois no meio militar, a hierarquia é rígida, e alguns líderes tóxicos abusam dessa autoridade para intimidar e controlar os subordinados, criando um ambiente de medo e utilizando métodos punitivos. Por exemplo, um oficial poderá usar ameaças constantes de punição, serviço extra (devido à disponibilidade militar) ou represálias para garantir que os subordinados obedeçam sem questionar. Esse tipo de intimidação impede os militares de expor problemas ou propor ideias que poderiam ser benéficas para a missão.
- (2) A exigência de resultados sem fornecer recursos ou apoio adequados, quando um Comandante, a título exemplificativo, exige que as suas praças realizem exercícios ou missões perigosas sem fornecer o equipamento adequado ou sem o treino suficiente, colocando a segurança e o sucesso da missão em risco.
- (3) O favoritismo e divisão da equipa quando o líder promove ou elogia constantemente alguns subordinados com base em preferências pessoais, ao invés do mérito verdadeiro, o que gera ressentimento e rivalidade. Esse favoritismo pode afetar o desempenho e a motivação dos subordinados, que deixam de confiar nas decisões do comandante.
- (4) No contexto militar temos, ainda, a questão da humilhação pública quando o líder critica duramente um subordinado em frente à equipa por um erro pequeno, em vez de corrigir de forma privada, conforme dispõe o Regulamento de Disciplina Militar. Este tipo de comportamento mina a autoconfiança e gera ansiedade, especialmente num ambiente onde a confiança entre camaradas é crucial. Este comportamento está ligado à falta de empatia e desprezo

pelo bem-estar mental e físico. Por exemplo, quando um oficial nega permissão para que as praças (ou qualquer outro subordinado) procurem ajuda médica ou psicológica, considerando qualquer demonstração de cansaço como fraqueza. Isso pode levar a um aumento de problemas de saúde mental e, em casos graves, ao esgotamento ou ao risco de suicídio.

- (5) Por fim, outro exemplo é a falta de confiança, quando os líderes tóxicos tentam controlar todos os aspetos do trabalho dos subordinados, o que diminui a capacidade de iniciativa e a autoconfiança da equipa. Um sargento constantemente supervisiona cada movimento das praças, não permitindo que tomem decisões independentes nem confiem nas suas próprias habilidades. Isso gera desmotivação e impede que os militares desenvolvam autonomia essencial para futuras missões.

12.12. Conclusão

A liderança tóxica constitui um dos fenómenos mais prejudiciais no contexto organizacional contemporâneo, afetando profundamente o clima de trabalho, a saúde psicológica dos colaboradores e o desempenho das organizações. Assinalada por comportamentos abusivos, autoritários e manipuladores, esta forma de liderança compromete a segurança psicológica, favorece o *burnout* e contribui para elevados níveis de rotatividade e absentismo.

Refere-se igualmente que esta forma de liderança, apresenta como características o autoritarismo excessivo, a falta de empatia, o narcisismo e egocentrismo que criam um clima organizacional tóxico e geram elevados níveis de stress.

As consequências da liderança tóxica são vastas e incluem a diminuição do compromisso organizacional, a redução da motivação e da produtividade, bem como um impacto direto na qualidade de vida no local de trabalho, mas também na vida dos trabalhadores.

No entanto, verificou-se que é possível enfrentar a liderança tóxica através de estratégias como o estabelecimento de limites; a documentação de comportamentos inadequados; manter a calma e o profissionalismo; e até mesmo através da procura de oportunidades internas na empresa e explorar a possibilidade de transferência para outro departamento.

Através da análise do Triângulo Tóxico, tornou-se evidente que a toxicidade resulta de uma combinação de fatores individuais, relacionais e contextuais, o que implica a necessidade de estratégias de prevenção integradas. A implementação de sistemas de avaliação, canais de denúncia eficazes e culturas organizacionais baseadas no respeito e na transparência constitui um passo fundamental para mitigar este fenómeno.

Conclui-se, assim, que o investimento numa liderança ética e saudável não representa apenas uma responsabilidade social, mas também um fator estratégico essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações, sendo essencial a adoção de práticas de liderança ética centradas no bem-estar dos colaboradores.

Em suma, a liderança tóxica não deve ser tolerada, enfrentá-la é essencial para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e que nos tragam realização pessoal e profissional a curto e longo prazo.

Capítulo 13

A LIDERANÇA NA ERA DA GUERRA COGNITIVA

MIGUEL MACHADO DA SILVA

Comodoro | Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

13.1. Introdução

A evolução da conflitualidade no século XXI, marcada pela ascensão da guerra híbrida e, mais recentemente, da guerra cognitiva, coloca novos desafios às concepções tradicionais de liderança, particularmente nos domínios político, militar e estratégico. A guerra cognitiva, enquanto prática orientada para a influência, manipulação e controlo dos processos de perceção, decisão e comportamento de indivíduos e populações, desloca o centro de gravidade do conflito do domínio físico para o domínio mental. Neste contexto, a liderança deixa de se concentrar exclusivamente na gestão de recursos materiais e na condução de operações cinéticas, passando a envolver a capacidade de orientar sentidos, valores, narrativas e confiança social.

Este capítulo analisa criticamente o papel da liderança na era da guerra cognitiva, explorando as transformações exigidas aos líderes face a um ambiente caracterizado pela ambiguidade entre paz e guerra, pela centralidade da informação e pela instrumentalização das tecnologias emergentes. Argumenta-se que a eficácia da liderança contemporânea depende, em larga medida, da sua capacidade de compreender e atuar no domínio cognitivo, promovendo resiliência individual e coletiva e salvaguardando princípios éticos e democráticos.

13.2. Enquadramento

Este tema tem como objetivo central analisar de que forma a emergência da guerra cognitiva transforma os modelos tradicionais de liderança e exige novas competências estratégicas, éticas e organizacionais aos líderes contemporâneos.

A liderança na guerra cognitiva assume um papel de charneira, articulando a fundamentação conceptual com a análise aplicada, ao mesmo tempo que traduz o debate da segurança internacional para o campo específico dos estudos da liderança

As atuais Teorias da liderança, incluindo abordagens clássicas (liderança transacional e transformacional), bem como perspectivas contemporâneas

relevantes para contextos complexos, como a liderança adaptativa, a liderança ética e a liderança distribuída, fornecem os instrumentos conceituais para compreender a liderança como um processo de influência, construção de sentido e mobilização coletiva, e não apenas como exercício formal de autoridade.

A Transformação da conflitualidade e do poder no século XXI, integra contributos da literatura sobre guerra híbrida, subversão, poder informacional e domínio cognitivo. A conceptualização da guerra cognitiva enquanto deslocação do conflito para o plano das perceções, crenças e decisões humanas estabelece o contexto estratégico no qual a liderança contemporânea se exerce.

Finalmente, a cognição, influência e resiliência, com a incorporação de conceitos provenientes das ciências cognitivas, da psicologia social e dos estudos sobre resiliência permite compreender por que razão os líderes se tornam simultaneamente alvos e agentes no domínio cognitivo.

A Liderança na Era da Guerra Cognitiva vem articular estes três conceitos ao demonstrar que:

- a liderança é afetada diretamente pela centralidade do domínio cognitivo enquanto espaço de disputa;
- os líderes exercem influência num ecossistema informacional saturado, vulnerável à manipulação e à desinformação;
- a eficácia da liderança depende crescentemente da capacidade de promover confiança, sentido partilhado e resiliência cognitiva.

Desta forma, este capítulo funciona como uma ponte teórica, mostrando como conceitos abstratos de liderança ganham expressão concreta num ambiente estratégico marcado pela guerra cognitiva.

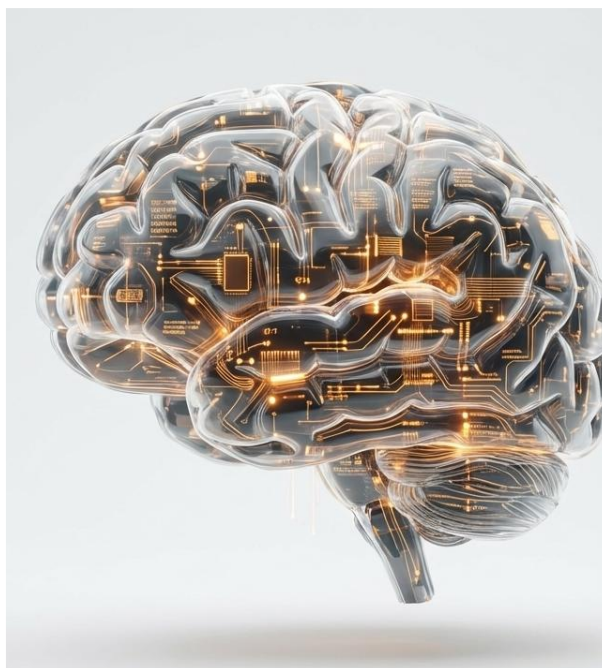


Figura 1: A Guerra Cognitiva

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

Assim, torna-se importante analisar como um país como a Rússia pode interferir, em termos da Guerra Cognitiva, com os países ocidentais, e, de que forma a NATO, através dos seus órgãos e agências, pode antecipar e criar defesas para este tipo de ameaças.

13.2.1.A ameaça russa na integridade das eleições de Países Ocidentais

Os relatórios de natureza político-estratégica recentemente apresentados são claramente orientados para a formulação de políticas públicas (*policy-oriented research*), focados na interferência russa em processos eleitorais nos Estados Bálticos. Abordam temas centrais dos estudos contemporâneos de segurança internacional: a intersecção entre **democracia, informação, tecnologia e influência externa**.

Os relatórios inserem-se num corpo crescente de literatura sobre *information warfare, hybrid threats e foreign electoral interference*, distinguindo-se pela introdução explícita do conceito de “**cognitive warfare**” como quadro analítico central. Ao fazê-lo, os relatórios procuram deslocar o foco dominante do debate ocidental — excessivamente centrado na cibersegurança técnica — para uma compreensão mais ampla e societal da integridade eleitoral.

O principal contributo teórico dos relatórios reside na conceptualização da *cognitive warfare* como uma estratégia que visa “alterar a forma como uma população pensa e, através disso, como age”. Esta definição permite integrar práticas de desinformação, propaganda e manipulação narrativa num mesmo enquadramento estratégico, distinguindo-as de operações cinéticas ou de intrusão técnica direta em sistemas eleitorais.

Esta abordagem é coerente com perspetivas construtivistas e críticas da segurança, que enfatizam o papel das ideias, identidades e perceções na política internacional (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998). A *cognitive warfare* surge como um conceito agregador que se sobrepõe significativamente a noções já consolidadas, como *information warfare, psychological operations* (PSYOPS) e *strategic communication*.

Em contexto académico, a *cognitive warfare* parece funcionar mais como um *rebranding* estratégico do que como uma inovação teórica plenamente desenvolvida, carecendo de maior rigor conceptual e operacionalização empírica.

Ainda assim, a forte dependência de perceções institucionais levanta questões sobre a reprodução acrítica de narrativas securitárias estatais, um risco amplamente discutido na literatura crítica de segurança (Huysmans, 2014).

A análise empírica dos Estados Bálticos constitui um dos pontos mais sólidos destes relatórios. O enquadramento histórico, demográfico e geopolítico é

rigoroso e demonstra de forma convincente por que razão Estónia, Letónia e Lituânia representam casos paradigmáticos para o estudo da interferência russa.

Os exemplos apresentados — como o caso dos cartazes do partido *Eesti 200* — ilustram eficazmente os mecanismos através dos quais narrativas internas são amplificadas e instrumentalizadas por media russos. Contudo, a análise tende a assumir uma relação causal implícita entre exposição à desinformação e impacto eleitoral, sem apresentar evidência empírica direta que demonstre alterações mensuráveis no comportamento de voto. Este é um problema recorrente na literatura sobre desinformação, onde os efeitos são frequentemente inferidos mais do que comprovados (Guess, Nyhan & Reifler, 2020).

O debate em torno da resiliência societal é tratado de forma particularmente interessante. Os relatórios problematizam a narrativa recorrente da “imunidade” das sociedades bálticas à propaganda russa, sugerindo que essa perceção pode ser excessivamente otimista. A distinção entre *resiliência reflexiva* e *resiliência crítica* é implicitamente introduzida e merece destaque académico.

Ao questionar a capacidade dos cidadãos — tanto russófonos como não russófonos — para identificar desinformação sofisticada, os relatórios aproximam-se de abordagens da psicologia política e da comunicação, que sublinham o papel dos enviesamentos cognitivos e da confirmação de crenças pré-existentes (Kahneman, 2011).

Um dos aspetos mais críticos dos relatórios reside na tensão entre **proteção da integridade eleitoral** e **liberdade de expressão**. A ênfase na necessidade de “reponderar o portefólio de riscos” pode, em certos contextos, legitimar práticas de securitização do discurso político, com potenciais efeitos adversos para o pluralismo democrático.

Do ponto de vista académico, seria desejável um diálogo mais explícito com a literatura sobre **securitização da informação** e **governança democrática**, bem como uma problematização mais profunda do papel do Estado na regulação do espaço informacional.

Em síntese, os relatórios constituem um **contributo sólido, bem estruturado e empiricamente informado** para o debate académico e político sobre interferência eleitoral e segurança democrática. O seu principal valor reside na deslocação do foco analítico da cibersegurança técnica para a dimensão cognitiva e societal da integridade eleitoral.

13.2.2. Avançando rumo a uma compreensão comum da guerra cognitiva para a ciência e a tecnologia

Este assunto insere-se num esforço estratégico da NATO para conceptualizar e sistematizar o conceito emergente de Cognitive Warfare, enquadrando-o no domínio da Ciência e Tecnologia (S&T). A relevância académica

do documento é inequívoca, na medida em que aborda um fenómeno contemporâneo que transcende os domínios tradicionais da guerra, articulando dimensões cognitivas, tecnológicas, sociais, culturais, éticas e legais.

Um dos principais contributos reside no reconhecimento explícito da complexidade epistemológica da Guerra Cognitiva.

Um dos aspetos mais sólidos deste assunto é a insistência numa abordagem *whole-of-society*, reconhecendo que a Guerra Cognitiva não se limita ao domínio militar e afeta diretamente populações civis, instituições democráticas e ecossistemas informacionais. Esta perspetiva alinha-se com a literatura contemporânea sobre *hybrid threats e information warfare*.

A ênfase colocada nos *technology enablers* e na Inteligência Artificial reflete uma visão tecnocêntrica dominante nos estudos estratégicos contemporâneos. Reconhece-se, que muitas das tecnologias associadas à modulação cognitiva não atingiram ainda níveis de maturidade operacional, bem como os riscos éticos associados à sua utilização.

Persiste uma tendência implícita para o tecnossolucionismo, isto é, a suposição de que avanços tecnológicos poderão compensar défices conceptuais, sociais ou políticos. Esta postura deve ser problematizada, uma vez que a Guerra Cognitiva opera sobretudo em contextos simbólicos, culturais e relacionais que resistem à quantificação e à automação.

13.3. Guerra cognitiva e a governança da subversão no século XXI

É uma reflexão abrangente, atual e conceptualmente ambiciosa sobre a emergência da guerra cognitiva enquanto nova dimensão da conflitualidade no século XXI. Inserido no debate contemporâneo sobre segurança internacional, este assunto destaca-se pela sua capacidade de articular avanços tecnológicos, transformações estratégicas e lacunas normativas, propondo um enquadramento político-normativo inovador centrado na noção de “controlo da subversão”.

Do ponto de vista conceptual, demonstra-se que, apesar de não se tratar de um fenómeno novo, este assume hoje uma natureza qualitativamente distinta devido à integração de tecnologias emergentes como a inteligência artificial, as neurotecnologias e as ciências cognitivas. A distinção clara entre guerra da informação e guerra cognitiva constitui um dos contributos teóricos atuais mais relevantes, permitindo compreender a especificidade desta última enquanto prática orientada não apenas para o controlo da informação, mas para a modulação direta dos processos de perceção, decisão e comportamento dos indivíduos e das populações (Du Cluzel, 2020; Hung & Hung, 2022).

A utilização de exemplos empíricos, como a interferência russa nas eleições presidenciais norte-americanas de 2016, reforça a plausibilidade das teses

apresentadas e ilustra de forma concreta os mecanismos e os impactos potenciais das operações cognitivas.

Identifica com clareza uma lacuna significativa nos atuais regimes de governação internacional, nomeadamente no direito internacional humanitário e nos regimes de controlo de armamentos, cuja lógica permanece ancorada em conceções cinéticas, territoriais e fisicamente observáveis da violência. A crítica à inadequação destes quadros face à natureza não cinética, difusa e ambígua da guerra cognitiva é convincente e bem fundamentada (Wurm, 2022; Rickli, 2023). A proposta de desenvolvimento de regimes de governação orientados para o “controlo da subversão” representa, neste contexto, uma contribuição original e relevante para o debate académico e político.

A sua principal mais-valia reside na articulação entre inovação tecnológica, transformação estratégica e necessidade de adaptação normativa. Apesar de algumas limitações inerentes à natureza emergente do fenómeno estudado e à dificuldade de mensuração empírica dos seus impactos.

13.4. Liderança na Era da Guerra Cognitiva

13.4.1. A guerra cognitiva e a transformação do ambiente estratégico

A guerra cognitiva pode ser entendida como um conjunto de operações destinadas a influenciar os mecanismos de compreensão, decisão e ação dos alvos, recorrendo a meios não cinéticos e frequentemente abaixo do limiar tradicional da guerra. Ao contrário da guerra da informação, que se centra no controlo ou distorção do fluxo informacional, a guerra cognitiva visa moldar a forma como a informação é interpretada e interiorizada (Du Cluzel, 2020).

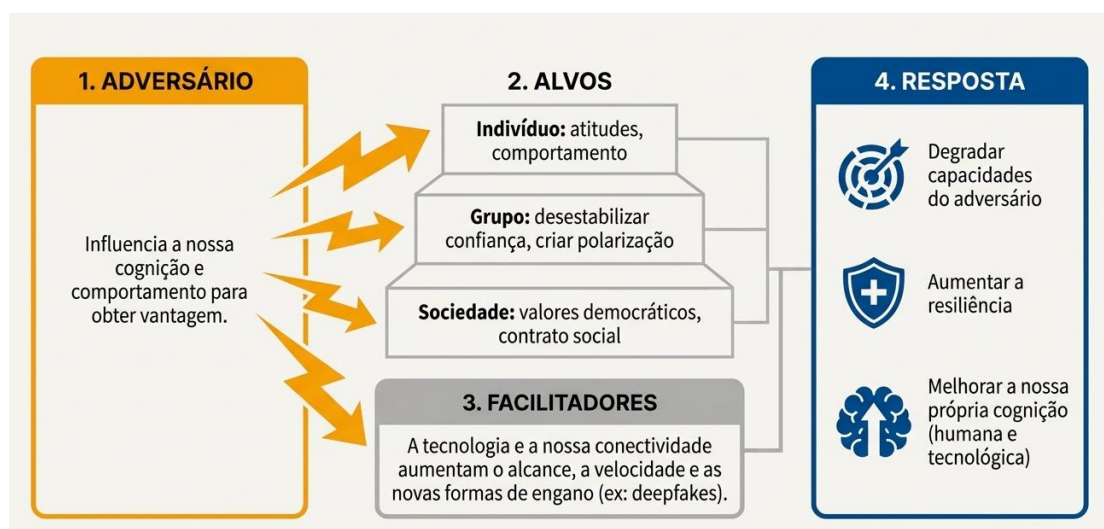


Figura 2: A Anatomia de um Ataque Cognitivo

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

A emergência deste tipo de conflitualidade está intimamente ligada ao desenvolvimento e à difusão de tecnologias como a inteligência artificial, os algoritmos de recomendação, as redes sociais digitais e, de forma crescente, as neurotecnologias. Estas ferramentas permitem operações de influência altamente personalizadas, escaláveis e difíceis de atribuir, potenciando estratégias de subversão com elevados níveis de plausível negação. O resultado é um ambiente estratégico marcado pela incerteza, pela erosão da confiança institucional e pela fragilização da coesão social.

