



Universidades Lusíada

Silva, João Alberto Nunes, 1965-
Coelho, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento,
1952-

A importância da liderança intermédia no teatro de operações no Afeganistão

<http://hdl.handle.net/11067/4324>
<https://doi.org/10.34628/e2e0-5k74>

Metadados

Data de Publicação

2017

Resumo

As operações militares desenvolvem-se hoje em ambientes operacionais caracterizados pela incerteza, ambiente semelhante aos das organizações, salvaguardadas as devidas diferenças. A incerteza exerce influência em líderes e seguidores. A liderança nos mais baixos escalões da estrutura assume importância vital, traduzida no apoio conferido e no desempenho evidenciado. Poucas vezes os mais baixos escalões da estrutura percebem a dimensão do seu contributo para os objetivos globais, sendo que a s...

The current military operations are developed in operational environments characterized by uncertainty, similar to the environment of organizations, notwithstanding their differences. The uncertainty influences into leaders and followers. The leadership in the lower echelons of the structure is of vital importance, reflected in the support given and the performance shown. Rarely has the lowest echelons of the structure perceive the dimension of its contribution to the overall objectives, and the...

Palavras Chave

Incerteza (Economia), Stress (Psicologia), Liderança, Comando de Tropas

Tipo

article

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] LEE, n. 22 (2017)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-05-06T15:03:58Z com informação proveniente do Repositório

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA INTERMÉDIA NO TEATRO DE OPERAÇÕES NO AFGANISTÃO

João Nunes Silva

*Universidade Lusíada, Lisboa
Academia Militar*

Manuela Sarmiento

*Universidade Lusíada, Lisboa
Academia Militar*

Resumo: As operações militares desenvolvem-se hoje em ambientes operacionais caracterizados pela incerteza, ambiente semelhante aos das organizações, salvaguardadas as devidas diferenças. A incerteza exerce influência em líderes e seguidores. A liderança nos mais baixos escalões da estrutura assume importância vital, traduzida no apoio conferido e no desempenho evidenciado. Poucas vezes os mais baixos escalões da estrutura percebem a dimensão do seu contributo para os objetivos globais, sendo que a satisfação é tanto maior quanto maior a percepção da importância da missão e da existência de uma liderança eficaz e de qualidade. Este artigo desenvolve-se nas forças nacionais destacadas do Centro de Tropas Comandos no teatro de operações do Afeganistão, foi desenvolvido através de dez entrevistas e de 61 inquéritos, e permitiu concluir que, o exercício da liderança eficaz e de qualidade pelos líderes intermédios, reduz e minimiza os efeitos da incerteza na ação de liderança, contribuindo para maior satisfação.

Palavras-chave: Incerteza, Ambiguidade, Liderança, Satisfação.

Abstract: The current military operations are developed in operational environments characterized by uncertainty, similar to the environment of organizations, notwithstanding their differences. The uncertainty influences into leaders and followers. The leadership in the lower echelons of the structure is of vital importance, reflected in the support given and the performance shown. Rarely has the lowest echelons of the structure perceive the dimension of its contribution to the overall objectives, and the satisfaction is greater the greater the perception of the importance of the mission and the existence of an effective leadership and quality. This article has supported its development in national forces deployed Troops Command Center in the Afghanistan theatre of operations, was developed through ten interviews and 61 surveys, and concluded that the exercise of effective leadership and quality leaders intermediate reduces and minimizes the effects of uncertainty in leadership action, contributing to greater satisfaction.

Keywords: Uncertainty, Ambiguity, Leadership, Satisfaction.

1. Enquadramento

As pessoas e especialmente as organizações necessitam na atual situação, de ser elementos de esperança e fonte de inovação, de modo a que cada um apresente desempenhos que resultem em vantagens competitivas para as organizações. As vantagens, em momento de limitados ou mesmo escassos recursos materiais e financeiros, terão de ancorar-se na maior das vantagens de qualquer organização: as pessoas e a liderança. A liderança cria condições e motiva as pessoas, levando a que cada pessoa sinta a necessidade de se superar, dando o melhor de si e sentindo o seu contributo como importante no cumprimento dos objetivos.

