

Capítulo 6

A RESILIÊNCIA E A LIDERANÇA MILITAR

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

6.1. 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.

6.2. 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.*”

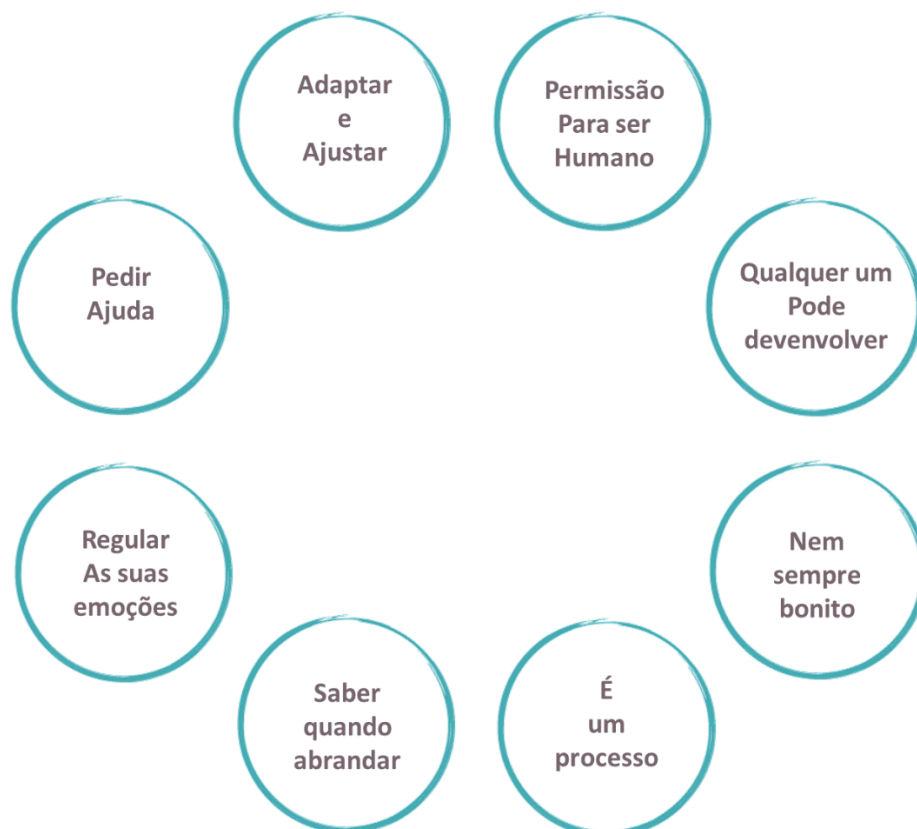


Figura 1: Definição de Resiliência

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)

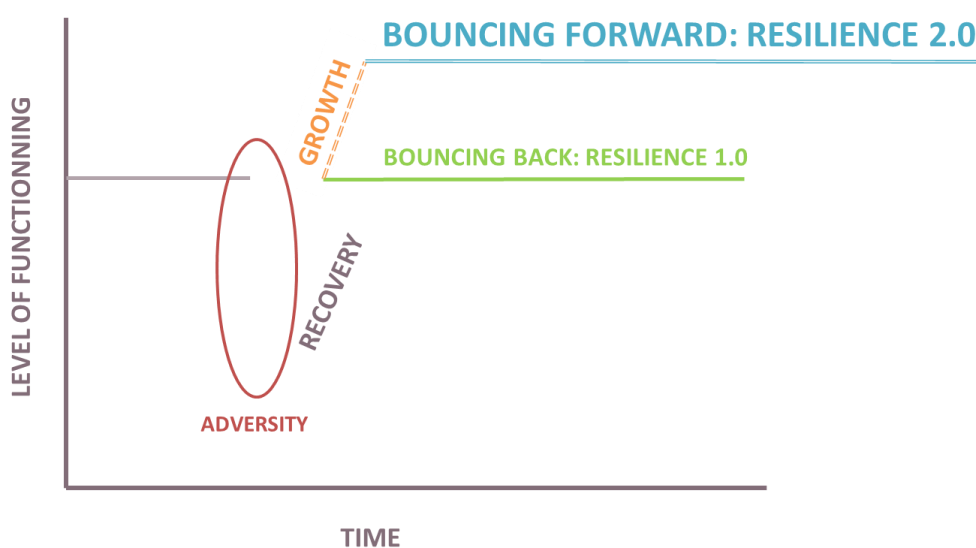


Figura 2: Curva de Evolução da Resiliência

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.

¹ Tradução do autor.

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 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.

6.3. 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 aspectos 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 afectam 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 reflectem 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 auto-relato 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.

6.4. 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”.

6.4.1. 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 factores 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 auto-dirigidas 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).

6.4.2. 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 acções 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 sócio-afectivas, as brincadeiras de roda podem desenvolver competências físicas, e as brincadeiras com objectos 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.

6.4.3. 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 auto-expansão 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 prevêm 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 objectivos para objectivos ainda mais ambiciosos em domínios semelhantes, desenvolve competências que nos ajudam a atingir os nossos objectivos 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 auto-sacrifício 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 perspectivas diferentes.

6.4.4. 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 reactivos e mais fortes face aos factores 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 factores 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 (Hofmann & Gomez, 2017). Esta mistura de práticas culturais pode potencialmente melhorar a sua universalidade e a receptividade.

6.4.5. 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-perceptual (explorando esse acontecimento com mais pormenores perceptivos), 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.

6.4.6. 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.

6.5. 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.

6.6. 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.

6.7. A importância da Resiliência na Liderança Militar

6.7.1. 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.

6.7.2. A resiliência como um produto da liderança

Os líderes não são apenas responsáveis pelo planeamento e execução das missões. Eles também têm responsabilidade direta pelo bem-estar, moral e motivação das suas equipas. 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 perceções 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.

6.7.3. 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.

6.7.4. 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).

6.8. 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 Psico-educação 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 táctica 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, Herian, Krasikove, Vanhove e Lester (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. 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 aspetos 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: auto-reflexão 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-existentes e baseia-se nas adversidades já inerentes ao treino militar. O programa envolve uma introdução de 30 minutos ao treino e um caderno de auto-reflexão a ser preenchido periodicamente durante o período de exercícios. O tempo entre as

auto-reflexões pode variar dependendo da intensidade do treino, mas normalmente envolve cinco períodos de 10 minutos de auto-reflexão 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 receptivos 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).

6.9. 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.