Neste contexto, os líderes enfrentam um paradoxo central: são chamados a responder a ameaças persistentes e difusas sem comprometer os valores fundamentais das sociedades abertas que procuram proteger. A liderança na era da guerra cognitiva exige, assim, uma adaptação profunda das práticas tradicionais de comando, decisão e comunicação.

13.4.2. Liderança e domínio cognitivo: novas exigências conceptuais



Figura 3: A Reemergência da Guerra Cognitiva

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

A deslocação do conflito para o domínio cognitivo implica uma redefinição do próprio conceito de liderança. Se, em contextos clássicos, a liderança era frequentemente associada à autoridade hierárquica, ao controlo e à capacidade de impor decisões, na era da guerra cognitiva torna-se central a capacidade de influenciar, inspirar e construir sentido partilhado.

A liderança passa a operar num espaço onde perceções, emoções e crenças são simultaneamente alvos e instrumentos de poder. Tal realidade exige dos líderes uma literacia cognitiva e digital elevada, isto é, a capacidade de compreender como funcionam os ecossistemas informacionais, os mecanismos de manipulação psicológica e os impactos sociais das tecnologias emergentes. Sem este conhecimento, os líderes correm o risco de reagir de forma inadequada, amplificando involuntariamente os efeitos das operações cognitivas adversárias.

Além disso, a liderança contemporânea deve reconhecer que o controlo absoluto da narrativa é não apenas impraticável, mas potencialmente contraproducente em sociedades democráticas. A credibilidade, a transparência

e a coerência entre discurso e prática tornam-se ativos estratégicos fundamentais. Num ambiente saturado de informação e desinformação, a confiança emerge como um recurso central da liderança.

13.4.3. Liderança, resiliência e coesão social



Figura 4: Promoção da resiliência societal

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

Um dos contributos mais relevantes da liderança na era da guerra cognitiva reside na promoção da resiliência societal. A resiliência, neste contexto, não se limita à capacidade de resistir a ataques externos, mas inclui a aptidão para absorver choques, adaptar-se e preservar a integridade dos processos democráticos e da coesão social.

Os líderes desempenham um papel crucial na criação de condições que reforcem essa resiliência, nomeadamente através da promoção do pensamento crítico, da educação para os media e da valorização do pluralismo informacional. Em vez de procurar eliminar a ambiguidade ou a dissonância cognitiva, a liderança eficaz reconhece-as como características inerentes das sociedades abertas e trabalha para fortalecer a capacidade dos cidadãos de navegar nesse ambiente de forma autónoma e informada.

Ao mesmo tempo, a liderança deve estar atenta aos riscos de securitização excessiva do espaço cognitivo. Medidas destinadas a combater a desinformação ou a influência externa podem, se mal concebidas, comprometer direitos fundamentais como a liberdade de expressão e a privacidade mental. A liderança

na era da guerra cognitiva é, por isso, indissociável de uma reflexão ética contínua sobre os limites da ação estatal e institucional.

Deve-se ter atenção à centralidade do líder enquanto agente cognitivo, onde o foco desloca-se da guerra cognitiva enquanto fenómeno exclusivamente militar para a liderança enquanto prática transversal, exercida em contextos políticos, organizacionais, institucionais e sociais. O líder é analisado simultaneamente como alvo de operações cognitivas e como ator responsável pela orientação cognitiva das organizações e comunidades que lidera.

Deverá dar-se ênfase nas competências de liderança, nomeadamente:

- literacia cognitiva e digital;
- capacidade de comunicação estratégica e ética;
- gestão da ambiguidade e da incerteza;
- promoção de confiança e coesão em ambientes polarizados.

Relativamente à dimensão ética e formativa da liderança, deve-se reforçar a ideia de que liderar na era da guerra cognitiva implica responsabilidade moral, autocontenção e compromisso com valores democráticos. Esta perspetiva é particularmente relevante em programas académicos de liderança, que privilegiam a formação de líderes reflexivos e socialmente responsáveis.



Figura 5: O adversário visa o processo de tomada de decisão

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

13.4.4. Desafios éticos e responsabilidades da liderança

A centralidade do domínio cognitivo coloca questões éticas particularmente complexas. A utilização de técnicas de influência psicológica, mesmo para fins defensivos, levanta problemas relacionados com a autonomia individual, o consentimento e a manipulação. Os líderes são confrontados com dilemas que não admitem soluções simples, exigindo uma ponderação cuidadosa entre eficácia estratégica e legitimidade normativa.

Neste quadro, a liderança responsável implica não apenas a conformidade com o direito existente, mas também um compromisso ativo com o desenvolvimento de normas e princípios que orientem a ação no domínio cognitivo. A promoção de quadros de governação internacional, a transparência na utilização

de tecnologias emergentes e o respeito pela integridade mental dos indivíduos constituem dimensões essenciais dessa responsabilidade.

Importa ainda sublinhar que a liderança na era da guerra cognitiva não se limita aos líderes políticos ou militares. Dirigentes de organizações públicas, privadas e da sociedade civil exercem igualmente influência significativa sobre narrativas, percepções e comportamentos, sendo corresponsáveis pela saúde do ecossistema cognitivo coletivo.

13.5. Navegar no Domínio Cognitivo: A Guerra Cognitiva e os Novos Imperativos para a Liderança Militar Naval

A guerra cognitiva emerge como um novo paradigma nos conflitos do século XXI, que visa diretamente a mente humana como campo de batalha principal. O argumento de que o contexto operacional singular das forças navais — caracterizado por destacamentos prolongados, operações distribuídas e uma elevada dependência tecnológica — apresenta vulnerabilidades específicas que exigem um novo modelo de liderança. A análise explora o conceito de guerra cognitiva, diferenciando-o de formas de conflito relacionadas, como a guerra de informação e as operações psicológicas. Ao examinar as abordagens doutrinárias de atores globais como a China e a Rússia, que integraram ativamente o domínio cognitivo nas suas estratégias, contrastando-as com a evolução da perspectiva ocidental e da NATO, e aprofundando os desafios específicos do domínio naval, detalhando como as operações cognitivas podem degradar o ciclo de decisão de um comandante, erodir a coesão da tripulação em ambientes de isolamento e subverter a projeção de poder marítimo a nível estratégico. Desta forma, propõe-se um quadro de estratégias de liderança adaptativas, centradas na resiliência e articuladas em torno das funções de degradar as capacidades do adversário, melhorar a cognição própria e construir resiliência organizacional. Conclui-se que o domínio do espaço cognitivo e a obtenção de "Superioridade Cognitiva" não são meras considerações teóricas, mas sim um imperativo crítico para a eficácia e sobrevivência da liderança naval contemporânea.



Figura 6: Quadros Legais e Éticos da NATO

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

13.5.1. O Novo Campo de Batalha é a Mente Humana

Embora a essência da guerra tenha sido sempre definida como um confronto de vontades, uma noção articulada por Clausewitz e ecoada por Sun Tzu, o século XXI assiste à formalização da mente humana como um campo de batalha distinto e central (Hoffman, 2025). A proliferação de novas tecnologias está a alterar o caráter do conflito, levando ao reconhecimento do domínio cognitivo como o sexto domínio da guerra, ao lado da terra, mar, ar, espaço e ciberespaço (Rickli et al., 2023). Esta transformação não é apenas uma evolução terminológica, mas uma mudança fundamental na forma como os conflitos são concebidos e conduzidos.

O problema central reside na amplificação sem precedentes da escala, precisão e acessibilidade das operações cognitivas subversivas. Tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial (IA), as neurotecnologias e o ambiente de informação digital onnipresente permitem que atores estatais e não-estatais contornem as limitações tradicionais da subversão (Rickli et al., 2023). Estas ferramentas podem ser utilizadas para distorcer a percepção, manipular o processo de tomada de decisão e erodir a coesão social com uma eficácia nunca antes vista. Esta nova realidade cria um estado de "não-paz" ou de "lutas latentes permanentes", no qual as sociedades, especialmente as democracias abertas, se encontram sob constante ataque cognitivo (Rickli et al., 2023).

Para a liderança militar naval, estes desenvolvimentos representam desafios operacionais imediatos e profundos. O ambiente naval, com as suas características únicas de isolamento, dependência tecnológica e sensibilidade estratégica, é particularmente vulnerável a este novo tipo de ameaça. É imperativo um novo paradigma na formação, doutrina e filosofia de comando naval para

enfrentar esta realidade. Deve-se efetuar uma revisão conceptual da guerra cognitiva, seguida de um exame das suas manifestações específicas no contexto naval, e culminar numa proposta de um quadro para uma liderança adaptativa, orientada para a construção de resiliência e a conquista da superioridade cognitiva. Para enfrentar eficazmente estas ameaças específicas do domínio naval, a liderança deve, antes de mais, possuir uma compreensão clara e doutrinariamente sólida dos princípios fundamentais da guerra cognitiva.

13.5.2.A Emergência da Guerra Cognitiva: Do Conceito à Doutrina

A importância estratégica de estabelecer uma compreensão conceptual clara da guerra cognitiva não pode ser subestimada. A ausência de uma definição comum, como aponta Hoffman (2025), não só complica o desenvolvimento de estratégias defensivas eficazes, mas também dificulta a criação de mecanismos de governação internacional. Sem um léxico partilhado, torna-se difícil distinguir entre influência legítima e subversão hostil, deixando as nações vulneráveis e sem uma base sólida para a resposta.

A guerra cognitiva pode ser definida como o conjunto de operações subversivas que visam afetar os mecanismos de compreensão e tomada de decisão de indivíduos ou populações para alcançar objetivos estratégicos (Rickli et al., 2023). A sua distinção fundamental reside no seu objetivo: enquanto as operações psicológicas tradicionais procuram mudar o que o alvo pensa, a guerra cognitiva visa moldar como o alvo raciocina e, conseqüentemente, se comporta (du Cluzel, citado em Hoffman, 2025; Ruggiero, 2022). Esta abordagem foca-se na exploração de vieses psicológicos individuais e do pensamento reflexivo para induzir mudanças no pensamento e causar impactos negativos. Nas palavras de Frank Hoffman (2025), na guerra cognitiva, "a mensagem é a munição, e o alvo é a mente".



Figura 7: Operações InfoOps

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

Para clarificar o seu âmbito, é útil diferenciar a guerra cognitiva de conceitos relacionados que operam no ambiente de informação.

Tabela 1: Análise das Abordagens Doutrinárias
Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

Conceito	Foco Principal
Guerra Cognitiva	Moldar como um adversário pensa, raciocina e se comporta, visando a cognição humana para minar a tomada de decisão e a coesão.
Guerra de Informação	Controlar o fluxo de informação para apoiar objetivos militares, focando-se em capacidades como guerra eletrónica, engano e operações de rede (NATO).
Operações Psicológicas (PsyOps)	Mudar o que uma audiência-alvo pensa, utilizando métodos de comunicação para influenciar percepções e atitudes em apoio a objetivos políticos e militares específicos (NATO).



Figura 8: Operações PsyOps
Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

A forma como diferentes atores globais estão a integrar o domínio cognitivo nas suas doutrinas militares revela divergências estratégicas significativas, nomeadamente:

- **China:** O Exército de Libertação Popular (ELP) adotou explicitamente o domínio cognitivo como central para futuros conflitos. A sua doutrina foca-se em alcançar a "dominância mental/cognitiva" e a "dominância da inteligência" (Hoffman, 2025). O ELP promove o conceito de "confronto cognitivo", que visa obter supremacia decisiva em termos de informação e consciência, atacando a percepção e a compreensão do adversário. Para os comandantes navais no Indo-Pacífico, esta doutrina

implica que qualquer encontro tático, desde uma aproximação no mar a uma visita a um porto, será aproveitado pelo ELP como uma oportunidade para travar um "confronto cognitivo", procurando degradar a tomada de decisão e semear a dúvida muito antes de qualquer tiro ser disparado. Esta abordagem está alinhada com a sua doutrina das "Três Guerras" (guerra de opinião pública, guerra psicológica e guerra legal) e com um interesse crescente em tecnologias de aprimoramento cognitivo, como as Interfaces Cérebro-Computador (BCI), tanto para degradar o inimigo como para melhorar o desempenho do seu próprio pessoal (Hoffman, 2025).

- **Rússia:** A doutrina militar russa, particularmente nas obras de Chekinov, Bogdanov e do General Gerasimov, enfatiza abordagens assimétricas e o "confronto de informação" (Hoffman, 2025). O conceito de "Guerra de Nova Geração" (NGW) postula que os meios não militares, incluindo operações de informação e ataques psicológicos, podem ser mais eficazes do que o armamento tradicional para alcançar objetivos estratégicos. Esta abordagem visa desorganizar o comando e controlo militar e a administração estatal, especialmente durante o que designam como o "Período Inicial da Guerra", tornando-o decisivo para o desfecho do conflito (Hoffman, 2025).
- **EUA e NATO:** Em contraste, as forças armadas dos EUA têm demonstrado uma predisposição cultural para operações cinéticas e de atrito. A sua cultura estratégica é "completamente convencional, centrada no poder de fogo e orientada para a tecnologia", o que cria uma "ádua batalha pela aceitação" dos conceitos de guerra cognitiva (Hoffman, 2025). No entanto, a NATO está a evoluir a sua postura, reconhecendo a importância crescente deste domínio. O seu Conceito de Coroamento da Capacidade de Combate (*Warfighting Capstone Concept*), de 2021, inclui a "Superioridade Cognitiva" como um dos seus cinco imperativos de desenvolvimento. A Organização de Ciência e Tecnologia (STO) da NATO tem uma extensa agenda de investigação dedicada a compreender e a desenvolver capacidades para degradar, melhorar e resistir a ataques no domínio cognitivo (NATO).

A aplicação destas doutrinas adversárias revela um conjunto de vulnerabilidades agudas, particularmente no complexo e isolado ambiente das operações navais.

13.5.3. O Campo de Batalha Cognitivo no Contexto Militar Naval

O domínio naval apresenta um ambiente único e particularmente vulnerável à guerra cognitiva, exacerbando ameaças que, noutros ramos, poderiam ser mais

facilmente mitigadas. A combinação de sofisticação tecnológica, isolamento operacional e sensibilidade político-estratégica torna a liderança naval um alvo privilegiado para ataques cognitivos. As forças navais operam frequentemente em cenários de elevada tensão, onde a tomada de decisão rápida e precisa é crítica. Esta dependência da clareza cognitiva, juntamente com a distância física dos centros de comando e da sociedade, cria um conjunto de vulnerabilidades que os adversários podem explorar para alcançar objetivos estratégicos sem recorrer à força cinética.

13.5.3.1. Atacar o Ciclo de Decisão de um Comandante de Unidade Naval

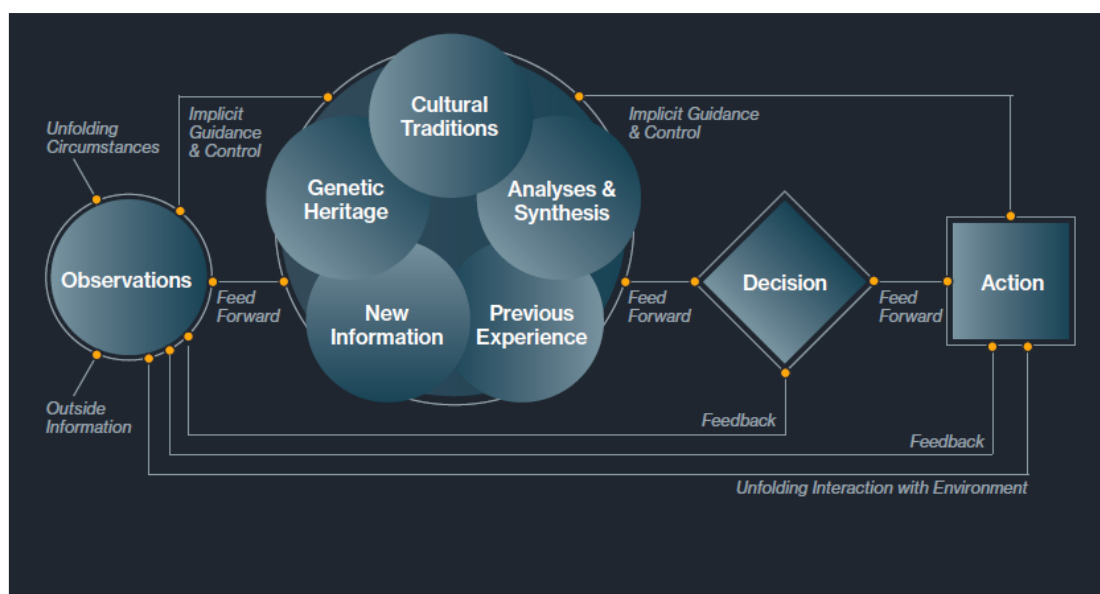


Figura 9: The Observe-Orient-Decide-Act (OODA) Loop Decision Cycle

Fonte: NATO Chief Scientist Research Report, 2025

As operações cognitivas podem visar diretamente o ciclo de decisão: Observar, Orientar, Decidir e Agir (*OODA loop*) de um comandante de unidade naval (NATO). Num cenário naval multidomínio, um comandante depende de um fluxo constante de dados para construir a sua consciência situacional. A guerra cognitiva procura introduzir atrito e incerteza neste processo.

Por exemplo, enxames de agentes de Inteligência Artificial (IA) maliciosos podem gerar um "consenso sintético", fabricando a ilusão de um acordo generalizado sobre uma narrativa falsa, o que pode influenciar a fase de "Orientação" do comandante (Schroeder et al., 2025).

Um comandante de unidade naval, frequentemente a operar com largura de banda de comunicação limitada, sob regras de empenhamento que exigem elevada certeza e distante do comando superior, é unicamente suscetível a esta tática. Ao contrário de um comandante terrestre com acesso a múltiplas fontes de verificação, o comandante no mar pode ser levado a aceitar um consenso

fabricado como realidade, paralisando a sua tomada de decisão em momentos críticos, atrasando a resposta a ameaças e, em última análise, cedendo a iniciativa ao adversário.

13.5.3.2. A Erosão da Coesão e do Moral em Ambientes de Isolamento Prolongado

As guarnições navais, especialmente em destacamentos de longa duração, operam em relativo isolamento físico e informativo, tornando-as particularmente suscetíveis a campanhas de influência dirigidas. O objetivo destas campanhas é a "desestabilização", procurando destruir a unidade e a confiança existentes no seio da guarnição. Um adversário pode explorar as tensões inerentes à vida no mar — confinamento, monotonia, separação da família — para amplificar narrativas que minam a confiança na cadeia de comando. Ao explorar vulnerabilidades humanas como o medo, a ansiedade e a suspeita (Hoffman, 2025), estas operações criam uma atmosfera de insegurança e desconfiança, degradando a prontidão e a eficácia de combate. O isolamento prolongado intensifica o impacto destas mensagens, pois as guarnições têm um acesso limitado a fontes de informação alternativas que possam contrariar a narrativa adversária.

13.5.3.3. Influência, Subversão e Projeção de Poder Marítimo

A guerra cognitiva estende-se para além do nível tático, visando os fundamentos estratégicos e políticos do poder marítimo. A subversão, potenciada por tecnologias digitais, pode ser utilizada para manipular a opinião pública nacional e internacional, erodindo o apoio a destacamentos navais ou questionando a legitimidade de operações de liberdade de navegação (Rickli et al., 2023). As campanhas adversárias destinadas a questionar a legitimidade das operações de liberdade de navegação (um objetivo estratégico) podem ser amplificadas ao visar simultaneamente o moral das próprias guarnições que conduzem essas operações (uma vulnerabilidade tática), criando um ciclo de reforço de pressão cognitiva. Ao visar o capital humano de uma nação, estas operações procuram alcançar objetivos estratégicos sem necessidade de um confronto cinético, como demonstrado pela doutrina chinesa das "Três Guerras", que utiliza a guerra de opinião pública para influenciar o público a seu favor (Hoffman, 2025).