Os líderes dos níveis intermédios de liderança, integrados nas equipas ou em grupos de pequena ou média dimensão, experimentam elevados graus de incerteza e de ambiguidade, necessitando contudo de exalar e demonstrar confiança e segurança. Importa, ainda, considerar a influência que a incerteza e a liderança exercem, uma sobre a outra, assim como da interação daí resultante.

O presente artigo é desenvolvido para analisar as consequências e a influência da incerteza na liderança, nomeadamente na forma como a liderança incorpora e minimiza a incerteza, através das vantagens que retira da adversidade. Por outro lado, a incerteza, em maior ou menor dimensão, com maior ou menor intensidade, parece indissociável das causas do stress.

2. Orientação da investigação

Da ação de liderança nos níveis intermédios espera-se uma atitude, postura e atividade que reduza ou elimine a variabilidade e a aleatoriedade das circunstâncias, devido à fluidez, ao dinamismo das situações, à dúvida e à mudança constante.

Os atuais líderes necessitam ser autónomos, inovadores, desenvolverem a coesão, inspirarem confiança e serem determinados e corajosos, para conseguirem identificar e explorar, em tempo, oportunidades proporcionadas pelo ambiente, quase sempre em reduzidas janelas de oportunidade.

Os líderes nos níveis intermédios de uma organização, em função das suas responsabilidades, estão isolados, sozinhos, não obstante integrarem equipas e grupos e, inevitavelmente desenvolvem cumplicidades, que os próprios não deixam que interfiram nas decisões.

Nesta investigação, a **pergunta de partida** é “a ação de liderança dos líderes intermédios, reduz a incerteza e contribui para a satisfação percecionada?”

Do resultado da interação entre a incerteza e a liderança, ressaltarão aspetos que nos possibilitam preparar os que, nas atuais circunstâncias, têm de tomar decisões, nos mais variados níveis de uma organização, independentemente do seu posicionamento na estrutura da mesma.

Afigurou-se por isso considerar as **hipóteses** seguintes:

- Hipótese 1: A incerteza resulta da impossibilidade de caracterizar a ameaça.
- Hipótese 2: A incerteza traduz-se na perceção de *stress*.
- Hipótese 3: A ação de liderança pode reduzir os efeitos que a incerteza provoca nas pessoas.
- Hipótese 4: A satisfação percecionada pelas pessoas está associada à perceção que têm da importância da missão.

3. Incerteza e *stress*

A incerteza marca definitivamente presença nas nossas vidas (Cicero, Pierro & Knippenberg, 2010). A incerteza fragiliza e debilita o que cada um considera de mais elementar, essencial e importante, tomado mais ou menos como certo: a saúde, a família, o futuro dos filhos, o estatuto profissional, a realização pessoal e profissional, a remuneração, de entre outros inúmeros aspetos que poderiam enumerar-se.

Shullman e White (2010) sublinham que o ambiente onde se inserem as organizações é caracterizado pela incerteza e ambiguidade, em resultado da mudança, dinamismo e complexidade. A incerteza e a ambiguidade requerem líderes que satisfaçam, em elevado grau, o domínio de competências que lhes assegurem o sucesso na incerteza e na ambiguidade, aproveitando e explorando as situações que lhes confirmam possibilidades de desenvolver a inovação e, por essa via, adquirir vantagens na adversidade do ambiente.

CCRP (2002, p. 249) define incerteza como “a inabilidade para determinar um valor variável ou um estado do sistema (ou da natureza), ou ser capaz de prever a possível evolução futura”. Ensley, Pearce e Hmieleski (2006, p. 247) referem-se à incerteza como sendo a “diferença entre os resultados projetados, e os resultados da limitada disponibilidade de informações para a tomada de decisão”. A incerteza é essencialmente a incapacidade percebida por determinado indivíduo em conseguir prever algo com a desejada e necessária precisão.

A incerteza surge associada ao risco, variando a perceção em função da objetividade da análise, conjugadamente com a falta de conhecimento. O ambiente, que não é imune à adversidade e às circunstâncias, exerce influencia no relacionamento dos indivíduos e, conseqüentemente, nos resultados esperados.

