

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 marinhos.*

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 marinha, 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 Marinha.

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 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, Incomprehensible* (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, 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 muitas 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