A compreensão destas vulnerabilidades exige que a liderança naval passe da consciência para a ação, desenvolvendo estratégias proativas para construir resiliência em toda a força.

13.5.3.4. Estratégias de Resiliência: O Novo Imperativo da Liderança Naval

Face à natureza penetrante e persistente da guerra cognitiva, a liderança naval deve transcender uma postura puramente defensiva ou tecnológica e adotar um quadro holístico para a resiliência cognitiva. Já não é suficiente proteger redes; é necessário fortalecer a mente humana. A Organização de Ciência e Tecnologia (STO) da NATO identificou três funções centrais — **degradar, melhorar e resistir** — que podem servir como estrutura orientadora para este novo modelo de liderança (NATO). Estas funções representam uma abordagem proativa e multifacetada, reconhecendo que a superioridade cognitiva é alcançada através de uma combinação de ação ofensiva, aprimoramento interno e defesa robusta.

As seguintes estratégias adaptativas oferecem um caminho para a liderança naval implementar este quadro:

- **Degradar as Capacidades do Adversário:** A resiliência começa com a capacidade de neutralizar ativamente a influência adversária. Isto exige o desenvolvimento de capacidades para detetar, analisar e interromper ataques cognitivos em tempo real. A análise deve focar-se não apenas no conteúdo da desinformação, mas no "comportamento inautêntico coordenado" que a dissemina, como a atividade anómala de redes de contas que sinaliza uma operação orquestrada (Schroeder et al., 2025). Compreender o *modus operandi* do adversário — os seus métodos, estratégias e objetivos psicológicos — é fundamental para identificar oportunidades de intervenção e perturbar as suas campanhas antes que estas ganhem tração (NATO).
- **Melhorar a Cognição Humana e Tecnológica:** É imperativo investir no aprimoramento do desempenho cognitivo do pessoal naval. Isto inclui formação avançada em **pensamento crítico, literacia mediática e tomada de decisão sob pressão**. Simultaneamente, a exploração ética de tecnologias de aprimoramento cognitivo, como sistemas de apoio à decisão baseados em IA e Interfaces Cérebro-Computador (BCI), deve ser uma prioridade. O interesse da China e os projetos da *Defense Advanced Research Projects Agency* (DARPA) nesta área sublinham a sua relevância estratégica (Hoffman, 2025). Contudo, é crucial que um quadro legal e ético robusto seja estabelecido antes da implementação destas tecnologias, para garantir que o seu uso respeita os valores democráticos e a integridade individual.
- **Construir Resiliência a Nível Individual e Organizacional:** A defesa contra a guerra cognitiva requer uma abordagem de "toda a sociedade" adaptada à força naval. Isto começa por fortalecer a resiliência psicológica dos marinheiros contra a manipulação, sensibilizando-os para as suas próprias vulnerabilidades cognitivas, tal como se faria com uma população civil (Rickli et al., 2023). Fundamentalmente, a liderança

deve fomentar um clima de comando baseado numa **elevada confiança, transparência e comunicação aberta**. Uma cultura de "segurança cognitiva" deve ser promovida, na qual a tripulação se sinta capacitada para questionar informações suspeitas e reportar potenciais tentativas de influência sem receio de represálias. A confiança é o antídoto mais potente para a desinformação e a subversão.

A implementação destas estratégias é o primeiro passo para transformar a vulnerabilidade numa vantagem, posicionando as forças navais não apenas para sobreviver, mas para prosperar no campo de batalha cognitivo.

13.5.4. Rumo à Superioridade Cognitiva Naval

A análise apresentada demonstra que a guerra cognitiva não é um conceito futurista, mas uma realidade presente que redefine o espaço de batalha contemporâneo. Ao visar diretamente a cognição humana, esta nova forma de conflito explora as costuras da confiança, da tomada de decisão e da coesão social para alcançar objetivos estratégicos. O domínio naval, com as suas características operacionais de isolamento, alta tecnologia e prolongados destacamentos, enfrenta desafios únicos e agudos, tornando a sua liderança e guarnições alvos de elevada prioridade.

Para as potências marítimas do século XXI, dominar o domínio cognitivo é tão crítico como foi dominar os domínios físicos nos séculos passados. Ignorar este desafio, como adverte Hoffman (2025), "coloca a Nação em perigo". A superioridade já não pode ser medida apenas em termos de tonelagem, poder de fogo ou alcance de sensores; deve agora incluir a capacidade de proteger o capital humano da manipulação, de garantir a integridade do processo de decisão e de projetar influência no ambiente cognitivo. A prontidão naval futura dependerá da resiliência mental das suas guarnições e da acuidade cognitiva dos seus comandantes.

O futuro da liderança naval será, portanto, definido não apenas pela capacidade de comandar navios e forças navais, mas pela capacidade de assegurar o terreno cognitivo elevado e liderar eficazmente numa era de confronto mental persistente. Este novo imperativo exige um investimento sustentado em investigação, o desenvolvimento de doutrinas específicas para o contexto naval e, acima de tudo, uma mudança cultural que coloque a segurança cognitiva no centro da filosofia de comando. A batalha pela mente já começou; a vitória no mar dependerá de quem a vencer primeiro.

13.6. Conclusão

A guerra cognitiva representa uma transformação profunda da natureza do conflito e, conseqüentemente, das exigências colocadas à liderança. Num ambiente em que a mente humana se torna o principal campo de batalha, liderar implica compreender, proteger e fortalecer o domínio cognitivo individual e coletivo. A eficácia da liderança na era da guerra cognitiva não se mede apenas pela capacidade de neutralizar ameaças, mas pela aptidão para preservar a confiança, a coesão social e os valores democráticos face a pressões subversivas persistentes.

A guerra cognitiva não é o meio pelo qual lutamos; é a própria luta. O cérebro é tanto o alvo quanto a arma na luta pela superioridade cognitiva. Competir neste ambiente envolve atividades militares e não militares deliberadas e sincronizadas ao longo de todo o continuum da competição, destinadas a obter, manter e proteger a vantagem cognitiva.

A guerra cognitiva concentra-se em atacar e degradar a racionalidade, o que pode levar à exploração de vulnerabilidades e ao enfraquecimento sistêmico. No entanto, isto torna-se cada vez mais complexo à medida que alvos não militares são envolvidos. Um exemplo: as redes sociais russas e as operações de informação pública visaram grande parte da comunidade internacional numa tentativa de rotular a Ucrânia como culpada. Através de uma combinação de tecnologias de comunicação, notícias falsas e manipulação de percepções, a Rússia pretende influenciar a opinião pública, bem como deteriorar a confiança do público em fontes de informação abertas. Estas narrativas têm um alcance extenso e envolvem frequentemente posturas ofensivas e defensivas.

A China, como concorrente estratégico da NATO, descreve a Guerra Cognitiva como o uso da opinião pública, operações psicológicas e influência legal para alcançar a vitória. A psicologia de combate tem um impacto significativo na capacidade de funcionamento do combatente; o Sistema Inteligente de Monitorização Psicológica, (uma pulseira com sensor inteligente recentemente desenvolvida pela China), concentra-se em registar informações faciais, mudanças emocionais e estados psicológicos dos soldados para determinar o seu estatuto de combate. Fora do campo de batalha, a influência também pode afetar a lei, a ordem e as estruturas civis. A inclusão da «guerra jurídica» e o alvo do sentimento da comunidade em geral têm um impacto significativo, uma vez que muitos civis e não combatentes estão potencialmente expostos.

O Comando Aliado de Transformação gere o Conceito Exploratório de Guerra Cognitiva, que faz parte da Agenda de Desenvolvimento de Guerra mais ampla. A sincronização dos efeitos adversários contra os domínios emocionais e subconscientes está a aumentar; a compreensão das estruturas, definições, impactos e riscos permite uma melhor tomada de decisão política, o

desenvolvimento da capacidade militar e a segurança geral em toda a Aliança. O Comando Aliado de Transformação educa, colabora, protege e molda as forças da NATO no tema da Guerra Cognitiva, fornecendo orientação sobre consciencialização, cooperação civil-militar, resiliência social e partilha de dados para as considerações de segurança atuais e futuras da Aliança.

Os efeitos cognitivos continuarão a ser fundamentais na definição das percepções e dos comportamentos, tanto dos decisores como da população em geral. No entanto, o espaço cognitivo tornar-se-á cada vez mais difuso e potencialmente pouco fiável. A proliferação de informação e dados, combinada com a influência dos algoritmos das redes sociais, das tecnologias de deepfake e da desinformação generalizada, amplificará tanto as narrativas acidentais como as deliberadas.

Neste espaço, os adversários serão capazes de manipular a informação para influenciar a opinião pública, os processos de tomada de decisão e a coesão social. O volume e a velocidade da informação tornarão difícil distinguir entre verdade e falsidade, aumentando o risco de confusão, desconfiança e polarização.

O alvo deliberado de populações e instituições através de operações de informação poderá corroer as normas sociais e enfraquecer a confiança nas autoridades. Isto poderá comprometer a prontidão de defesa a longo prazo e a resiliência industrial. Poderá também alterar a forma como as populações respondem aos comportamentos de outros atores, bem como a sua própria abordagem à contenção e à moderação.

Este capítulo defendeu que a liderança contemporânea deve evoluir no sentido de uma abordagem mais reflexiva, ética e orientada para a resiliência, reconhecendo que o poder no século XXI se exerce, cada vez mais, através da influência sobre percepções e significados. Tal evolução constitui não apenas um desafio estratégico, mas também uma oportunidade para repensar a liderança como prática ao serviço da autonomia, da dignidade e da integridade cognitiva das sociedades.

Capítulo 14

LIDERAR NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

IVO SOARES

Professor de Liderança e de Comportamento Organizacional
Escola Naval

14.1. Introdução

A incorporação crescente de sistemas de inteligência artificial nas operações militares não levanta apenas uma questão tecnológica; levanta uma questão de autoridade. À medida que algoritmos passam a gerar recomendações táticas, priorizar alvos e antecipar cenários, impõe-se uma interrogação fundamental: quem decide, em última instância, quando a máquina sugere e o humano executa? Em ambiente naval, marcado por elevada complexidade sistêmica e pressão temporal extrema, esta tensão não é teórica, mas sim operacional.

A inteligência artificial amplia de forma significativa as capacidades de observação e orientação, acelerando ciclos decisórios e expandindo a consciência situacional. Contudo, a aceleração informacional não equivale a clarificação estratégica. Pelo contrário, o excesso de dados pode obscurecer a intenção, induzir sobreconfiança nos sistemas automatizados e enfraquecer o escrutínio crítico. A promessa de eficiência tecnológica convive, assim, com riscos cognitivos e organizacionais que não podem ser ignorados.

Este capítulo sustenta que a questão central da liderança na era da IA não é se os algoritmos são mais rápidos ou mais precisos, mas como preservar a responsabilidade humana num sistema sociotécnico cada vez mais interdependente. Articulando o Ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Agir) com o princípio do *Mission Command* e com a literatura recente sobre confiança em sistemas inteligentes, argumenta-se que a superioridade operacional não resulta da delegação do julgamento ao algoritmo, mas da sua integração crítica. O verdadeiro diferencial estratégico reside no Dividendo Humano: a capacidade de combinar tecnologia avançada com discernimento, coesão e responsabilidade sob incerteza.

14.2. Enquadramento Conceptual

A Inteligência Artificial (IA) consolidou-se como o motor central da Quarta Revolução Industrial. Não se trata apenas de mais uma ferramenta no arsenal, mas de uma verdadeira meta-tecnologia com capacidade única de impulsionar a inovação em múltiplos domínios (Schmitt, 2025). Esta tecnologia expande as fronteiras da delegação digital e da automação, aumentando a produtividade e a criatividade humana a uma escala sem precedentes. Contudo, a sua integração nas organizações gerou um paradoxo estratégico crítico: embora a IA permeie agora todos os níveis da operação e da tomada de decisão, frequentemente ninguém é formalmente responsável pela sua orquestração. Este vácuo de liderança exige uma nova função executiva, o *Chief AI Officer* (CAIO), capaz de gerir a IA como um ativo estratégico e ético, e não meramente como uma extensão do departamento de sistemas de informação (Schmitt, 2025). No contexto naval, esta responsabilidade não reside numa figura única, mas integra-se nas atribuições de comando em todos os níveis, exigindo literacia em IA de todos os *decision makers*.

Num mundo onde a IA absorve a perícia rotineira, as competências técnicas puras estão a tornar-se *commodities*. O diferencial estratégico da liderança desloca-se para os elementos "humanos e confusos": a construção de confiança na incerteza e a criação de segurança psicológica no caos (Iyer, 2025). A antiga doutrina de comando e controlo tornou-se obsoleta, exigindo que o líder transite do papel de "Mestre de Xadrez" (que controla cada peça) para o de "Maestro de Orquestra", (que cria as condições para que humanos e máquinas colaborem de forma harmoniosa). Se a IA é o motor da transformação, a liderança comportamental é o condutor que define o rumo e o propósito da jornada (Iyer, 2025).

No contexto aplicado à liderança, a liderança moderna emerge da síntese entre a agência humana (intuição, ética e empatia) e a agência da IA (capacidade agêntica, i.e., autónoma de processamento, execução e otimização). Isto é, o processo de decisão é alimentado por dois fluxos distintos de entrega: os outputs humanos, baseados em julgamento crítico, e os outputs agênticos, gerados por sistemas de IA com autonomia para analisar dados e propor ações.

Apesar das promessas de eficiência, a realidade organizacional é sóbria: aproximadamente 74% das empresas têm dificuldade em obter valor real dos seus investimentos em IA (Ho, 2025). A investigação demonstra que o insucesso raramente deriva de falhas técnicas, mas sim de uma desconexão entre a capacidade tecnológica e a prontidão organizacional, com 70% dos desafios de implementação a estarem relacionados com pessoas e processos (Ho, 2025). A gestão da mudança passa, cada vez mais, a ser um desafio para os líderes humanos.

Para mitigar este risco, os líderes podem adotar a Regra "10-20-70": alocando 10% dos recursos aos algoritmos, 20% à infraestrutura de dados e 70% ao desenvolvimento das pessoas, do capital humano e ao redesenho de fluxos de trabalho (Ho, 2025). O sucesso da IA não depende, portanto, da sofisticação do código, mas da cultura organizacional que molda a forma como as pessoas respondem e interagem com a tecnologia (Ho, 2025; Ibarra & Jacobides, 2025).

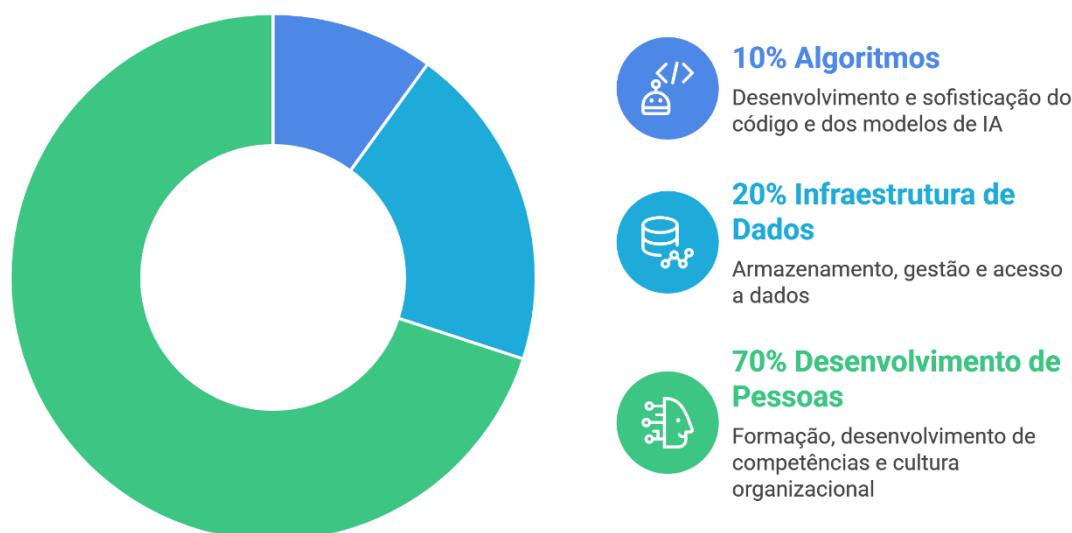


Figura 1: Distribuição de recursos na implementação de IA: Regra 10-20-70 adaptada ao contexto naval.

Fonte: Adaptado de Ho, 2025

Ao contrário do mito da neutralidade técnica, as emoções consubstanciam-se como ativos estratégicos fundamentais. A neurociência e a psicologia organizacional confirmam que as emoções são os andaimes do raciocínio, do julgamento ético e da confiança. O investimento nestas capacidades gera o dividendo humano: um retorno composto onde a tecnologia amplifica o julgamento humano em vez de o substituir (Melville & Bowles, 2025). Este é o novo Retorno sobre o Investimento em Inteligência Artificial (também designado como ROI²), onde a vantagem competitiva a longo prazo depende de manter fluxos de empatia e criatividade humana que a máquina não consegue replicar (Melville & Bowles, 2025).

Para o Oficial de Marinha, a IA desafia diretamente a filosofia de liderar, baseado na descentralização e na iniciativa - *Mission Command* (Hofstetter et al., 2025). A capacidade de vigilância onisciente da IA pode induzir os comandos seniores à tentação da microgestão tática, comprometendo a agilidade necessária em operações complexas. Este paradoxo, entre vigilância centralizada e autonomia descentralizada, exige que o oficial desenvolva literacia em IA para modular dinamicamente o seu estilo de comando (Hinds & Sutton, 2025; Hofstetter et al., 2025).

A IA está a transformar profundamente o carácter da guerra, acelerando o ciclo de decisão, ampliando a capacidade de processamento de informação e aumentando a precisão dos sistemas de armas e de apoio operacional. Contudo, esta transformação incide sobretudo sobre os meios e os ritmos da ação, não sobre a natureza do conflito. A guerra permanece um fenómeno humano, marcado por fricção, incerteza e confronto de vontades. A decisão estratégica continua a exigir julgamento prudencial, responsabilidade moral e capacidade de agir sob ambiguidade, dimensões que nenhum algoritmo consegue substituir integralmente no exercício do comando (Carranza, 2025).

O desafio passa por integrar tecnologia avançada sem abdicar do primado do carácter. O comandante deve compreender as potencialidades e limitações dos sistemas inteligentes, assegurando supervisão ética, enquadramento normativo e interpretação crítica dos dados produzidos. A superioridade tecnológica só se traduz em vantagem operacional quando sustentada por coesão, disciplina e confiança. O espírito humano, expresso na resiliência e na coragem moral, continua a ser o fator decisivo perante falhas técnicas, informação incompleta ou pressão extrema. A IA amplia capacidades; é o líder que define propósito, legitimidade e direção estratégica.

14.3. Navegar entre a Automatização e o Julgamento Humano

A integração da IA na esfera militar não é apenas uma melhoria tecnológica, mas uma reconfiguração fundamental do comando e controlo (C2) (Hofstetter et al., 2025). O oficial moderno deve transitar de um gestor de tarefas para um arquiteto organizacional, redesenhando processos e estruturas para desbloquear o valor real da tecnologia, em prol do eficiente cumprimento da missão (Ibarra & Jacobides, 2025). E, na formação de oficiais, deveremos orientar os respetivos percursos formativos tendo em consideração as exigências e cenários prospetivados para o futuro (não esquecendo os cenários do presente).

Esta arquitetura reflete-se diretamente no Ciclo OODA. A IA atua como um catalisador em cada etapa (Hofstetter et al., 2025; Klaus, 2024):

- **Observar:** Sistemas de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (ISR) geram uma densidade de informação que excede a capacidade humana, exigindo que a IA filtre e priorize fluxos de dados;
- **Orientar:** A IA ajuda a dar sentido aos dados, destacando correlações e avaliando riscos, embora o oficial deva garantir que os modelos algorítmicos não promovam uma interpretação estreita baseada apenas em dados históricos;
- **Decidir:** Ferramentas de suporte à decisão permitem avaliar múltiplos cenários em tempos recordes, mas o líder deve vigiar o aparecimento

do enviesamento de automação (*automation bias*), onde subordinados aceitam sugestões algorítmicas sem escrutínio crítico;

- **Agir:** A execução é acelerada por sistemas autónomos, mas esta velocidade exige que a autoridade humana retenha critérios de aborto e supervisão ética.