O *stress* é, no caso dos militares e em ambiente operacional, resultante em elevado grau da perceção de uma determinada ameaça à sua integridade física, a par da ambiguidade e desconhecimento inerentes à evolução de qualquer situação relacionada com a missão.

A doutrina britânica, em DCDC (2008), sublinha que o comandante exerce a sua ação de comando, usualmente, em condições de incerteza, risco, violência e perigo, resultando medo e *stress*. O sucesso decorrerá em boa parte da existência de coesão, confiança, flexibilidade, experiência e determinação, sendo que, em última análise, dependerá da capacidade do comandante em moldar a capacidade da unidade para, como um todo, lidar com a incerteza e com o desconhecimento.

Informação e estudos diversos apontam a falta de informação oportuna, exata, rigorosa e clara, como elemento-chave caracterizador da incerteza, tornando-se essencial se não mesmo crítico, delimitar rigorosamente a situação com rigor definir corretamente cada problema.

O conjunto de variáveis a que as organizações têm de fazer face e com que têm de lidar, com sucesso, constitui o ambiente de incerteza que a pode afetar. Existe a tendência para evitar riscos e incertezas”, que fazem do ambiente, onde a organização se insere e opera, um ambiente de incerteza (Cunha et al., 2005). Minimizar, ultrapassar e superar a incerteza é um processo para o qual o indivíduo e a organização têm de preparar-se, de modo a poderem, como alude Blanchard (2007, p. 274) “ser a causa do efeito e não o efeito da causa”.

A alteração e a mudança caracterizam o ambiente onde se inserem as organizações. O ambiente operacional do Afeganistão, também ele, é caracterizado por uma profunda alteração e constantes mudanças. A incerteza pode constituir-se numa oportunidade.

As forças militares que atuam em ambientes de elevado risco e incerteza procuram, por todos os meios, negar o sucesso ao inimigo, tentando proactivamente adaptar-se àquele ambiente operacional, absorvendo e incorporando a incerteza através da recolha exaustiva e oportuna de informação onde ela parece nem existir, através da adequação e da adaptação constante das táticas, técnicas e procedimentos operacionais.

A mudança, a ansiedade, a complexidade, a incerteza, o *stress*, assim como os seus efeitos, são realidades comuns, às quais os líderes têm de se adaptar e das quais têm de tirar partido, como alude Rosen (2008). A este propósito, Grashow, Heifetz e Linsky (2009, p. 66) referem que “a arte da liderança no mundo de hoje envolve orquestrar o conflito inevitável, o caos e a confusão da mudança, para que a perturbação possa ser produtiva e não destrutiva”.

A experiência adquirida no exercício da tomada de decisão, em ambiente de incerteza, torna-se num incentivo positivo para soluções criativas e inovadoras, minimizando o julgamento do erro e a posterior necessidade de reorientação de uma decisão, constatada depois como menos adequada. Do conflito, do caos e da confusão resultantes constata-se, a necessidade de enraizamento, de aprofundamento da liderança participativa nos diversos níveis e com as pessoas da organização.

Relativamente a este assunto, a hierarquia e a autoridade formal de outrora devem ser substituídas pela inteligência coletiva e pela delegação de autoridade (Goldsmith & Hesselbein, 2010).

Os líderes terem de ser bons tecnicamente e possuir competências exemplares que lhes possibilitem decidir, correta e rapidamente, mesmo que sujeitos a elevados níveis de *stress*. Estas características podem desenvolver-se e aperfeiçoar-se com treino em cenários e situações ambientais realistas.

As organizações assumem hoje ser essencial desenvolver nos líderes competências indispensáveis à correta tomada de decisões, especialmente em ambiente incertos, ambíguos e em condições de vulnerabilidade. O *stress* trata-se de uma reação do organismo a determinado estímulo, considerado atualmente crescente, em ambientes operacionais como os do Afeganistão e do Iraque (Britt, Wright & Moore, 2012).