A liderança moderna poderá usar a IA para acelerar o Ciclo OODA, ilustrado na figura 2, garantindo que a autoridade humana retém o julgamento moral e a responsabilidade pelas decisões letais (Carranza, 2025; Hofstetter et al., 2025).

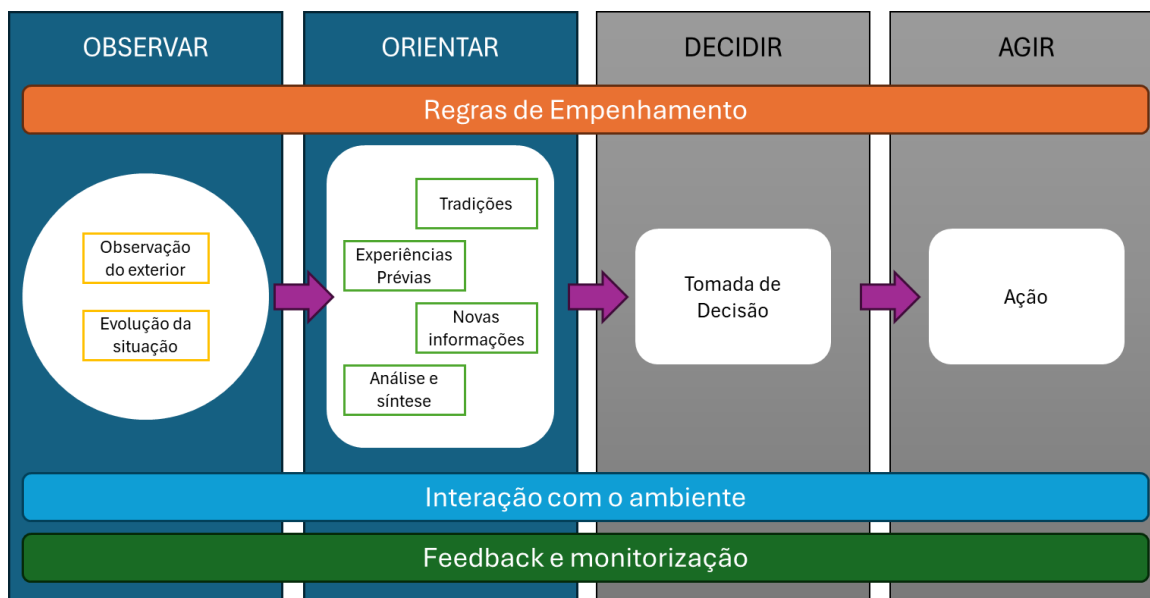


Figura 2: Diagrama do Ciclo OODA aplicado à era da IA.

Fonte: Adaptado de Boyd, 1995

Não obstante esta aceleração, o desafio para os interlocutores humanos é, de alguma forma, limitar a capacidade de atuação dos interlocutores agênticos às duas primeiras fases do ciclo – observar e orientar. A tomada de decisão (decidir e agir) deverá permanecer do lado humano. Esta delimitação não é tecnológica, mas doutrinária: sistemas podem decidir e agir, mas não devem, pois, a responsabilidade de comando é intransmissível. Igualmente importante é necessário considerar o risco tático de cada fase (Raska, 2024):

Tabela 1: Risco tático do ciclo OODA com IA

Fonte: Adaptado de Raska, 2024

Fase OODA	Impacto da IA	Responsabilidade do Oficial	Risco Tático
Observar	Fusão multiespectral de dados em tempo real.	Definir critérios de relevância e prioridade de informação.	Saturação de dados e fadiga cognitiva.
Orientar	Análise preditiva e detecção de anomalias.	Contextualizar dados com intenção estratégica e moral.	Enviesamento algorítmico e "caixa negra".
Decidir	Recomendação de múltiplas linhas de ação (COAs).	Seleção final baseada em ética e julgamento prudencial.	Enviesamento de automação (confiança cega).
Agir	Execução acelerada por sistemas autônomos.	Supervisão contínua e autoridade de aborto imediato.	Difusão de responsabilidade por erros de sistema.

Dado que a IA é uma "meta-tecnologia" que permeia todas as funções do navio, a responsabilidade pela sua gestão não pode ser fragmentada (Schmitt, 2025). Os *decision makers* podem assumir as funções de um *Chief AI Officer* (CAIO) adaptado ao mar, orquestrando e integrando a IA em cinco dimensões estratégicas:

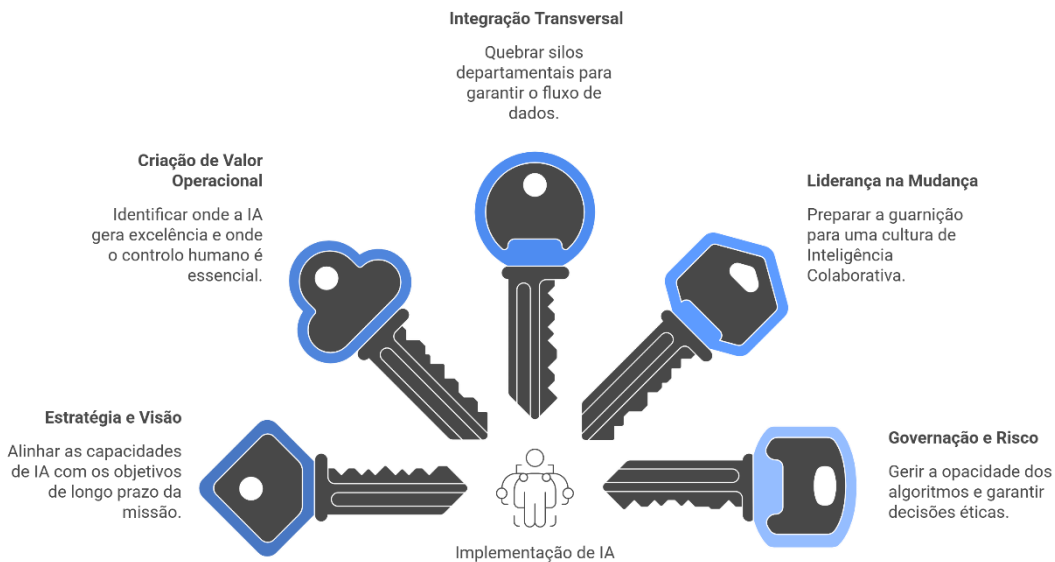


Figura 3: Fases de Implementação de IA em contexto operacional.

Fonte: Autor, 2026

Vejamos um caso prático de implementação numa fragata. Durante uma missão de patrulha, o sistema de IA de manutenção preditiva emite um alerta indicando falha iminente numa turbina, classificando o risco como elevado.

Contudo, a inspeção humana realizada apenas 48 horas antes pelo Departamento de Propulsão e Energia (DPE) havia classificado o estado do equipamento como "normal", sem anomalias detetadas. Esta aparente contradição exige do Comandante a aplicação coordenada das cinco dimensões da governação de IA. Em termos de estratégia e visão, deve primeiro clarificar qual o objetivo prioritário da missão: tolerância zero a falhas (o que exigiria regressar imediatamente ao porto) ou maximizar a disponibilidade operacional (permanecendo no teatro com supervisão reforçada). Na dimensão de criação de valor operacional, importa reconhecer que a IA excede na deteção de padrões vibracionais subtis e anomalias térmicas impercetíveis ao olho humano, enquanto o especialista humano mantém superioridade na inspeção visual de corrosão, desgaste mecânico e interpretação de sons anormais. A integração transversal materializa-se ao cruzar os dados algorítmicos com o histórico completo daquele equipamento, relativamente a manutenção preventiva, relatórios anteriores do DPE e registos de operação sob diferentes regimes de potência. No plano da liderança na mudança, o Comandante aproveita o incidente para treinar a equipa a interpretar alertas de IA sem cair no enviesamento de automação (nem confiança cega nem rejeição sistemática) promovendo uma cultura de validação crítica. Finalmente, em termos de *governance* e gestão de risco, documenta formalmente no Diário de Bordo a razão pela qual seguiu a recomendação da IA (ordena inspeção aprofundada imediata por equipa especializada) mas optou por manter o navio operacional, confiando na competência da guarnição para monitorizar continuamente os parâmetros críticos. A inspeção subsequente revela uma microfissura estrutural na base da turbina, invisível a olho nu, mas detetada pelos padrões de vibração anómalos captados pelos sensores inteligentes e processada pelo agente de IA. A decisão equilibrada do Comandante, integrando o alerta algorítmico com o julgamento humano experiente, permitiu evitar uma avaria catastrófica sem comprometer a prontidão operacional da unidade.

Assim, o redesenho da arquitetura de comando exige o equilíbrio das tensões fundamentais identificadas na investigação de Hinds e Sutton (2025):

- **Especialistas vs. Novatos:** A IA permite que militares menos experientes simulem mestria, mas isso pode gerar AI slop (conteúdo fornecido e/ou gerado por IA que aparenta alguma qualidade superficial, mas carece de rigor técnico, contexto operacional ou julgamento experiente em contexto operacional). Aplicação prática: instituir revisão obrigatória por especialistas em documentos operacionais críticos gerados com apoio de IA, mesmo quando criados por oficiais experientes.
- **Hierarquia *Flutter* vs. *Taller*:** A IA automatiza tarefas de reporte, o que permite "achatar" a hierarquia. No entanto, o oficial deve distinguir entre trabalho "*heads-down*" (execução isolada, onde a IA gere maiores

equipas) e trabalho "*heads-up*" (interdependência e estratégia, onde a supervisão humana próxima continua vital). Aplicação prática: uso da IA para expandir supervisão em tarefas administrativas, mas manter a tradicional hierarquia em decisões táticas e treino sob pressão.

- **O Dilema Fast vs. Slow:** A facilidade de gerar planos com IA pode reduzir o sentido de compromisso da equipa. O líder deve introduzir "lombas de velocidade" em processos criativos para evitar o enfraquecimento do fenómeno "*labor leads to love*" – valorizamos mais aquilo em que investimos esforço. Aplicação prática: reservar planos gerados instantaneamente por IA para emergências; em ações de planeamento de rotina, fomentar o debate de alternativas pela equipa antes de aprovação de uma solução final.
- **Top-Down vs. Peer-Driven:** A transformação deve ser impulsionada pelo comando (*top-down*), mas o oficial deve formalizar redes de "campeões da IA" entre a guarnição (*bottom-up*) para acelerar a adoção orgânica. Aplicação prática: nomear, formalmente, responsáveis pelas políticas de IA entre a guarnição, que reportem mensalmente progressos e desafios ao comando, criando canal de adoção *bottom-up*.

A arquitetura moderna evolui para a orquestração de sistemas autónomos múltiplos (veículos não tripulados, sensores inteligentes, algoritmos de apoio à decisão, entre outros), onde o oficial gere não apenas pessoas, mas também "frotas" de agentes tecnológicos em colaboração com a guarnição (Slumbers et al., 2023, como citado em Schmitt, 2025). Neste contexto, o comando torna-se uma orquestração de equipas humano-máquina, exigindo do líder uma profunda literacia em IA para saber quando confiar, quando desafiar e quando ignorar as saídas do sistema (Saini, 2025, Smith & Adams, 2026). Se o oficial não for transparente sobre este processo, corre o risco de criar uma difusão de responsabilidade, onde ninguém assume o erro (Schafheitle et al., 2021), não podendo ser alheio ao facto de que o exercício do Comando vem com a inalienável responsabilidade.

14.4. A Gestão da Confiança e a Orquestração do Navio Aumentado

De seguida aborda-se o impacto sociológico e comportamental da IA na guarnição. A confiança é identificada como o ativo estratégico fundamental; sem ela, a superioridade tecnológica não se traduz em vantagem operacional. As competências técnicas e a capacidade de processamento de dados estão a tornar-se rapidamente em *commodities* acessíveis a qualquer organização. No contexto de um navio, onde a IA pode agora automatizar funções de diagnóstico de

problemas e análise de informação, o diferencial estratégico do oficial desloca-se para elementos exclusivamente humanos.

Como refere Iyer, (2025, p. 3), "se a IA é o motor, a liderança comportamental é o condutor que decide para onde vamos e por que razão a jornada importa". Para o contexto de operações navais, isto significa que o sucesso da missão não depende apenas da precisão do algoritmo de tiro ou navegação, mas da capacidade do oficial em criar segurança psicológica num ambiente de caos tecnológico.

A introdução de sistemas autónomos cria o que Schafheitle et al. (2021) designam como a "situação de dois líderes" (*two-leader-situation*), onde o subordinado se encontra entre as diretrizes de um elemento humano (o líder) e as recomendações de um elemento agêntico. Esta dinâmica gera três áreas de fricção que podem minar a integridade do comando:

- **Esbatimento de responsabilidades:** ocorre uma ambiguidade sobre quem é o detentor da decisão quando o erro acontece numa interação entre humano e máquina. Se o Oficial de Quarto à Ponte segue cegamente uma recomendação da IA e essa linha de ação resulta num incidente ou num acidente, a responsabilidade moral e legal não pode ser delegada no elemento agêntico (Kandasamy, 2025).
- **Conflitos de decisão:** em situações de alto risco, os humanos têm uma inclinação crescente para seguir algoritmos em detrimento de ordens humanas, o que coloca uma pressão extrema na credibilidade do oficial.
- **A "Voz" não Ouvida:** Existe o risco de o oficial e a IA convergirem numa decisão, ignorando o contexto específico sentido pelo marinheiro no terreno. Esta "conivência" percebida entre o líder e a máquina pode ser interpretada como um desrespeito pela experiência humana do subordinado. É imperativo gerir este tipo de situações para garantir a coesão da equipa.

Para navegar nestas tensões, o oficial deve cultivar competências que a IA não consegue replicar. Estas capacidades formam o que se apelida de "Superpoderes Comportamentais", representados na figura 4:

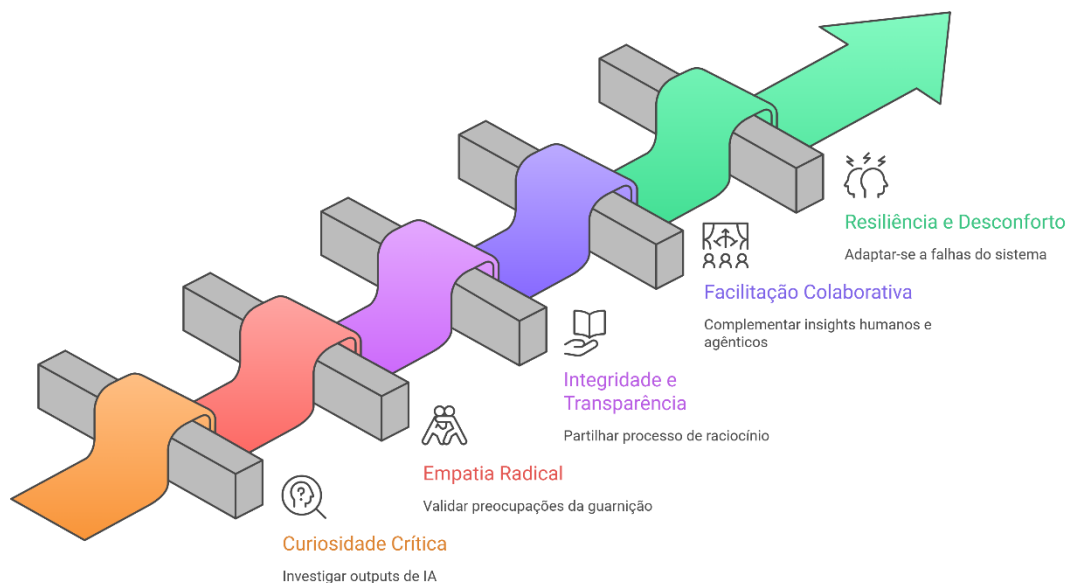


Figura 4: Superpoderes comportamentais dos líderes na era da IA

Fonte: Adaptado de Ibarra & Jacobides, 2025, Melville & Bowles, 2025, Kandasamy, 2025

Numa Marinha aumentada pela IA, onde as métricas são geradas automaticamente, a tentação de avaliar marinheiros apenas pelo seu desempenho técnico (*performance*) é elevada. No entanto, emerge uma lição fundamental das unidades de operações especiais, como os Navy SEALs: a confiança (*trust*) é o cimento que mantém a unidade unida em contextos de grande pressão operacional. A distinção é clara:

- **Performance:** A competência técnica no cumprimento da tarefa.
- **Confiança:** A certeza de que a pessoa "me protege as costas" e age com integridade.

Entre um especialista de "alta performance, mas baixa confiança" e um militar de "performance média, mas alta confiança", a escolha recai invariavelmente no segundo. Um militar com elevada perícia técnica potenciada por IA, mas que não gera confiança, torna-se um elemento tóxico para o moral do navio. Portanto, o oficial moderno deve priorizar o carácter e a integridade como os verdadeiros pilares da prontidão operacional (Kandasamy, 2025). Numa era onde o conhecimento técnico se tende a tornar uma *commodity*, a integridade comportamental constitui o fundamento normativo da autoridade do comando, assegurando coerência entre intenção, decisão e ação, mesmo em ambientes tecnologicamente mediados (Iyer, 2025).

Ao investir nestas capacidades comportamentais, o oficial assegura o Dividendo Humano. Este pode ser definido como o retorno estratégico incremental que emerge da integração deliberada entre capacidades tecnológicas avançadas e competências comportamentais superiores, traduzindo-se num aumento sustentado da confiança, coesão e qualidade do julgamento sob pressão. O

constructo assenta em quatro componentes operacionais: (i) literacia crítica em IA (capacidade de interpretar e desafiar *outputs* algorítmicos), (ii) responsabilidade ética intransmissível no exercício do comando, (iii) segurança psicológica que permita escrutínio ascendente e (iv) competências emocionais avançadas, como empatia, curiosidade crítica e desconforto construtivo.

As suas implicações são diretamente táticas, refletindo-se numa maior resiliência a falhas sistémicas, na mitigação do *automation bias* (Subrahmanyam, 2026), na preservação da iniciativa em ambiente saturado de dados e no reforço da legitimidade decisória. Assim, este diferencial converte superioridade tecnológica em vantagem operacional efetiva e sustentável (García-Guiu et al., 2026).

Para assegurar que a integração da inteligência artificial ocorre de forma disciplinada e alinhada com a missão, importa adotar princípios estruturados de implementação que orientem a ação do comando (Stouffer, 2025). Estes princípios assentam em cinco dimensões operacionais:

- **Clareza estratégica** – definição explícita da forma como a IA se integra na missão, distinguindo o que se transforma do que permanece doutrinariamente inalterado.
- **Mensurabilidade do progresso** – estabelecimento de indicadores tangíveis que permitam acompanhar a evolução da integração tecnológica.
- **Execução faseada** – decomposição da transformação em etapas alcançáveis, evitando disrupções excessivas na rotina operacional.
- **Centralidade da relevância humana** – redesenho de funções que evidencie que competências humanas são amplificadas, e não substituídas, pela IA.
- **Temporalidade disciplinada** – definição de ciclos curtos de implementação que assegurem ritmo adaptativo sem gerar fadiga organizacional.

14.5. Liderar com Humanidade e Método perante o Desconhecido

Liderar em ambiente aumentado não significa abdicar da autoridade, mas reforçar a qualidade da presença humana no sistema de comando. Se a tecnologia amplia a capacidade de análise, é a liderança que sustenta coesão, interpretação partilhada e responsabilidade decisória. A confiança organizacional não resulta da delegação irrestrita na máquina, mas da clareza com que o oficial estabelece critérios de supervisão e encoraja questionamento fundamentado. (Stouffer, 2025). Neste contexto, a cultura de *coaching* substitui progressivamente a lógica de mera inspeção. O erro deixa de ser apenas uma falha individual e passa a constituir oportunidade de aprendizagem organizacional, desde que enquadrado por responsabilidade inequívoca.