O *stress* é uma manifestação de um conjunto de respostas não específicas do organismo, normalmente evidenciadas exteriormente pelo indivíduo sob a forma de tensão, mais ou menos elevada, ansiedade e preocupação, e, é uma forma de um tipo de desequilíbrio entre a pessoa e o seu meio envolvente, sendo uma das fases do *stress* o estágio de resistência através do qual o corpo humano, como qualquer sistema, procura encontrar equilíbrio, tentativamente integrando a fonte de *stress*.

Referem-nos Sudom, Dursun e Flemming (2006) que o meio militar é um moderador de *stressores*, muito especialmente, pelas excelentes ligações desenvolvidas entre os militares e os diversos níveis de liderança.

Existem *stressores* operacionais característicos das operações militares, sendo atribuição e responsabilidade do líder a gestão do apoio psicológico quando os indivíduos são expostos a esses fenómenos *stressores*. A intervenção do comandante - sentida enquanto materialização do apoio da liderança - causa significativo e profundo impacto na unidade assim como no desempenho da mesma (RTO, 2008).

A acrescida dificuldade das operações de hoje advêm de serem desenvolvidas no seio da população, muitas vezes hostil por integrar organizações clandestinas às quais as forças militares só podem fazer frente em legítima defesa, gerando incerteza e ansiedade. Em DOD (2011) alude-se que, as reações físicas, emocionais, cognitivas ou comportamentais, variam em gravidade, em função das condições operacionais, tais como a intensidade, a duração, a frequência de exposição ao combate, as regras de empenhamento, a liderança, a comunicação eficaz, o moral da unidade, a coesão da unidade, bem como a perceção da importância da missão.

As forças devem ter recursos para submeter o pessoal em situações similares, no treino, minimizando o impacto do risco de vida, por via do desenvolvimento da coesão, da confiança e do reforço da moral, por melhor capacidade para enfrentarem a incerteza e a surpresa (MCRP, 2010).

A existência de ameaça e a incerteza da situação provocam, em cada elemento da equipa, redução do contributo para o coletivo, em detrimento de

maior preocupação individual. Pode ainda constatar-se aumento de relações mais tensas e comportamentos menos tolerantes entre os membros da equipa.

A aparente inexplicabilidade da impossibilidade em realizar certas atividades (e.g. ajudar elementos da população em certas situações) provoca pressão pelo dilema moral que pode gerar-se. O reforço da interação e o apoio da liderança é determinante para atenuar as dificuldades sentidas e as reações resultantes.

Smith et al. (2012, p.125) referem que “as organizações podem considerar a seleção de funcionários tomando em conta os seus níveis de energia emocional, de modo a facilitar o esforço de desenvolvimento de relações positivas e de apoio social com outras pessoas na organização.”

O desenvolvimento de relações positivas, pode conferir à organização recurso adicional para os que procuram minimizar os efeitos negativos do *stress* do trabalho diário no seu desempenho global. Bartone (2006) menciona que a organização deve incorporar as lições aprendidas, desenvolver resistências e assegurar o apoio da liderança.

Nash (2006) chama a atenção de que, na conduta das operações e durante a permanência nos teatros de operações, os comandantes, desde os mais baixos escalões de comando, deverão estar atentos e identificar os sinais denunciadores de *stress*, sinalizarem essas situações e proverem, com descrição e recato, ajuda necessária obter para, com oportunidade e o mais precocemente possível, dar aos militares os mecanismos adequados que lhes possibilitem lidar e ultrapassar tais situações.

O enquadramento é igualmente decisivo; seja no manter a integridade de todos os procedimentos, seja no exemplo, seja na orientação permanente e constante que aqueles comandantes asseguram ao cumprimento de quaisquer tarefas, seja mesmo no acompanhamento e enquadramento dos militares mais jovens e menos graduados.

É aos níveis de comando mais baixos da cadeia hierárquica que têm maior probabilidade de chegar os problemas imediatos de cada militar e é, também, a esse nível de comando que se solicita maior atenção, maior alerta e maior vigilância de todos, até pela posição de excelência que ocupam para assegurarem esse acompanhamento. Debelar problemas nestes patamares de liderança é, em princípio, evitar necessidade de cuidados em níveis mais exigentes, mais demorados, mais onerosos e de maior dificuldade e repercussão (pessoal e institucional).

Britt et al. (2007) afirmam que, experiências positivas de trabalho, relacionam-se com resultados benéficos, facilitando a criação de pontos fortes no ambiente de trabalho, fundamentais para potenciar resultados e circunstâncias positivas, para poder abordar os menos bons, com oportunidade, aprender e fazer disso uma oportunidade.

4. A liderança

Liderar é optar, selecionar, escolher e implementar decisões mas, é, sobretudo desenvolver os outros. Em EME (2012, p. 2-23), refere-se que a liderança é um “processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo desta forma para a melhoria da organização no decurso de uma missão”. Complementarmente, reforça a ideia referindo adicionalmente que, a liderança: “é um elemento multiplicador e unificador do potencial de combate.

Confiança, competência e informação são catalisadores da capacidade de liderança em relação à aplicação dos outros elementos do potencial de combate. Uma liderança eficaz pode minimizar deficiências noutras funções de combate por ser o elemento mais dinâmico do potencial.” Em HDA (2006, p. 1-2), a liderança é um “processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação durante uma operação, para cumprirem a missão e assim melhorarem a organização”.

Em DCDC (2011, p. 75) estabelece que, a liderança é: “uma combinação variável de persuasão exemplo, e compulsão. A força de caráter, julgamento, iniciativa e o profissionalismo de todos ajudam a superar os riscos naturais e humanos, as informações inadequadas e as deficiências administrativas, bem como as rivalidades, ambições, e a inércia institucional”. Para Donnelly et al. (2006, p. 313), liderança é uma “tentativa de se usar influência para motivar os indivíduos a atingirem alguma meta”. Em Vieira (1998, p.11), liderança é definida como sendo “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Jones, et al. (2012), reforçam a ideia da coesão e da confiança, enquanto elementos preponderantes para se alcançar a eficácia no combate e na adversidade.

A liderança assume especial importância porquanto da mesma têm de resultar aspetos críticos para a ação, como sejam a moral, a coesão, que permitirá cumprir as tarefas que, por muito simples que sejam, são sempre de complexa realização.

Numa instrução escrita visando a atualização de um manual de campanha, o Exército dos Estados-Unidos estabelece, em HDA (2007, p. 3) que: “líderes dos escalões mais baixos têm de construir equipas coesas, capacitar subordinados, e desenvolver e executar planos que implementem as políticas através do cumprimento das missões.

A liderança interpessoal, cara a cara, necessária nestes níveis influenciam o comportamento humano, os valores e a ética. Líderes destes níveis devem desenvolver e aperfeiçoar os seus processos de tomada de decisão recorrendo a técnicas analíticas e intuitivas, à comunicação e a competências interpessoais, e serem capazes de operar de forma independente nas missões atribuídas - dentro

dos limites da intenção do comandante, da organização das tarefas e recursos disponíveis”.

A liderança assume especial importância e criticidade em todos os níveis, mas tem especial relevância, nos mais baixos escalões, que têm de ser baseadas e alicerçadas em valores e em caráter, têm de ser ágeis e flexíveis, têm de ser capazes de enfrentar os desafios de quaisquer operações, em todo qualquer ponto do espectro, numa era de conflito persistente.

O trabalho de equipa propicia decisões mais acertadas, mais consentâneas com as necessidades e mais próximas da realidade que é constatada pelos e nos níveis intermédios. Quando tal não se verifica, aumentam os níveis de incerteza e as dificuldades de decisão nos níveis de liderança intermédios (Hooper e Potter, 2010). Os colaboradores dão por vezes conta do seu desinteresse em virtude da sua participação ser inócua por que em nada irá alterar a decisão já ponderada, numa clara alusão à falta de participação e ao não envolvimento de todos na determinação das soluções para os problemas.