Assim, a liderança em meio naval aumentado por IA exige não apenas competência técnica, mas maturidade comportamental para sustentar diálogo crítico, disciplina cognitiva e coerência moral sob pressão. É neste equilíbrio entre autoridade e abertura que se consolida o diferencial humano do sistema. Neste novo paradigma, o oficial atua não como um mero fiscal, mas como integrador de novas formas de trabalho colaborativo entre humanos e máquinas (Ibarra & Jacobides, 2025).

A introdução de sistemas inteligentes exige uma vigilância redobrada contra falhas cognitivas. Sob pressão, os humanos tendem a ceder ao *automation bias*, podendo conduzir à redução da capacidade de discriminação crítica face aos outputs algorítmicos (Horowitz & Kahn, 2023; Klaus, 2024; Daly et al., 2025; Pearson et al., 2026).

Além disso, o oficial deve reconhecer o efeito Dunning-Kruger na adoção de IA: militares com conhecimentos superficiais sobre a tecnologia são frequentemente os mais propensos à sobre confiança na máquina, enquanto os verdadeiros especialistas tendem a ser mais cautelosos e equilibrados na sua utilização (Horowitz & Kahn, 2023). O oficial deve, por isso, combater ativamente o *deskilling* (perda de competências profissionais), garantindo através de treinos regulares que a guarnição mantém a capacidade de operar manualmente ("em degradado") quando os sistemas digitais falham ou são comprometidos (Klaus, 2024).

Longe de constituírem sinais de fragilidade, as emoções configuram-se como ativos estratégicos essenciais à capacidade adaptativa da força, sustentando a resiliência, o julgamento prudencial e a coesão em contextos tecnologicamente aumentados (Melville & Bowles, 2025). Para operacionalizar esta inteligência emocional no exercício do comando, o oficial deve cultivar um conjunto integrado de capacidades: curiosidade crítica para questionar anomalias e explorar novas ferramentas (Iyer, 2025; Melville & Bowles, 2025); empatia para preservar a confiança mútua quando a tecnologia falha; otimismo realista para sustentar a resiliência coletiva; atenção plena para detetar enviesamentos subtis; confiança para desafiar recomendações algorítmicas falíveis; e desconforto construtivo como alerta ético perante decisões potencialmente imorais (Melville & Bowles, 2025).

14.6. Competências de Liderança na Era da IA

A transição para o novo domínio da guerra híbrida exige que os oficiais desenvolvam um conjunto de competências que transcendam a mera literacia digital. Enquanto a doutrina tradicional se ancora na autoridade hierárquica e na perícia tática, a liderança na era da IA exige a mestria da colaboração entre agências híbridas (Patil & Chopra, 2025). Esta evolução não anula o comando; pelo

contrário, exige que o líder atue como o elo de integração entre a precisão algorítmica e o julgamento prudencial.

A liderança eficaz em ambientes de disrupção tecnológica é sustentada pelas Capacidades Dinâmicas de Gestão (DMC). Estas capacidades permitem ao oficial naval não apenas operar sistemas, mas alinhar os recursos da sua unidade (humanos e tecnológicos) com as oportunidades geradas pela IA para obter vantagem competitiva (Akter et al., 2025; Hillebrand et al., 2025). Este domínio organiza-se em três processos críticos:

1. **Sensing (Detecção):** Capacidade analítica para identificar ameaças emergentes e inovações no teatro de operações, utilizando a IA para filtrar o ruído informativo e reconhecer padrões invisíveis ao olho humano.
2. **Seizing (Captura):** Competência para mobilizar a guarnição e os sistemas autônomos para capturar vantagens táticas, ajustando planos de operação de forma ágil com base em modelação preditiva e simulações em tempo real.
3. **Reconfiguring (Reconfiguração):** Aptidão para redesenhar fluxos de trabalho e reorganizar a estrutura da força, garantindo que a integração da IA não gera atrito organizacional ou a perda de competências manuais críticas (*deskilling*).

Por outro lado, para que o oficial seja eficiente neste novo enquadramento doutrinário, deve exercer uma "Liderança Orientada para a IA" (Zhao et al., 2025). Esta competência distingue-se da liderança digital genérica por focar em comportamentos intencionais que ajudam a guarnição a construir confiança e agência no uso de sistemas algorítmicos. Esta competência manifesta-se através de:

- **Promoção do "Voice Behavior":** Incentivar um clima de segurança psicológica onde os subordinados se sintam empoderados para questionar as saídas (*outputs*) da IA ou reportar falhas sem receio de censura hierárquica (He et al., 2023).
- **Auto-Extensão Tecnológica:** Capacidade de o líder modelar a atitude correta face à IA, demonstrando como as ferramentas amplificam a eficácia humana em vez de a substituir, reduzindo a ansiedade da guarnição perante a automação (Zhao et al., 2025).

Neste contexto, a gestão da confiança é o ativo estratégico mais frágil na era digital. O oficial deve desenvolver a competência de "Calibração de Confiança", um processo dinâmico de ajuste da dependência face à máquina (Liu et al., 2025). Adicionalmente, a conhecida regra organizacional 10-20-70 ganha particular relevância no contexto da liderança aumentada, com especial foco nos 70% que se traduzem precisamente nas DMC do oficial: a capacidade de interpretar criticamente recomendações algorítmicas, calibrar a confiança sob pressão,

permitindo questionar a responsabilidade decisória inequívoca. Assim, a superioridade operacional não emerge da sofisticação técnica isolada, mas da qualidade comportamental com que essa técnica é integrada no sistema de comando. Liu et al. (2025) apontam no sentido de que o desempenho superior em equipas humano-IA não advém da delegação total, mas de um "Loop de Feedback de Delegação". O líder deve saber intervir quando deteta polarização: seja por viés de automação ou por aversão ao algoritmo. A competência reside em manter a equipa num estado de "procura do bem comum", onde a IA é tratada como um parceiro de agência limitada, sujeito a escrutínio contínuo (Liu et al., 2025; Schelble et al., 2022).

As competências de liderança na era da IA não substituem as virtudes navais clássicas desde a marinharia até à navegação astronómica; elas elevam o oficial a um patamar de supervisão estratégica e sabedoria emocional. O sucesso nos oceanos do século XXI pertencerá àqueles que dominarem as capacidades dinâmicas de reconfiguração, a calibração precisa da confiança entre homem e máquina e a integração ética de agentes artificiais no cerne da missão naval.

14.7. Considerações Finais

A incorporação da inteligência artificial no contexto naval não constitui apenas uma inovação tecnológica incremental; representa uma transformação estrutural da forma como a informação é processada, a consciência situacional é construída e as decisões são preparadas. Sistemas algorítmicos ampliam drasticamente a capacidade de observação, refinam processos de orientação e reduzem o tempo necessário à formulação de cursos de ação. Contudo, esta aceleração não altera o fundamento doutrinário do comando: a decisão permanece um ato humano, situado, contextual e eticamente intransmissível.

À luz do princípio do *Mission Command*, a autoridade delegada assenta na intenção clara do comandante, na confiança mútua e na responsabilidade individual pela execução. A introdução de sistemas inteligentes não substitui estes pilares; pelo contrário, torna-os mais exigentes. A abundância de dados e recomendações automatizadas pode obscurecer a intenção estratégica se não for enquadrada por julgamento crítico. Assim, o oficial deve continuar a interpretar a intenção superior, avaliar riscos sob incerteza e assumir a responsabilidade final pela decisão, mesmo quando esta é informada por sistemas altamente sofisticados.

A literatura demonstra que a confiança em sistemas automatizados tende a oscilar entre sobre-confiança e desconfiança defensiva, especialmente em ambientes de elevada pressão temporal. Neste contexto, a eficácia operacional não depende da delegação acrítica no algoritmo, mas da capacidade de calibrar a confiança de forma contínua e informada. A liderança torna-se, assim, um

exercício permanente de supervisão ativa: integrar o contributo tecnológico sem abdicar da autonomia cognitiva.

É neste enquadramento que emerge o dividendo humano enquanto fator diferenciador. A superioridade operacional sustentável decorre da articulação entre capacidades técnicas e competências comportamentais superiores, tais como literacia crítica em IA ou confiança organizacional para sustentar coesão sob tensão e desconforto construtivo perante sinais de desalinhamento ético ou estratégico. Estas capacidades não são meros acessórios formativos; são infraestruturas invisíveis do desempenho coletivo.

Num sistema sociotécnico complexo, o comandante não gere apenas meios materiais, mas interdependências entre humanos e máquinas. A liderança eficaz implica criar condições organizacionais que favoreçam aprendizagem contínua, comunicação transparente e responsabilidade claramente definida. Tal como preconiza o *Mission Command*, a iniciativa deve ser encorajada, mas ancorada numa compreensão partilhada da intenção e dos limites de atuação (limites que a tecnologia não pode redefinir autonomamente).

Em última análise, a inteligência artificial altera o ritmo, a escala e a densidade informacional do teatro de operações, mas não redefine a natureza da autoridade militar. A legitimidade do comando continua a assentar na capacidade de decidir sob incerteza, de proteger a coesão da força e de preservar a dimensão moral da missão. A tecnologia amplia meios e possibilidades; a liderança – consciente, responsável e humana – continua a determinar o desfecho estratégico.

BIBLIOGRAFIA

Introdução

5 Tactics to Adapt Your Business to a VUCA World, Joyce Kettering, 2024

Diretiva Estratégica de Marinha, 2025.

Discurso do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, por ocasião da sua apresentação à Marinha, 27-12-2024.

Manual de Liderança Naval, Edições Marinha, 2024.

Capítulo 1

Beck, A. T. (2011). *Cognitive therapy: Basics and beyond* (2nd ed.). The Guilford Press.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

Chérif, L. & Wood, V. (2022). Becoming Antifragile by Creating S.P.A.C.E. *Canadian Military Journal*, 22(4), 58- 61.

Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>

Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes, and outcomes. *Behavior Research and Therapy*, 44(1), 1-25.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field guide for practitioners*. Hogrefe Publishing.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

Röttger, S., Theobald, D. A., Abendroth, J., & Jacobsen, T. (2021). The Effectiveness of Combat Tactical Breathing as Compared with Prolonged Exhalation.

Applied psychophysiology and biofeedback, 46(1), 19–28.
<https://doi.org/10.1007/s10484-020-09485-w>

Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467–487.
<https://doi.org/10.1002/jclp.20593>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Capítulo 2

Kruse K. Norman Schwarzkopf: 10 Quotes on leadership and war. Retrieved, Sep. 2012 Dec 27;8:2015.

Michelson BM. Character Development of US Army Leaders: A Laissez Faire Approach. ARMY WAR COLLEGE CARLISLE BARRACKS PA; 2013 Mar.

Wright TA, Lauer TL. What is character and why it really does matter.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.004..>

Peterson C, Seligman ME. Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press and Washington. DC: American Psychological Association; 2004.

Niemiec RM. VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In Well-being and cultures. Dordrecht: Springer; 2013. pp. 11–29.

Matthews MD, Eid J, Kelly D, Bailey JK, Peterson C. Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison. *Mil Psychol*. 2006;18 sup1:S57–68.

Gayton SD, Kehoe EJ. A prospective study of character strengths as predictors of selection into the Australian army special force. *Mil Med*. 2015 Feb;180(2):151–7.

Boe O, Bang H. The big 12: the most important character strengths for military officers. *Athens Journal of Social Sciences*. 2017;4(2):161–74.

Canada. Department of National Defence. Guidance to the Canadian Armed Forces. Ottawa: DND Canada; 2013.

Coutu DL. How resilience works. *Harv Bus Rev*. 2002 May;80(5):46–50.

- Joyce S, Shand F, Tighe J, Laurent SJ, Bryant RA, Harvey SB. Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*. 2018 Jun;8(6):e017858.
- Schutte NS, Malouff JM. The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *J Happiness Stud*. 2019 Apr;20(4):1179–96.
- Peterson C, Park N, Seligman ME. Greater strengths of character and recovery from illness. *J Posit Psychol*. 2006 Jan;1(1):17–26.
- Martínez-Martí ML, Ruch W. Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *J Posit Psychol*. 2017 Mar;12(2):110–9.
- Li T, Duan W, Guo P. Character strengths, social anxiety, and physiological stress reactivity. *PeerJ*. 2017 May;5:e3396.
- Kashdan TB, Julian T, Merritt K, Uswatte G. Social anxiety and posttraumatic stress in combat veterans: relations to well-being and character strengths. *Behav Res Ther*. 2006 Apr;44(4):561–83.
- Meadows MP, Shreffler KM, Mullins-Sweatt SN. Occupational stressors and resilience in critical occupations: The role of personality. In *The role of individual differences in occupational stress and well being* 2011 Aug 10. Emerald Group Publishing Limited.
- Smith BW, Dalen J, Wiggins K, Tooley E, Christopher P, Bernard J. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *Int J Behav Med*. 2008;15(3):194–200.
- George D, Mallery M. *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*.
- Karreman A, Vingerhoets AJ. Attachment and well-being: the mediating role of emotion regulation and resilience. *Pers Individ Dif*. 2012 Nov;53(7):821–6.
- Meredith LS, Sherbourne CD, Gaillot SJ, Hansell L, Ritschard HV, Parker AM, et al. Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military. *Rand Health Q*. 2011 Jun;1(2):2.
- Stephens JP, Heaphy ED, Carmeli A, Spreitzer GM, Dutton JE. Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *J Appl Behav Sci*. 2013 Mar;49(1):13–41.
- Wagaman MA, Geiger JM, Shockley C, Segal EA. The role of empathy in burnout, compassion satisfaction, and secondary traumatic stress among social workers. *Soc Work*. 2015 Jul;60(3):201–9.

Gleichgerricht E, Decety J. Empathy in clinical practice: how individual dispositions, gender, and experience moderate empathic concern, burnout, and emotional distress in physicians. *PLoS One*. 2013 Apr;8(4):e61526.

Turgoose D, Glover N, Barker C, Maddox L. Empathy, compassion fatigue, and burnout in police officers working with rape victims. *Traumatology*. 2017;23(2):205–13.

Wagnild G. A review of the Resilience Scale. *J Nurs Meas*. 2009;17(2):105–13.

Capítulo 3

A. D. Ong et al., “Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life,” *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 4 (2006): 730.

A. F. Pagani et al., “When Good Things Happen: Explicit Capitalization Attempts of Positive Events Promote Intimate Partners’ Daily Well-Being,” *Family Science* 6 (2015): 19–128.

A. M. Pidgeon and M. Keyes, “Relationship Between Resilience, Mindfulness, and Psychological Well-Being in University Students,” *International Journal of Liberal Arts and Social Science* 2, no. 5 (2014): 27–32.

Aburn, G., Gott, M., & Hoare, K. (2015). What is resilience? An integrative review of the empirical literature. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 980–1000. <https://doi.org/10.1111/jan.12888>.

ADF COMD FORCOMD. (2015). FORCOMD resilience plan (DoD directive 210/15). Paddington: Victoria Barracks. Retrieved from <https://www.cove.org.au/wp-content/uploads/2018/08/forcomd-resilience-plan.pdf>.

Adler, A. B., McGurk, D., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2004). Military occupational stressors in garrison, training, and deployed environments. Walter Reed Army Institute of Research. Defense Technical Information Center (DTIC): <https://www.hsdl.org/?view&did14451009>.

Almeida, D. M. (2005). Resilience and vulnerability to daily stressors assessed via diary methods. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 64–68.

Armed Forces Health Surveillance Center. (2012). MSMR. Medical surveillance monthly report, April 2012. *Medical Surveillance Monthly Report*, 19, 1–28.

B. L. Fredrickson, “What Good are Positive Emotions?” *Review of General Psychology* 2, no. 3 (1998): 300–319.

- B. L. Fredrickson, "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," *American Psychologist* 56, no. 3 (2001): 218.
- B. L. Fredrickson, "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* 359, no. 1449 (2004): 1367–1377.
- B. L. Fredrickson, "Positive Emotions Broaden and Build," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 47 (New York: Academic Press, 2013), 1–53.
- B. L. Fredrickson et al., "What Good are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 2 (2003): 365.
- Bailey, S. M., Adler, A. B., Delahaij, R., Van den Berge, C., Permak, M., & Fonne, V. (2011). Comparative analysis of NATO resilience training programs. RTOMP-HFM-205 – Mental Health and Well-being Across the Military Spectrum.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bartone, P. (1999). Hardiness protects against war-related stress in Army reserve forces. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 72–82.
- Bartone, P. T. (2012). Social and organisational influences on psychological hardiness: How leaders can increase stress resilience. *Security Informatics*, 1, 1–10. <https://doi.org/10.1186/2190-8532-1-21>.
- Boe O, Bang H. The big 12: the most important character strengths for military officers. *Athens Journal of Social Sciences*. 2017;4(2):161–74.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53–63. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.53>.
- Britt, T. W., Wright, K. M., & Moore, D. (2012). Leadership as a predictor of stigma and practical barriers towards receiving mental health treatment: A multilevel approach. *Psychological Services*, 9, 26–37. <https://doi.org/10.1037/a0026412>.

- Campbell, D. J., & Nobel, O. B. (2009). Occupational stressors in military service: A review and framework. *Military Psychology*, 21, 47–67. <https://doi.org/10.1080/08995600903249149>.
- Canada. Department of National Defence. Guidance to the Canadian Armed Forces. Ottawa: DND Canada; 2013.
- Cohn, A., & Pakenham, K. (2008). The efficacy of a cognitive-behavioral program to improve psychological adjustment amongst soldiers in recruit training. *Military Medicine*, 173, 1151–1157.
- Costa, P. T., & McRae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Coutu DL. How resilience works. *Harv Bus Rev*. 2002 May;80(5):46–50.
- Crane, M. F. (2017). A manager's introductory guide to resilience. In M. F. Crane (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organisational performance* (pp. 1–12). London: Routledge/Psychological Press.
- Crane, M., & Boga, D. (2017). A commentary: Rethinking approaches to resilience and mental health training. *Journal of Military and Veterans' Health*, 25, 30–33.
- Crane, M. F., Boga, D., Karin, E., Gucciardi, D. F., Rapport, F., Cullen, J., & Sinclair, L. (2019). Strengthening resilience in military officer cadets: A group-randomized controlled trial of coping and emotion regulatory self-reflection training. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 87, 125–140. <https://doi.org/10.1037/ccp0000356>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Del Gaizo, A. L., Elhai, J. D., & Weaver, T. L. (2011). Posttraumatic stress disorder, poor physical health and substance use behaviors in a national trauma-exposed sample. *Psychiatry Research*, 188, 390–395.
- Dimoff, J. K., Kelloway, E. K., & Burnstein, M. D. (2016). Mental health awareness training (MHAT): The development and evaluation of an intervention for workplace leaders. *International Journal of Stress Management*, 23, 167–189. <https://doi.org/10.1037/a0039479>.
- Dolan, C. A., & Adler, A. B. (2006). Military hardiness as a buffer of psychological health on return from deployment. *Military Medicine*, 171, 93–98.

- E. Loos et al., “Reducing Amygdala Activity and Phobic Fear Through Cognitive Top-Down Regulation,” *Journal of Cognitive Neuroscience* 32, no. 6 (2020): 1117–1129.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In *International review of industrial and organisational psychology*, (vol. 6, pp. 283–357). London: Wiley.
- Eekhout, I., Reijnen, A., Vermetten, E., & Geuze, E. (2015). Post-traumatic stress symptoms 5 years after military deployment to Afghanistan: An observational cohort study. *Lancet Psychiatry*, 3, 58–64. [https://doi.org/10.1016/52216-0366\(15\)00368-5](https://doi.org/10.1016/52216-0366(15)00368-5).
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., & Alarcon, G. M. (2010). A meta-analytic examination of hardiness. *International Journal of Stress Management*, 17, 277–307. <https://doi.org/10.1037/a0020476>.
- F. Bryant, “Savoring Beliefs Inventory (SBI): A Scale for Measuring Beliefs About Savoring,” *Journal of Mental Health* 12, no. 2 (2003): 175–196.
- F. Bryant and J. Veroff, *Savoring: A New Model of Positive Experience* (Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 2007). M. Cabanac, “What is Emotion?” *Behavioural Processes* 60, no. 2 (2002): 69–83.
- Fear, N. T., Jones, M., Murphy, D., Hull, L., Iversen, A. C., Coker, B., Machell, L., Sundin, J., Woodhead, C., Jones, N., Greenberg, N., Landau, S., Dandeker, C., Rona, R. J., Hotopf, M., & Wessely, S. (2010). What are the consequences of deployment to Iraq and Afghanistan on the mental health of the UK armed forces? A cohort study. *Lancet*, 375, 1783–1797.
- Gartland, D., Bond, L., Olsson, C. A., Buzwell, S., & Sawyer, S. M. (2011). Development of a multi-dimensional measure of resilience in adolescents: The adolescent resilience questionnaire. *BMC Medical Research Methodology*, 11. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-134>.
- Gayton SD, Kehoe EJ. A prospective study of character strengths as predictors of selection into the Australian army special force. *Mil Med*. 2015 Feb;180(2):151–7.
- George D, Mallery M. *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*.
- Gleichgerricht E, Decety J. Empathy in clinical practice: how individual dispositions, gender, and experience moderate empathic concern, burnout, and emotional distress in physicians. *PLoS One*. 2013 Apr;8(4):e61526.

- Harms, P. D., Herian, M., Krasikova, D. V., Vanhove, A. J., & Lester, P. B. (2013). The comprehensive soldier and family fitness program evaluation. Report #4: Evaluation of resilience training and mental and behavioral health outcomes. P. D. Harms Publications. 10 <http://digitalcommons.unl.edu/pdharms/10>
- Hesketh, I., Cooper, C., & Ivy, J. (2019). Leading the asset: Resilience training efficacy in UK policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 92, 56–71. <https://doi.org/10.1177/0032258X18763101>.
- Hoge, C., Castro, C., Messer, S., McGurk, D., Cotting, D., & Koffman, R. (2004). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. *New England Journal of Medicine*, 351, 13–22.
- Holtforth, M. G. (2008). Avoidance motivation in psychological problems and psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 18, 147–159. <https://doi.org/10.1080/10503300701765849>.
- Iversen, A. C., Fear, N. T., Ehlers, A., Hughes, J. H., Hull, L., Earnshaw, M., Greenberg, N., Rona, R., Wessely, S., & Hotopf, M. (2008). Risk factors for post-traumatic stress disorder among UK armed forces personnel. *Psychological Medicine*, 38, 511–522.
- J. L. Borelli, H. F. Rasmussen, M. L. Burkhart, and D. A. Sbarra, “Relational Savoring in Long-Distance Romantic Relationships,” *Journal of Social and Personal Relationships* 32, no. 8 (2015): 1083–1108.
- J. Cohen-Katz et al., “The Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout, Part II: A Quantitative and Qualitative Study,” *Holistic Nursing Practice* 19, no. 1 (2005): 26–35.
- J. Israelashvili, “More Positive Emotions During the COVID-19 Pandemic Are Associated with Better Resilience, Especially for Those Experiencing More Negative Emotions,” *Frontiers in Psychology* 12 (2021): 1635.
- J. Kabat-Zinn, “Catalyzing Movement Towards a More Contemplative/Sacred-Appreciating/Non-Dualistic Society,” in *Meeting of the Working Group* (1994).
- J. L. Smith and F. B. Bryant, “Savoring and Well-Being: Mapping the Cognitive-Emotional Terrain of the Happy Mind,” in *The Happy Mind: Cognitive Contributions to Well-Being*, ed. Michael D. Robinson and Michael Eid (Cham: Springer, 2017), 139–156.
- Jamieson, J. P., Crum, A. J., Goyer, P., Marotta, M. E., & Akinola, M. (2018). Optimizing stress responses with reappraisal and mindset interventions: An integrated model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 31, 245–261. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1442615>.

- Joyce S, Shand F, Tighe J, Laurent SJ, Bryant RA, Harvey SB. Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*. 2018 Jun;8(6):e017858.
- Johnston, P. J., & Farley, K. (2013). *Military human resources issues: A multinational view*. Kingston: Canadian Defence Academy Press.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, N. T., McAllister, P., Wessely, S., & Greenberg, N. (2012). Leadership, cohesion, morale, and the mental health of UK armed forces in Afghanistan. *Psychiatry*, 75, 49–59.
- Judkins, J. L., & Bradley, D. L. (2017). A review of the effectiveness of a combat and operational stress restoration Centre in Afghanistan. *Military Medicine*, 182, 1755–1762. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-16-00311>.
- K. Hamilton-West, *Psychobiological Processes in Health and Illness* (London: Sage Publications, 2010).
- Karreman A, Vingerhoets AJ. Attachment and well-being: the mediating role of emotion regulation and resilience. *Pers Individ Dif*. 2012 Nov;53(7):821–6.
- Kashdan TB, Julian T, Merritt K, Uswatte G. Social anxiety and posttraumatic stress in combat veterans: relations to well-being and character strengths. *Behav Res Ther*. 2006 Apr;44(4):561–83.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Li T, Duan W, Guo P. Character strengths, social anxiety, and physiological stress reactivity. *PeerJ*. 2017 May;5:e3396.
- M. M. Tugade, B. L. Fredrickson, and L. Feldman Barrett, "Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health," *Journal of Personality* 72, no. 6 (2004): 1161–1190.
- M. P. J. Spijkerman, W. T. M. Pots, and E. T. Bohlmeijer, "Effectiveness of Online Mindfulness-Based Interventions in Improving Mental Health: A Review and Meta-Analysis of Randomised Controlled Trials," *Clinical Psychology Review* 45 (2016): 102–114.
- Maddi, S. R. (2007). Relevance of hardiness assessment and training to the military context. *Military Psychology*, 19, 61–70. <https://doi.org/10.1080/08995600701323301>.

- Martínez-Martí ML, Ruch W. Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *J Posit Psychol*. 2017 Mar;12(2):110–9.
- Matthews MD, Eid J, Kelly D, Bailey JK, Peterson C. Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison. *Mil Psychol*. 2006;18 sup1:S57–68.
- Mattie, P., Jaenen, S., & Collins, J. (2017). Special operations mental agility training for the Canadian special operations forces command. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 205, 587–589.
- Meadows MP, Shreffler KM, Mullins-Sweatt SN. Occupational stressors and resilience in critical occupations: The role of personality. In *The role of individual differences in occupational stress and well being* 2011 Aug 10. Emerald Group Publishing Limited.
- Meredith LS, Sherbourne CD, Gaillot SJ, Hansell L, Ritschard HV, Parker AM, et al. Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military. *Rand Health Q*. 2011 Jun;1(2):2.
- Michelson BM. Character Development of US Army Leaders: A Laissez Faire Approach. ARMY WAR COLLEGE CARLISLE BARRACKS PA; 2013 Mar.
- N. Sun et al., “A Qualitative Study on the Psychological Experience of Caregivers of COVID-19 Patients,” *American Journal of Infection Control* 48, no. 6 (2020): 592–598.
- N. Z. Taylor and P. M. R. Millear, “The Contribution of Mindfulness to Predicting Burnout in the Workplace,” *Personality and Individual Differences* 89 (2016): 123–128.
- Niemiec RM. VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In *Well-being and cultures*. Dordrecht: Springer; 2013. pp. 11–29.
- OECD/European Union. (2018). *Health at a glance: Europe 2018: State of health in the EU cycle*. Paris/European Union, Brussels: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-en. Retrieved 25 Jan 2021.
- Patel, V., Saxena, S., Lund, C., Thornicroft, G., Baingana, F., Bolton, P., Chisholm, D., Collins, P. Y., Cooper, J. L., Eaton, J., Herrman, H., Herzallah, M. M., Huang, Y., Jordans, M. J. D., Kleinman, A., Medina-Mora, M. E., Morgan, E., Niaz, U., Omigbodun, O., Prince, M., Rahman, A., Saraceno, B., Sarkar, B. K., De Silva, M., Singh, I., Stein, D. J., Sunkel, C., & Unützer, J. (2018). The lancet commission on global mental health and sustainable development. *Lancet*,

- 392, 1553–1598. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31612-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31612-X). Epub 2018 Oct 9.
- Peterson C, Seligman ME. Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press and Washington. DC: American Psychological Association; 2004.
- Peterson C, Park N, Seligman ME. Greater strengths of character and recovery from illness. *J Posit Psychol*. 2006 Jan;1(1):17–26.
- R. J. Davidson et al., “Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation,” *Psychosomatic Medicine* 65, no. 4 (2003): 564–570.
- R. M. Ryan and E. L. Deci, “On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being,” *Annual Review of Psychology* 52, no. 1 (2001): 141–166.
- Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the U.S. Army. *American Psychologist*, 66(1), 25–34. <https://doi.org/10.1037/a0021897>.
- Rhodes, H. (2012). Experiential leadership development activities: Workplace evaluation. New Zealand Army: Army Leadership Centre. Burnham Military Camp.
- Roczniowska, R. (2014). The role of job satisfaction in the person-organization fit relationship in terms of goal pursuit strategies, and mental health. *Medycyna Pracy*, 65, 621–631. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00152>.
- S. Folkman, “Positive Psychological States and Coping with Severe Stress,” *Social Science & Medicine* 45, no. 8 (1997): 1207–1221.
- S. G. Hofmann and A. F. Gomez, “Mindfulness-Based Interventions for Anxiety and Depression,” *Psychiatric Clinics* 40, no. 4 (2017): 739–749.
- S. L. Keng, M. J. Smoski, and C. J. Robins, “Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies,” *Clinical Psychology Review* 31, no. 6 (2011): 1041–1056.
- Schutte NS, Malouff JM. The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *J Happiness Stud*. 2019 Apr;20(4):1179–96.
- Searle, A. K., Van Hooff, M., McFarlan, A. C., Davies, C. E., Fairweather-Schmidt, A. K., Hodson, S. E., Benassi, H., & Steele, N. (2015). The validity of military screening for mental health problems: Diagnostic accuracy of the PCL, K10 and AUDIT scales in an entire military population. *International Journal of*

- Methods in Psychiatric Research, 24, 32–45.
<https://doi.org/10.1002/mpr.1460>.
- Sinclair, R. R., & Cheung, J. H. (2017). The right stuff: Employee characteristics that promote resilience. In M. F. Crane (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organisational performance* (pp. 15–31). UK: Routledge/Psychological Press.
- Sinclair, R. R., Waitman, M. C., Oliver, O. M., & Deese, M. N. (2013). Personality and psychological resilience in military personnel. In R. R. Sinclair & T. W. Britt (Eds.), *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice* (pp. 21–46). Washington: American Psychological Association.
- Skomorovsky, A., & Sudom, K. A. (2011). Psychological well-being of Canadian forces officer candidates: The unique roles of hardiness and personality. *Military Medicine*, 176, 389–396.
- Smith BW, Dalen J, Wiggins K, Tooley E, Christopher P, Bernard J. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *Int J Behav Med*. 2008;15(3):194–200.
- Snow, C. C., & Snell, S. A. (1993). Staffing as strategy. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 448–478). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sørli, H. O., Hetland, J., Dysvik, A., Fosse, T. H., & Martinsen, Ø. L. (2020). Person-organization fit in a military selection context. *Military Psychology*, 32, 237–246. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1724752>.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>.
- Staal, M. A., & Stephenson, J. A. (2006). Operational psychology: An emerging subdiscipline. *Military Psychology*, 18, 269–282. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1804_2.
- Stephens JP, Heaphy ED, Carmeli A, Spreitzer GM, Dutton JE. Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *J Appl Behav Sci*. 2013 Mar;49(1):13–41.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21, 303–335. <https://doi.org/10.1177/1088868616656701>.

- Stein, B., & Bartone, P. (2020). *Hardiness: Making stress work for you to achieve your life goals* (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Trautmann, S., Rehm, J., & Wittchen, H. U. (2016). The economic costs of mental disorders: Do our societies react appropriately to the burden of mental disorders? *EMBO Reports*, 17(9), 1245–1249. <https://doi.org/10.15252/embr.201642951>.
- Turgoose D, Glover N, Barker C, Maddox L. Empathy, compassion fatigue, and burnout in police officers working with rape victims. *Traumatology*. 2017;23(2):205–13.
- Van Hooff, M., McFarlane, A. C., Lorimer, M., Saccone, E. J., Searle, A. K., & Fairweather-Schmidt, A. K. (2012). The prevalence of ICD-10 trauma exposure in the Australian Defence force: Results from the 2010 ADF mental health prevalence and wellbeing dataset. Canberra: Department of Defence.
- Van Hooff, M., Lawrence-Wood, E., Hodson, S., Sadler, N., Benassi, H., Hansen, C., Grace, B., Avery, J., Searle, A., Iannos, M., Abraham, M., Baur, J., & McFarlane, A. (2018). Mental health prevalence, mental health and wellbeing transition study. Canberra: The Department of Defence and the Department of Veterans' Affairs.
- Wagaman MA, Geiger JM, Shockley C, Segal EA. The role of empathy in burnout, compassion satisfaction, and secondary traumatic stress among social workers. *Soc Work*. 2015 Jul;60(3):201–9.
- Wagnild G. A review of the Resilience Scale. *J Nurs Meas*. 2009;17(2):105–13.
- Wang, X., Wong, J. Y., Zhai, L., Wu, R., Huang, T., He, R., Xiao, Y., Yang, Y., Kong, Z., Zhou, Z., & Yang, H. (2019). To approach or to avoid? Motivation differentially mediates the effects of hardiness on depressive symptoms in Chinese military personnel. *BioMed Research International*, 2019, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2019/7589275>.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21, 152–169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>.
- Wright TA, Lauer TL. What is character and why it really does matter. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.004>.
- World Health Organisation. (2007). Impact of economic crises on mental health. Regional Office for Europe. Retrieved from: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/134999/e94837.pdf

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.

Zinzow, H., Britt, T., Pury, C., Raymond, M. A., McFadden, A., & Burnette, C. (2013). Barriers and facilitators of mental health treatment-seeking among active duty Army personnel. *Military Psychology*, 25, 514–535.

Capítulo 4

Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., 2015. *Como ser um Líder. A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.

Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Peter Salovey & John D. Mayer (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Willink, J. & Babin, L., 2019. *Como os U.S. Navy Seals lideram e vencem. Alfragide: Lua de Papel*.

Capítulo 5

J.E. McGrath, “Leadership Behavior: Some requirements for leadership training,” Office of Career development, US, Civil Service Commission, 1962.

E. Salas and S. M. Fiore, “Team cognition,” Washington, DC: American Psychological Association, 2004.

L.A. DeChurch and C.D. Haas, “Examining team planning through an episodic lens: Effects of deliberate, contingency, and reactive planning on team effectiveness,” *Small Group Research*, 39, pp. 542-568, 2008.

C.S. Burke, K.C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas and S.M. Halpin, “What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis,” *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307, 2006.

J.R. Hackman and R.E. Walton, “Leading groups in organizations,” In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119), San Francisco, CA: Jossey Bass, 1986.

- J.P. Santos, A. Caetano and J.C. Jesuino, “Functional leadership competences and team effectiveness,” *Portuguese and Brazilian Journal of Management*, 7(3), pp. 22-33, 2008.
- J.P. Santos, A. Caetano and S. Tavares, “Is Training Leaders in Functional Leadership a Useful Tool for Improving the Performance of Leadership Functions and Team Effectiveness?” *Leadership Quarterly*, 26, pp. 470-484, 2015.
- M.A. Marks, J.E. Mathieu & S.J. Zaccaro, “ A temporally based framework and taxonomy of team processes,” *Academy of Management Review*, 26, 356-376, 2001.
- J.R. Hackman, “What is this thing called leadership?” In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice: A Harvard business school centennial colloquium*, pp.107-118, Boston: Harvard Business School Press, 2010.
- S.J. Zaccaro, M.D. Mumford, M.S. Connelly, M.A. Marks and J.A. Gilbert, “Assessment of leader problem-solving capabilities,” *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 37-64, 2000.
- G. Yukl, *Leadership in organizations*, (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009
- W.P. van Ginkel, and D. van Knippenberg, “Group leadership and shared task representations in decision making groups,” *The Leadership Quarterly*, 23, 94-106, 2012
- S.W.J. Kozlowski, and D.R. Ilgen, “Enhancing the effectiveness of work groups and teams,” *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124, 2006

Capítulo 6

- Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024). Exploring leadership styles to foster sustainability in construction projects: A systematic literature review. *Sustainability*, 16(3), Article 3.
- Army Core Leader Competencies. (2005). In *Leadership track* (Vol. 5, pp. 54–69).
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). *Leadership for staff development: Supporting the lifelong study of teaching and learning*.
- Boe, O., & Holth, T. (2017). Is guidance as a tool for leadership communication effective for military leaders? *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2).

- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Chapman and Hall.
- Carvalho, M. P. M. F. (2012). *Liderança técnica em contexto militar*.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Cojocar, L. J. W., & U.S. Army. (2011). Adaptive leadership in the military decision-making process (pp. 23–28).
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Estado-Maior da Armada. (2023). *Unidades, estabelecimentos e órgãos da Marinha* (pp. 1–4). Divisão de Doutrina.
- Farr, J. V., & Brazil, D. M. (2009). Leadership skills development for engineers. *Engineering Management Journal*, 21(1), 3–8.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 331–372.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to change things when change is hard*. Crown Publishing Group.
- Hinck, J. M., Hincks, R. S., & Davis, S. B. (2023). Developing leaders' ethical capacities: Using the ethical leadership decision-making framework.
- How to rebalance the Navy's strategic culture. (2022, November 1). U.S. Naval Institute.
<https://www.usni.org/magazines/proceedings/2022/november/how-rebalance-navys-strategic-culture>
- Kotter, J. P. (2001, December 1). What leaders really do. Harvard Business Review.
- Lagace, M. (2010). What top scholars say about leadership. Harvard Business School Working Knowledge.
- Leadership under pressure: 3 strategies for keeping calm. (2019, December 19). Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-under-pressure>
- Macris, J. R., Thomas, J. J., Ledford, A., Mullaney, K., & Raver, C. K. (2024). Leadership and character development at the U.S. Naval Academy. In *The Routledge international handbook of multidisciplinary perspectives on character development* (Vol. II). Routledge.

- Matias, A. N. (2017). O exercício do comando. In Vários, Comandar no mar (pp. 16–41). Revista de Marinha.
- McKinsey & Company. (2022, August 17). What is leadership: A definition and way forward. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership>
- Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953–970.
- Melo, A. H. (2021, December 4). Henrique Gouveia e Melo: “Não podemos relativizar a morte dos idosos. Que raio de ética é a nossa se pensarmos assim?” (D. Oliveira, Interviewer). *Expresso Alta Definição*. <https://omny.fm/shows/expresso-alta-defini-o/henrique-gouveia-e-melo-n-o-podemos-relativizar-a>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mission command: Command and control of Army forces. (2019). Army Doctrine Publication.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Navy leader development framework. (2019). Chief of Naval Operations.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- O’Neal, C. W., Lucier-Greer, M., Duncan, J. M., et al. (2018). Vulnerability and resilience within military families: Deployment experiences, reintegration, and family functioning. *Journal of Child and Family Studies*, 27, 3250–3261.
- Organizacional, D. F. C. (2020). O centro de excelência na área da liderança.
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Portuguese Navy plans modernization. (2015, September 18). Defense Media Network. <https://www.defensemmedianetwork.com/stories/portuguese-navy-plans-modernization/>
- Reams, J. (2005). What’s integral about leadership? A reflection on leadership and integral theory. *Integral Review*.
- Reis, A. S. A. dos. (2017). *Formação comportamental na Marinha* (pp. 1–57). Instituto Universitário Militar.