Schaubroeck, Rioli, Peng e Spain (2011, p. 33) referem que se os militares detiverem confiança em si mesmos, assim como nos meios que utilizam, têm maior probabilidade de sucesso na resolução de situações perigosas, com menor apreensão e menos incerteza inerente às circunstâncias. Tal atitude e postura decorrem, essencialmente, dos modelos de liderança transformacional, com os quais são enfatizados o sentido coletivo e o desejo de colaboração e de criação de sinergias com vista ao sucesso pretendido. Por outro lado, Mullen, Kelloway e Teed (2011) afirmam que, líderes transformacionais são mais desafiadores na procura de inovação para a resolução dos problemas relacionados com a segurança e o ambiente de trabalho. Os líderes transformacionais caracterizam-se por assentarem o desenvolvimento da sua liderança em valores e no alinhamento com a instituição que servem, revelando-se determinados na prossecução dos objetivos.

Os líderes transformacionais levam as pessoas a desejar conseguir superar-se, ultrapassando-se e ultrapassando, os objetivos estabelecidos e, por força do seu desempenho, contribuírem para transformarem, para melhor, a estrutura onde se integram.

Yukl e Mahsud (2010) atribuem ao líder a necessidade deste estabelecer e clarificar objetivos e prioridades aos subordinados e, proporcionar-lhes crítica útil, importante em situações de elevada ambiguidade. O modelo de liderança transformacional serve de enquadramento a estas atribuições de liderança, em virtude do propósito coletivo existente, o qual integra a participação dos seguidores, enquanto forma de melhorar o desempenho do grupo (Schaubroeck, Rioli, Peng & Spain, 2011).

É sobretudo nas situações de incerteza, que o grupo mais necessita de uma liderança que evidencie apoio, orientação, coesão e confiança. A liderança, nessa circunstância, assume-se como crítica (EME, 2012).

A incerteza é percebida por todos e em todos os níveis da organização, e sentida tanto mais intensamente quanto mais alta na pirâmide for a posição,

ocupada. Focalizar o essencial é determinante conforme enfatiza, Delahaij, Gaillard & Soeters, (2006).

A falta de informação condiciona o processo de planeamento e a própria tomada de decisão em si mesmo. A consequente busca de informação conduz inúmeras vezes a fluxos de informação excessiva, e por sua vez conduzem à ambiguidade. Os processos de decisão necessitam contar, especialmente, com a participação dos que evidenciam capacidade de adaptação e que executam as atividades planeadas com mais determinação, para assegurar ajustamentos adequados.

Como Shullman e White, (2010, p. 102) dão conta “por um lado, a capacidade de lidar com a incerteza confere inovação e versatilidade, e, por outro, assumir a incerteza como facto da vida pode ser uma chave no desenvolvimento de líderes eficazes”. Baldoni (2010, p.12), a este propósito sublinha que “quando as pessoas se sentem suficientemente confortáveis para lhe apresentarem questões, isso significa que se criou um clima de cooperação”.

Groysberg, Hill e Johnson (2010) apontam que os subordinados terão um papel e um poder, simultaneamente determinante e significativo, sobretudo porque terão de fazer uso da amplitude conferida para tomarem as suas próprias decisões, face ao ambiente e às circunstâncias do momento, dentro das balizas estabelecidas pela intenção do comandante. A adaptabilidade e a flexibilidade são características essenciais das operações terrestres, consequência de características do ambiente operacional a que as unidades têm de fazer face, com sucesso.

No momento em que a comunicação e as tecnologias de informação possibilitam economizar níveis de liderança, a incerteza condiciona as organizações, exigindo-lhes que se reconfigurem, se readaptem e se adequem de forma a poderem fundamentar e sustentar o sucesso do seu desempenho, cada vez mais, em grupos mais ou menos pequenos, requerendo interdisciplinaridade e multidisciplinaridade e exigindo delegação e um tipo de ação de liderança alinhada, a bem das organizações (O’Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid & Self, 2010).

Tucker e Gunther (2009) reforçam a ideia de que, nas operações militares atuais, caracterizadas pela incerteza e pelo desconhecimento decorrente da sua dinâmica, variabilidade e permanente alteração, os líderes – especialmente nos mais baixos escalões de comando – assumem um papel preponderante, porque têm de conseguir adaptar-se às situações e circunstâncias, com sucesso, tomando as decisões mais eficazes e implementando as medidas adequadas no momento certo, perante a ausência de supervisão direta.