- República Portuguesa. (2022). Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro. Diário da República, 1.^a série (n.º 16). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/19-2022-178080766>
- Rodrigues, F. R. (2022). Modelo de avaliação e desenvolvimento de competências de comunicação e liderança nos cursos de formação inicial dos oficiais da Marinha Portuguesa. Escola Naval.
- Rodrigues, V. J. (2014). Liderança estratégica e pensamento estratégico: Competências nucleares. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sashkin, M. (1992). Strategic leadership competencies: What are they? How do they operate? What can be done to develop them? In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective* (pp. 139–160). Quorum Books.
- Sivaruban, S. (2021). A critical perspective of leadership theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57–65.
- Soares, I. E. da R. L. C. S. (2018). Learning outcomes no ensino superior português: Perfis de competências da área das ciências empresariais [Doctoral dissertation].
- Soeters, J., & Manigart, P. (2008). *Military cooperation in multinational peace operations: Managing cultural diversity and crisis response*. Routledge.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: A multi-method approach. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vasco da Gama class frigates. (2011, August 25). *Naval Technology*. <https://www.naval-technology.com/projects/vasco-de-gama-class/>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Capítulo 7

- Advani, A., & Mergenthaler, J. (2024). From competencies to strengths: Exploring the role of character strengths in developing twenty-first century-ready leaders: A strengths-based approach. *Discover Psychology*, 4, 95. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00206-6>
- Atherton, O. E., Lawson, K. M., Robins, R. W., Grijalva, E., & Hill, P. L. (2021). Stability and change in the Big Five personality traits across the lifespan: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J., & Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78.4–81.
- Batista, H., & Noronha, A. P. P. (2021). Forças pessoais/de caráter e autorregulação emocional: Associações e evidências de validade. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 22(1), 37–49.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115–128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Baumgarten, F. (s.d.). O caráter e a psicologia. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica*, 11(3–4), 54–63.
- Bernardo, S. F. S. (2022). Os fatores de atratividade do ensino superior militar: O caso da Escola Naval (Dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais). Escola Naval.
- Bleidorn, W. (2024). Toward a theory of lifespan personality trait development. *Annual Review of Developmental Psychology*, 6, 455–478. <https://doi.org/10.1146/annurev-devpsych-010923-101709>
- Bleidorn, W., Hopwood, C. J., Back, M. D., Denissen, J. J. A., Hennecke, M., Jokela, M., Kandler, C., Lucas, R. E., Luhmann, M., Orth, U., Roberts, B. W., Wagner, J., Wrzus, C., & Zimmermann, J. (2022). Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*.
- Boe, O. (2015). Character strengths and leadership in military contexts. *Military Psychology*.
- Boe, O., & Bang, H. (2017). Character strengths and military leadership development. *Journal of Military Studies*.
- Cameron, K. S. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler.

- Castro, E. C. (2024). Liderança e psicologia positiva: Desenvolvimento humano nas organizações. *Psicologia em Ênfase*, 5(1), 182–193.
- Chérif, L., Silva, M., & Luzipo, P. (no prelo). Testing the efficacy of S.P.A.C.E: A mindfulness-based strength intervention.
- Chérif, L., Wood, V., & Wilkin, M. (2021). An investigation of the character strengths and resilience of future military leaders. *Journal of Wellness*, 3(1), Artigo 2. <https://doi.org/10.18297/jwellness/vol3/iss1/2>
- Cintra, C. L., & Guerra, V. M. (2017). Educação positiva: A aplicação da psicologia positiva a instituições educacionais. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(3), 505–514.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2022). Os jovens e as Forças Armadas: Estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional 2021 (Research Brief). Ministério da Defesa Nacional.
- Dutra, J. P., Pureza, J. R., & Stock, T. O. (2024). As relações entre forças de caráter e virtudes e os esquemas iniciais adaptativos em adultos brasileiros. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 20, e20240440. <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20240440>
- Exército. (2020). Despacho n.º 8899/2020: Estrutura curricular e planos de estudos dos cursos de Administração da Academia Militar. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 182, 17 de setembro de 2020.
- Força Aérea. (2015). Despacho n.º 2225/2015: Alterações às estruturas curriculares dos cursos da Academia da Força Aérea. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 44, 4 de março de 2015.
- Garcia, J. T. (2017). Evidências de validade para a escala de forças de caráter: Relação com liderança (Dissertação de mestrado). Universidade São Francisco.
- Garcia, J. T., Noronha, A. P. P., & Barros, L. O. (2022). Como ser um líder positivo? Relações entre estilos de liderança e forças de caráter. *Research, Society and Development*, 11(1), e43011125158. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i1.25158>
- Gayton, S. D., & Kehoe, E. J. (2015). A prospective study of character strengths as predictors of selection into the Australian Army Special Force. *Military Medicine*, 180(2), 151–157. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-14-00181>
- Georgoulas-Sherry, V. (2022). The influence of grit and resilience on virtues and character strengths in military leadership. *Clinical Psychology and Mental Health Care*, 4(2). <https://doi.org/10.10065/04.2022.1>
- Griffith, J. (2008). Institutional motives for serving in the US Army National Guard:

- Implications for recruitment and retention. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258.
- Haehner, P., Atherton, O. E., & Roberts, B. W. (2024). A systematic review of volitional personality change research. *Personality and Social Psychology Review*.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do leaders develop? *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1181–1199. <https://doi.org/10.1037/a0021362>
- John, O. P. (2021). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (4.^a ed., pp. 39–84). Guilford Press.
- Laudadio, A., & Mancuso, S. (2015). *Manuale di psicologia positiva*. FrancoAngeli.
- Littman-Ovadia, H. (2021). VIA character strengths: Theory, research and practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 653941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653941>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Marinha. (2021). Despacho n.º 2637/2021: Estrutura curricular e planos de estudos dos mestrados integrados em Ciências Militares Navais. *Diário da República*, 2.^a série, n.º 48, 10 de março de 2021.
- Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2017). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110–119. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1163403>
- Matthews, M. D. (2014). *Head strong: How psychology is revolutionizing war*. Oxford University Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2.^a ed.). Guilford Press.
- McGrath, R. E., & Niemiec, R. M. (2018). *The power of character strengths: Appreciate and ignite your positive personality*. VIA Institute on Character.
- Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field guide for practitioners*. Hogrefe.
- Niemiec, R. M., & McGrath, R. E. (2019). *The power of character strengths: Appreciate and ignite your positive personality*. VIA Institute on Character.
- Noronha, A. P. P., & Batista, H. H. V. (2020). Análise da estrutura interna da escala de forças de caráter. *Ciencias Psicológicas*, 14(1), e-2150. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i1.2150>

- Oliveira, J. H. B. (2004). *Psicologia positiva*. ASA Editores.
- Peixoto, A. C., & Meneses, R. F. (2018). Os cinco grandes fatores de personalidade e as habilidades sociais: Revisão das relações. *E-Revista de Estudos Interculturais do CEI-ISCAP*, 6, 1–32.
- Pereira, R., & Eusébio, R. (2021). Riscos psicossociais: Uma ameaça no meio militar. *Sociologia ONLINE*, 27, 78–103. <https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2021.27.4>
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Assessment of character strengths. In G. P. Koocher, J. C. Norcross, & S. S. Hill (Eds.), *Psychologists' desk reference* (pp. 93–98). Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Polícia de Segurança Pública. (2025). Aviso n.º 11696/2025/2: Admissão ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 88, 8 de maio de 2025.
- Roberts, B. W., Luo, J., Briley, D., Chow, P., Su, R., & Hill, P. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1>
- Santos, L. A. B., Morgado, R. C., Ranhola, N. M. B., Pereira, C. F. H., Serra, P. J. A., Pereira, A. F. C., & Silva, R. M. P. (2019). Os desafios do recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas: O caso dos militares contratados (Cadernos do IUM N.º 40). Instituto Universitário Militar; Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM).
- Santos, L. L. (2015). *Temas de vida de estudantes universitários: Um estudo exploratório da entrevista de construção de carreira* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper

echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.010>

Taghva, A., Seyedi Asl, S. T., Rahnejat, A. M., & Elikae, M. M. (2020). Resilience, emotions, and character strengths as predictors of job stress in military personnel. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 14(2), e86477. <https://doi.org/10.5812/ijpbs.86477>

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy*. Atria Books.

Wolff, L., Noronha, A. P. P., & Andretta, I. (2021). Profissionais de TI: Um estudo sobre as forças pessoais/de caráter. *Aletheia*, 54(1), 45–54.

Capítulo 8

J.E. McGrath, *Leadership Behavior: Some requirements for leadership training*. Office of Career development, US, Civil Service Commission, 1962.

E. Salas and S. M. Fiore, *Team cognition*. Washington, DC: American Psychological Association, 2004.

L.A. DeChurch and C.D. Haas, "Examining team planning through an episodic lens: Effects of deliberate, contingency, and reactive planning on team effectiveness," *Small Group Research*, 39, pp. 542-568, 2008.

C.S. Burke, K.C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas and S.M. Halpin, "What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis," *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307, 2006.

<https://sites.google.com/site/planejaweb/5W2H>
W2H

J.R. Hackman and R.E. Walton, "Leading groups in organisations," In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119), San Francisco, CA: Jossey Bass, 1986.

J.P. Santos, A. Caetano and J.C. Jesuíno, "Functional leadership competences and team effectiveness," *Portuguese and Brazilian Journal of Management*, 7(3), pp. 22-33, 2008.

J.P. Santos, A. Caetano and S. Tavares, "Is Training Leaders in Functional Leadership a Useful Tool for Improving the Performance of Leadership Functions and Team Effectiveness?" *Leadership Quarterly*, 26, pp. 470-484, 2015.

M.A. Marks, J.E. Mathieu & S.J. Zaccaro, "A temporally based framework and taxonomy of team processes," *Academy of Management Review*, 26, 356-376, 2001.

NAKAGAWA, M., (2018). "5W2H Tool - Action Plan for Entrepreneurs". Movimento Empreenda.

S.W.J. Kozlowski, and D.R. Ilgen, "Enhancing the effectiveness of work groups and teams," *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124, 2006.

Capítulo 9

Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*. Office of the Assistant Secretary of Defense Washington DC Command and Control Research Program (CCRP).

Appleman, R. E. (1992). *South to the Naktong, North to the Yalu (June–November 1950)*. Center of Military History, U.S. Army.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.

DoD. (1992). *Conduct of the Persian Gulf War: Final report to Congress*. U.S. Department of Defense (DoD).

Endsley, M. R. (2015). Situation Awareness Misconceptions and Misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 9(1), 4-32. <https://doi.org/10.1177/1555343415572631>

Freedman, L. (2005). *The official history of the Falklands campaign: Volume II: War and diplomacy*. Routledge.

McKinnon, A., Flöthmann, C., Hoberg, K., & Busch, C. (2017). *Logistics competencies, skills, and training: a global overview*. World Bank eBooks.

Miller, R. (2000). *To save a city: The Berlin Airlift, 1948–1949*. Texas A&M University Press.

Pagonis, W. G. (1992). *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Harvard Business School Press.

Pagonis, W. G. (2001). Leadership in a Combat Zone. *Harvard Business Review*, 79(11), 107-115.

- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Pournader, M., Kach, A. and Talluri, S. (2020), A Review of the Existing and Emerging Topics in the Supply Chain Risk Management Literature. *Decision Sciences*, 51: 867-919. <https://doi.org/10.1111/deci.12470>
- van Creveld, M. (2004). *Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass/Wiley.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

Capítulo 10

- Água, P.B., and Correia, A. (2021). “Mind bias behind board decision-making,” in *Corporate Governance: Fundamental and Challenging Issues in Scholarly Research/Conference Proceedings* (K.M. Hogan and A. Kostyuk, eds.), pp.15-20, Sumy: Virtus interpress. doi:10.22495/cgfcisrp2
- Água, P.B., Frias, A., and Correia, A. (2022). “Negotiating Across Cultures: Insights for the 21st Century,” in *Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies* (R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez, and A. Carvajal-Contreras, eds), pp. 247-265, IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-9301-1.ch014
- Água, P.B., Frias, A., Correia, A., and Simões-Marques, M. (2023). “The impact of cultural diversity on organizational and operational risk levels,” in *Human Factors and Systems Interaction*, 2023. AHFE 2023. vol. 84, 2023. doi:10.54941/ahfe1003610
- Ashley, N. and Parumasur, S. (2024). “The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals,” *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, vol. 8, no. 1, pp. 68–82. doi:10.22495/cgobrv8i1p6
- Brett, J. (2014). *Negotiating Globally. How to Negotiate Deals, resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Colocassides, E.M. (2022). “The perception and attitude towards cultural differences and the effects they have on hospitality and tourism industry,” *Corporate Governance and Sustainability Review*, vol. 6, no. 1, pp. 8–14. doi:10.22495/cgsrv6i1p1
- Daw, D., Tawk, C. and K. Nair, K. (2023). “Corporate governance and cultural diversity in Lebanese banks,” *Corporate Ownership & Control*, vol. 20, no. 4, pp. 32–43. doi:10.22495/cocv20i4art2
- Drucker, P.F., (2005). “Manging Oneself,” *Harvard Business Review*, January.
- Hall, E., and Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. London: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: Profile Books.
- Lewis, R. (2014). *When Cultures Collide: Leading across cultures*. London: Nicholas Brealey Pub.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. New York: Public Affairs.
- Page, S.E. (2018). “Why “Many-Model Thinkers” Make Better Decisions,” *Harvard Business Review*, Novembre.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House Business Books.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Anchor Books.
- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Pub.

Capítulo 11

- Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024a). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(3), 971. <https://doi.org/10.3390/su16030971>
- Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024b). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/su16030971>
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). *Evolution of project teams for Generation*

- Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/17538371211192874>
- Ault, T. (2024, outubro 18). Expert Tips on the Preferred Leadership Style for Each Generation—ERC. <https://yourerc.com/blog/expert-tips-on-the-preferred-leadership-style-for-each-generation/>
- Bateh, D. (2018). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 6(4), 11–14. <https://doi.org/10.18178/joams.7.1.11-14>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, Faiz. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), p192. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Brasil, I., & Galvão, A. (2016). Tensões vivenciadas por professores de escolas primárias no período da iniciação profissional. *Interacções*, vol. 11 n.o 38 (2015): NÚMERO ESPECIALA natureza multifacetada das tensões na escola. <https://doi.org/10.25755/INT.8492>
- Chalakova, T. (2023). Innovation of Training of Young Military Leaders from Generation Z in Republic of Bulgaria. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 29(2), 158–162. <https://doi.org/10.2478/kbo-2023-0051>
- Chawalla, G. (2015). HR strategies for managing the multigenerational workforce: A Conceptual Study. Em *Advances in Management and Technology: Mapping Strengths With Opportunities* (pp. 197–203). McGraw Hill Education. https://www.researchgate.net/publication/282995417_HR_Strategies_for_Managing_the_Multigenerational_Workforce_A_Conceptual_Study
- Colaço, V., Germano, I., Lobo Miranda, L., Barros, J. P., & Organizadores. (2019). *Juventudes em movimento: Experiências, redes e afetos*. Expressão Gráfica.
- Collins, M. H., Hair, Jr., J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21–41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20006>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico en Educación Médica. 2(7), 162–167.
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, 25(2), 185–204. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>,

- 17(1), 331–372. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2020.0340>
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno Júnior, R. (2012). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: Contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 63–71. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100008>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, novembro 12). Generation Z characteristics and its implications for companies | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gutterman, A. (2023). Leadership Styles. 1–33. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4560197>
- Haeger, D. L., & Lingham, T. (2013). Intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286–303. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810525>
- Hidayat, D., Tjandra, E. U., & Herawati, N. (2023). Gen Z Digital Leadership through Social Media. *Widyakala Journal: Journal Of Pembangunan Jaya University*, 10(2), 62. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i2.779>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–54. <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. Em *Essays on the Sociology of Knowledge* (Kecskemeti, Paul, pp. 163–195). Routledge & Kegan Paul.
- Manso, I. F. (2020). Representações Emocionais do Fado—UM Estudo Intergeracional [Tese de Mestrado, Universidade Europeia]. <https://hdl.handle.net/10400.26/33028>
- Marcon, F. (2016). Geração e juventude na era digital. *Política & Sociedade*, 15(32), 332. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2016v15n32p332>
- Martins, N. (2023, maio 30). Como as características das gerações influenciam o local de trabalho—Expresso [Site]. Como as características das gerações

- influenciam o local de trabalho.
<https://expresso.pt/sociedade/comportamento/2023-05-30-Como-as-caracteristicas-das-geracoes-influenciam-o-local-de-trabalho-72b343b2>
- McKeown, L. (2016). Para liderar não basta mandar (1a). Clube do Autor.
- Megan Paul. (2020, maio 20). Umbrella Summary—Perceived Organizational Support. <https://www.qic-wd.org/umbrella/perceived-organizational-support>
- Miller, D. P. (2003). Organisational values and generational values: A cross cultural study. *Australasian Journal of Business & Social Enquiry*, 1(3), 138-153
- Moorthy, R. (2014). An Empirical Study of Leadership Theory Preferences among Gen Y in Malaysia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 3(2), 398–421. <https://www.sibresearch.org/>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Muczyk, J. P. (2020). The Secret of Successful Leadership—The Critical Match Between the Characteristics of Leaders, the Attributes of Subordinates, and the Circumstances of the Situation. *Journal of Comparative International Management*, 23(1), 27–34. <https://doi.org/10.7202/1071507ar>
- Murilo, M. (2024, outubro 31). Intergeracionalidade: Transformando Diversidade Geracional em Vantagem Competitiva—HSM Management. https://revistahsm.com.br/intergeracionalidade-transformando-diversidade-geracional-em-vantagem-competitiva/?utm_source=chatgpt.com
- Oliveira, S. (2017). *Gerações, Encontros, Desencontros e Novas Perspectivas*. Integrare Editora.
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2022.134600>
- PORDATA. (2025). Taxa bruta de natalidade (‰) | PORDATA. Quantos bebés nascem por cada 1.000 habitantes em Portugal? <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/nascimentos-e-fecundidade/taxa-bruta-de-natalidade-0>
- Quehl, G. (2013). The Social and Cultural Characteristics of Generational Age Groups.
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J.-A. (2024). Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing

Diversity and New Technologies. Systems, 12(2), 50.
<https://doi.org/10.3390/systems12020050>

Raso, M. A. (2023). Projeto de Vida para a Geração Z. (1a). Clube de Autores.

Rocha, Sofia Santos. Desafios Geracionais na Liderança das Forças Armadas, em particular na Marinha Portuguesa. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, especialidade de Marinha. 2025.

Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. Journal of Diversity Management (JDM), 5(2).
<https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>

Sinek, S. (2019). Os líderes comem por último (1a). Lua de Papel.

Stefernfels, B., Pachtod, D., Strovink, K., & Howard, eWyman. (2024, outubro 22). The new rules of leadership for the 21st century | McKinsey. The Art of 21st-Century Leadership: From Succession Planning to Building a Leadership Factory. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>

Strauss, W., & Howe, N. G. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 (1. ed). Morrow.

Tidhar, L. (2022). Leadership In An Intergenerational Gap – A Study Of Managers' Views Of Management And Leadership Of Generation Z Employees. Journal of Public Administration, Finance and Law, 26, 328–337.
<https://doi.org/10.47743/jopaf-2022-26-28>

Tomás, C. A., Trevisan, G., Carvalho, M. J. L. D., & Fernandes, N. (2021). Conceitos-chave em Sociologia da Infância. Perspetivas Globais / Key concepts on Sociology of Childhood. Global Perspectives (1.a ed.). UMinho Editora.
<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.36>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Visão | Portugal, 24 de abril: Como era o País nas vésperas da revolução. (2023, abril 28). <https://visao.pt/visaohistoria/2023-04-28-portugal-24-de-abril-como-era-o-pais-nas-vesperas-da-revolucao/>

W Woloriradendi, C., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. Quality - Access to Success, 22(184). <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>

- Williams, K. C. (sem data). Marketing to the Generations.
- Wong, L. (com SSI). (2002). Stifling innovation: Developing tomorrow's leaders today. Strategic Studies Institute.
- Woods, P. (2019, janeiro). Democratic Leadership. https://herts-repo-prod.herts.cdl.cosector.com/id/eprint/14100/1/Democratic_Leadership_revised_final_Jan2019.pdf
- Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>

Capítulo 12

- Akca, Meltem, The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4.^a edição, volume nº.1, Istanbul University Transportation and Logistics Faculty, Istanbul, Turkey, 2017, pp.285-298. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Meltem-Akca/publication/321359212_The_Impact_of_Toxic_Leadership_on_Intention_to_Leave_of_Employees/links/5a1e77a1a6fdccc6b7f890a4/The-Impact-of-Toxic-leadership-on-Intention-to-Leave-of-Employees.pdf
- Aubrey, Lieutenant, The Effect of Toxic Leadership (Projeto de Investigação Estratégica submetido em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Estudos Estratégicos), United States Army War College, Carlisle Barracks, Pensilvânia, Estados Unidos da América, 2012. Disponível em: <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA560645>
- Burkus, David, Dealing with Toxic Leadership: Strategies for Employees. 2022. Disponível em: <https://davidburkus.com/2022/03/how-to-deal-with-toxic-leadership>
- Costa, Ana Filipe Fernandes da, O Lado Negro da Liderança: A Liderança Tóxica, 2020. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/94733>.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders. *Oxford University Press*.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.).
- Goldman, Alan, Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2009.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Headquarters Department of the Army, Army Leadership. 1.^a edição. Washington, DC: U.S. Army, 2012. Disponível em: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>.
- Hitchcock, Melanie. The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff. 2015 .Disponível em: <https://digital.sandiego.edu/dissertations/2/>
- Kanten, Selahattin & Sadullah, Omer. An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement, 1.^a edição, volume n.º.1, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812034982>
- Kusy, Mitchell & Kolloway, Elizabeth, Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power, 1.^a edição, volume n.º 1, San Francisco, Jossey-Bass, 2009. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=eid=nP_2Ddv9RtACeoi=fn&depg=PA1eots=KuoRev&gCVtesig=5QsQwRgZzZMiM7mFGw6BjTk3lf4eredir_esc=y#v=onepage&qef=false.
- Leithwood, Kenneth, & Riehl, Caroline. What We Know about Successful School Leadership. 1.^a edição. Division A of AERA, 2003. Disponível em: https://olms.ctejhu.org/data/ck/file/What_we_know_about_SchoolLeadership.pdf
- Lipman-Blumen, Jean. Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. 2005.
- Oferta de emprego, 8 Dicas Essenciais de Como Lidar com uma Chefe Tóxica sem se Despedir, 2024. Disponível em: <https://www.ofertasdeemprego.pt/recursos/8-dicasessenciais-de-como-lidar-com-uma-chefia-toxica-sem-se-despedir>
- Reed, George, Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness,

- 26.^aedição, volume n.º3, Air and Space Power Journal, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265413726_Toxic_Leadership_Unit_Climat_e_and_Organizational_Effectiveness
- Rego, António & Cunha, Miguel, Liderança humanizada: humanos gerindo humanos, 2012, Revista Dirigir, n.º 117, pp.41-44.
- Rocha, Cláudia, Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2017. Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10953/1/claudia_rocha_MGDRH_2017.pdf
- Schmidt, Andrew Alexander. Development and validation of the Toxic Leadership Scale, (Master's thesis). University of Maryland, College Park. 2008.
- Tavanti, Marco, Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them, 6.^a edição, volume n.º 83, Human Resource Management, 2011, pp. 127-136. Disponível em: https://www.marcotavanti.com/uploads/9/9/2/1/9921626/2014_2011_managing_toxic_leaders.pdf
- Tepper, Bennett, Consequences of Abusive Supervision, 43.^a edição, volume n.º 2, The Academy of Management Journal, 2000, pp. 178-190. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervision.
- Vreja, Lucia, Balan, Sergiu, Bosca, Loredana Cornelia, An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership, 2.^a edição, volume n.º1, Management and Economics Review, 2016, pp. 217-228. Disponível em: <http://mer.ase.ro/files/2016-2/13.pdf>
- Walton, Michael. Leadership Toxicity: An Inevitable Affliction of Organisations?, 1.^a edição, volume n.º 14, Londres, Organisations & People Journal, 2007, pp. 19-27. Disponível em <http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/papers/leadership/94.pdf>.
- Wellhub, Toxic Leadership: Signs, Impact, and HR's Role in Healing Unhealthy Work Environments, 2020. Disponível em: <https://wellhub.com/en-us/blog/employee-development/toxic-leadership>
- Wilson-Straks, Karen, Toxic Leadership, Transleadership, 2003. Disponível em: <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wolor, Christian, Ardiansyah, Ardiansyah, Rofaida, Rofi., Nurkhin, Ahmad, & Rababah, Mahmoud, The Impact of Toxic Leadership on Employee Performance:

A Quantitative Study in Indonesia, 4.^a edição, volume n.º10, Health Psychology Research, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.52965/001c.57551>

Capítulo 13

Bernays, E. (1928). Propaganda. New York: Horace Liveright.

Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). Security: A New Framework for Analysis. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Carter, J. (2020). The cognitive domain of warfare. *Journal of Information Warfare*, 19(3), 1–15.

Du Cluzel, F. (2020). Cognitive warfare. NATO Innovation Hub.

Guess, A. M., Nyhan, B., & Reifler, J. (2020). Exposure to untrustworthy websites in the 2016 U.S. election. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 472–480.

Grigas, A. (2016). Beyond Crimea: The New Russian Empire. New Haven: Yale University Press.

Hoffman, F. G. (2017). Hybrid warfare and challenges. *Joint Force Quarterly*, 52, 34–39.

Hoffman, F. (2025, 18 de novembro). Assessing “cognitive warfare”. SOF Support Foundation.

Hung, T. C., & Hung, T. W. (2022). How China’s cognitive warfare works. *Journal of Global Security Studies*, 7(4).

Huysmans, J. (2014). Security Unbound: Enacting Democratic Limits. London: Routledge.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Maschmeyer, L. (2021). Subversive trilemma. *International Security*, 46(2), 51–90.

Maschmeyer, L., Dunn Cavelty, M., et al. (2023). Hybrid war in Ukraine. *Journal of Information Technology & Politics*.

NATO Allied Command Transformation. (2023). Advancing towards a common understanding of cognitive warfare for science and technology. NATO.

NATO Chief Scientist Research Report, Cognitive Warfare

NATO Science & Technology Organization. (n.d.). Chief scientist research report: Cognitive warfare. NATO.

NATO StratCom COE. (2022, 16 de maio). #RigaStratComDialogue | Strategy Talk by

- NATO General Paolo Ruggiero [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=O__j1alyk3g
- Rickli, J.-M., Mantellassi, F., & Glasser, G. (2023, agosto). Peace of mind: Cognitive warfare and the governance of subversion in the 21st century (GCSP Policy Brief No. 9). Geneva Centre for Security Policy.
- Rickli, J.-M. (2023). Neurotechnologies and international governance. Geneva Centre for Security Policy.
- Rid, T. (2020). Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Schroeder, D. T., Cha, M., Baronchelli, A., Bostrom, N., Christakis, N. A., Garcia, D., Goldenberg, A., Kyrychenko, Y., Leyton-Brown, K., Lutz, N., Marcus, G., Menczer, F., Pennycook, G., Rand, D. G., Ressa, M., Schweitzer, F., Summerfield, C., Tang, A., Van Bavel, J. J., ... Kunst, J. R. (2025). How malicious AI swarms can threaten democracy. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.06299>
- Sun Tzu. (2005). A Arte da Guerra (ed. portuguesa). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wikipedia contributors. (n.d.). Cognitive warfare. In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved April 12, 2025, from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Cognitive_warfare&oldid=1330151566
- Wurm, D. (2022). Cognitive domain and hybrid conflicts. Austrian Federal Ministry of Defence.

Capítulo 14

- Akter, S., Wamba, S. F., Mariani, M., & Hani, U. (2025). The influence of artificial intelligence-driven capabilities on responsible leadership: A future research agenda. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 1–25.
- Bowles, M. (2024). *Who do we want to be? Matching human capabilities to organisational culture*. The Institute for Working Futures.
- Carranza, E. (2025). *Artificial intelligence and future warfare*. Army University Press.
- Daly, S., Wiewiora, A., & Hearn, G. (2025). Shifting attitudes and trust in AI: Influences on organizational AI adoption. *Technological Forecasting and Social Change*, 215, 124108.
- García-Guiu, C., Lagúa, A., Vadillo, N., Moriano, J., Lozano, N., Trujillo, F., Edú-Valsania, S., & Molero, F. (2026). Servant leadership as a vector of cohesion and social identification in the military training of Spanish officers. *Journal of*

Leadership Education.

- He, X., et al. (2023). Bridging the AI gap: How AI-oriented leadership promotes psychological safety and self-extension among non-technical employees. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hillebrand, L., Schad, J., & Raisch, S. (2025). Managing with artificial intelligence (AI): An integrative framework. *Academy of Management Annals*, 19(1), 343–375.
- Hinds, R., & Sutton, R. (2025). The 5 AI tensions leaders need to navigate. *Harvard Business Review*.
- Ho, J. (2025). *Building AI-ready organizational culture: A comprehensive guide*. World Certification Institute.
- Hofstetter, P., Geller, M., & Gersteron, F. (2025). The impact of artificial intelligence on the military decision-making process and mission command. *The Defence Horizon Journal*.
- Horowitz, M., & Kahn, L. (2023). *Bending the automation bias curve: A study of human and AI-based decision making in national security contexts*. arXiv.
- Ibarra, H., & Jacobides, M. G. (2025). 5 critical skills leaders need in the age of AI. *Harvard Business Review*.
- Iyer, A. (2025). *The human algorithm: Behavioural leadership in the AI age*. Davies Group.
- Smith, J., & Adams, J. A. (2026). Estimating workload for supervisory human–robot teams: An initial analysis of meta-learning. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 56(1), 68–77.
- Kandasamy, U. (2025). Ethical leadership in the age of AI: Challenges, opportunities and framework for ethical leadership. *Professional article*.
- Klaus, M. (2024). Transcending weapon systems: The ethical challenges of AI in military decision support systems. *ICRC Humanitarian Law & Policy Blog*.
- Liu, J., Yue, W. T., Leung, A. C. M., & Zhang, X. (2025). Find the good, seek the unity: A hidden Markov model of human-AI delegation dynamics. *MIS Quarterly*, 49(3).
- Melville, H., & Bowles, M. (2025). *The value of emotions in the age of AI*. Blue Dog Culture & The Institute for Working Futures.
- Patil, R., & Chopra, A. (2025). Digital leadership practices in global military forces: Insights for governance and technological adaptation in defense organizations. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 21(1), 41–53.
- Pearson, J., Dror, I. E., Jayes, E., Whordley, G.-R., Mason, G., Nightingale, S., et al.

- (2026). Examining human reliance on artificial intelligence in decision making. *Scientific Reports*, 16, 5345.
- Raska, M. (2024). Reshaping air power doctrines: Creating AI-enabled “super-OODA loops.” *The Air Power Journal*.
- Saini, R. (2025). Preparing military leaders for the AI era. *ENGtechnica*.
- Schafheitle, S., Weibel, A., & Rickert, A. (2021). The Bermuda triangle of leadership in the AI era? Emerging trust implications from “two-leader situations” in the eyes of employees. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Schelble, B. G., Flathmann, C., McNeese, N. J., Freeman, G., & Mallick, R. (2022). The effect of AI teammate ethicality on trust outcomes and individual performance in human-AI teams. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*.
- Schmitt, M. (2025). Strategic integration of artificial intelligence in the C-suite: The role of the chief AI officer. University of Oxford.
- Stouffer, D. (2025). *Lead through uncertainty with the SMART framework*. Kaperider Publishing.
- Subrahmanyam, S. (2026). AI and automation: The intersection of human autonomy and machine learning. In *Cybernetic leadership for sustainable innovation* (pp. 237–262). IGI Global Scientific Publishing.
- Tetreau, M. (2025). The future of leadership is AI-enabled. Association of the United States Army (AUSA).
- West Point. (2025). *Advancing military leadership in the age of artificial intelligence*. U.S. Military Academy.
- Zhao, G., Kumar, N., Wang, C., & Liu, Z. (2025). Bridging the AI gap: How AI-oriented leadership empowers non-technical employees in AI-based innovation engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.

SOBRE OS AUTORES

Armindo Silva Frias

O Comandante Armindo Dias da Silva Frias é oficial da Marinha Portuguesa com mais de três décadas de experiência nas áreas da logística, contratação pública, gestão orçamental e administração pública. É doutorado em Gestão, mestre em Gestão de Empresas e licenciado em Ciências Navais Militares – ramo de Administração Naval. É docente na Escola Naval e investigador integrado nos centros CINAV e ISEG Research (ADVANCE), participando ativamente na comunidade académica, com várias comunicações em congressos científicos internacionais com revisão por pares. É autor de diversos capítulos de livros e artigos publicados em revistas especializadas, bem como revisor de diversas revistas e conferências. Os seus principais interesses de investigação centram-se na otimização de operações logísticas, na educação e desenvolvimento de competências nesta área em ambiente naval e marítimo, na aplicação de metodologias de apoio à decisão em ambientes complexos e de elevada exigência operacional, bem como no impacto das relações interculturais na atividade operacional.

Catarina Martins

A Tenente Ana Catarina Torgal Martins é Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade Lusíada de Lisboa e desempenha funções no Gabinete de Psicologia da Escola Naval. Desenvolve apoio psicológico, vocacional e intervenção em crise, quer em contexto académico, quer em contexto operacional. Com um percurso na Marinha Portuguesa iniciado em 2003, integra experiência e funções enquanto praça e sargento, na área operacional (em unidades navais e em unidades em terra), na área Formação, da Igualdade de Género e na área do Pessoal. Em 2023, ingressou na categoria de Oficial, como Técnica Superior Naval – ramo de Psicologia. Detém ainda formação especializada em psicologia de emergência e intervenção em crise, aplicadas a contextos de elevada exigência.

Ivo Soares

O Professor Ivo dos Santos Soares é doutor em Gestão pela Universidade Europeia, licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona e detém pós-graduações em Análise de Dados (ISCTE-IUL), Gestão da Formação (*Tarrant County College* – EUA) e em Igualdade de Género (ISCSP-UL). É Professor Associado no Departamento de Humanidades e Gestão da Escola Naval. Ao longo do seu percurso académico, lecionando também em diversas instituições de ensino superior, nacionais e internacionais, incluindo a Universidade Lusófona, a Universidade Europeia, ISLA Santarém, a NOVA FCT e a *Romanian-American*

University. A sua atividade científica centra-se nas áreas do Comportamento Organizacional, Liderança, Desenvolvimento de Competências e Metodologias de Investigação. É membro do Centro de Investigação Naval desde 2019, e representante da Escola Naval no Conselho Pedagógico do Instituto Universitário Militar. Participa regularmente em projetos de investigação e atua como autor e revisor científico em conferências e revistas académicas dentro das suas áreas de investigação.

Lobna Chérif

A Professora Lobna Chérif é fundadora e diretora do programa *Resilience Plus* no *Royal Military College*, onde exerce funções como Professora Associada no Departamento de Psicologia Militar e Liderança, onde detém a responsabilidade científica pela investigação na área da Resiliência. A investigação atual da Professora Chérif centra-se nas forças de carácter, na atenção plena, na resiliência e na realização, bem como na aplicação destes domínios à melhoria do bem-estar e do desempenho.

Mariana Moreira Baptista

A Guarda-Marinha Mariana Moreira Baptista nasceu em Santa Maria dos Olivais a 3 de dezembro de 1999. Ingressou na Escola Naval em 2019, tendo frequentado o Mestrado Integrado em Ciências Militares Navais, na classe de Marinha, concluindo o curso em 2024.

Foi promovida a Guarda-Marinha a 1 de outubro de 2024. Atualmente presta serviço no NRP Álvares Cabral, uma fragata da Marinha Portuguesa, onde exerce funções como Adjunta ao Imediato para a Gestão do Pessoal, destacando-se, entre outras, as funções de Oficial de Quarto à Ponte.

Miguel Machado da Silva

O Comodoro Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva é licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval, e é mestre em Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Teve uma carreira naval nacional e internacional, complementada com uma carreira relacionada com a liderança, tendo sido o fundador, diretor e formador do Departamento de Formação em Comportamento Organizacional e Liderança na Escola de Fuzileiros. O Comodoro Machado da Silva é docente do Departamento de Comportamento Organizacional e Liderança e membro do Conselho Científico e Pedagógico da Escola Naval. É autor de vários estudos e artigos de opinião sobre Comportamento Organizacional e Liderança, publicados em revistas da especialidade, mantendo sobre essas temáticas uma atividade de conferencista. Apresenta, com regularidade, comunicações em colóquios, seminários e simpósios. Foi o coordenador do Manual de Liderança Naval editado em 2024.

Mónica Maymone

A Comandante Mónica Maymone é Técnica Superior Naval, ramo de Psicologia na Marinha Portuguesa. Tem licenciatura Pré-Bolonha em Psicologia, pela Universidade de Lisboa, e o grau de especialista em Psicologia Clínica e da Saúde, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses. É Doutoranda em Estudos de Género, pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Desde o seu ingresso tem desempenhado várias funções no âmbito da Psicologia Militar, designadamente a chefia do Serviço de Psicoterapia e Aconselhamento da Unidade de Tratamento Intensivo em Toxicodependências e Alcoolismo (UTITA), a chefia da Unidade de Psicologia Clínica do Hospital das Forças Armadas e a chefia do Gabinete de Perspetiva de Género da Marinha. Desempenhou a função de *Gender Advisor* (GENAD) nas Missões Militares da União Europeia em Moçambique (EUTM MOZ e EUMAM MOZ), tendo sido também Assessora de Género do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada. É atualmente Chefe do Gabinete de Psicologia da Escola Naval.

Pedro Borda de Água

O Professor Pedro Borda de Água é licenciado Ciências Militares Navais, com o Curso de Engenheiros Navais de Armas e Eletrónica pela Escola Naval, e é doutor em Engenharia e Gestão pelo Instituto Superior Técnico. Concluiu o Executive MBA da AESE e IESE Business School e frequentou diversas Escolas de Negócios internacionais em temas de liderança e gestão, destacando-se o IESE, a ESADE, ou a HEC Paris. Foi Oficial da Marinha Portuguesa e Chefe de Departamento no NRP “Comandante Hermenegildo Capelo”. Teve uma carreira no mundo empresarial, nos sectores de telecomunicações e engenharia, onde foi gestor técnico, gestor de programas, e responsável pelo desenvolvimento de negócio. De 2013 a 2018 foi *senior manager* na Aker Solutions UK, tendo liderado equipas multinacionais em Londres, Aberdeen e Oslo. É Presidente do Conselho Científico do CINAV e docente do Departamento de Humanidades e Gestão na Escola Naval.

Sofia Santos Rocha

A Guarda-Marinha Sofia Isabel Santos Rocha nasceu em Santarém a 2 de julho de 2002. Ingressou na Escola Naval em 2020, tendo frequentado o Mestrado Integrado de Ciências Militares Navais, na classe de Marinha, concluindo o curso em 2025, onde desenvolveu a sua dissertação no âmbito da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa.

Foi promovida a Guarda-Marinha a 1 de outubro de 2025. Atualmente presta serviço no NRP Sines, onde exerce funções como Adjunta ao Imediato para a Gestão do

Pessoal, destacando-se, entre outras, as funções de Oficial de Quarto à Ponte e apoio à organização interna do navio.



“Este manual complementa o Manual de Liderança Naval com temas atuais, nomeadamente a relação entre a liderança e a saúde mental nas organizações, a liderança e a resiliência, a liderança com inteligência emocional, a liderança na era da guerra cognitiva e na era da inteligência artificial entre outros, abordando as novas tecnologias e os desafios emergentes que influenciam o comando, projetando cenários futuros e as competências necessárias para enfrentar as incertezas e oportunidades do século XXI.”