Líderes eficazes, em quaisquer níveis, garantem apoio oportuno aos subordinados. Mais do que o apoio prestado, a garantia de disponibilidade do apoio provoca efeitos psicológicos que estão para lá das vantagens operacionais que possam ser obtidas.

Schoel, Bluemke, Mueller e Stahlberg (2011) referem que, a redução da incerteza é uma das mais importantes necessidades humanas. Minimizar a

incerteza é essencial e, para tal, há que conseguir soluções inovadoras e criativas que a liderança tem de gerar, desenvolver e rentabilizar, através das sinergias que for capaz de desenvolver, na diversidade de capacidades exibidas pelos liderados.

Mintzberg (2010, p. 302) refere que “quanto mais complexo for o ambiente, mais descentralizada se torna a estrutura”. Ouvir e estar junto das pessoas é essencial quando se pretende desenvolver sinergias, rentabilizar capacidades e minimizar pontos fracos. Este fator crítico, logo que assegurado, reforça a identidade e desenvolve a interação, fazendo com que cada elemento possa iniciar um processo de reforço de identificação com a equipa ou grupo e com a organização a que pertence e, como tal, não hesite em dar tudo de si pelo sucesso da equipa.

Norton (2010) refere que a equipa deve corresponder, essencialmente, aos esforços coletivos de indivíduos. Morgeson, DeRue e Karam (2009) dão conta de que a liderança é responsável por conseguir selecionar para a equipa membros que adicionem valor, competências e experiências, assim como assegurem os valores e as habilidades interpessoais que permitem à equipa desenvolver sinergias e manter-se alinhada com a organização e com o ambiente onde se insere.

Para Grashow, Heifetz, e Linsky (2009), liderar hoje é, sobretudo, gerir o caos resultante da confusão da mudança e da permanente obsolescência da informação, em ordem a conseguir que a mudança produza resultados em vez de produzir insucessos. Falar verdade e com rigor é uma forma mais fácil de motivar e de obter apoio incondicional e a colaboração de todos; mas é necessário coragem para o fazer.

É importante os líderes evidenciarem elevados níveis de comprometimento ético, reconhecendo a responsabilidade, assumindo e assegurando aos subordinados a ajuda de que eles carecem, para desenvolverem as suas competências e os comportamentos necessários a um desempenho de sucesso, por via de uma liderança flexível e adaptável, ultrapassando a incerteza e o *stress*.

No futuro, o estilo de liderança pouca importância terá, sendo substancialmente mais determinante, a capacidade do líder em utilizar, consoante a situação, uma tática de influência apropriada à situação adequada no momento. Yukl e Mahsud (2010) dão ainda conta que, a liderança flexível e adaptável parece especialmente importante quando há uma ameaça emergente.

5. Metodologia

O desenvolvimento deste artigo obedeceu, numa primeira fase, conceptual, à aquisição e à sistematização de conceitos e de experiências. Para o efeito, revisitaram-se livros e manuais, artigos diversos, gerais e da especialidade, através dos quais se procurou obter e sistematizar o pensamento atual sobre o tema. Procedeu-se de seguida ao estudo dos dados decorrentes da aplicação

dos instrumentos aplicados à totalidade do universo tendo, por esse motivo, sido obtida a utilização plena. Adequaram-se instrumentos, designadamente entrevistas estruturadas e inquéritos por questionários, os quais reuniram 10 perguntas alusivas a dados pessoais, 47 perguntas relativas a stressores decorrentes das operações militares modernas, 14 perguntas alusivas à escala de stress percebido de Cohen e Williamson (1988), 22 perguntas relativas a diversas dimensões de liderança, 5 perguntas traduzidas para língua portuguesa, validadas e tornadas fidedignas por Rosinha (2009) e, por fim, perguntas alusivas à satisfação, extraídas de Judge e Klinger (2000).

Foram utilizadas escalas tipo Likert, de cinco níveis, cuja escala do tipo (1) Discordo muito ou completamente; (2) Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo muito ou completamente.

Relativamente às medidas, executaram-se operações com recurso ao SPSS, tendo-se efetuado uma análise fatorial que visou, por meio de interações entre os valores das características, identificar e agrupar em dimensões, agregando atributos. Os dados recolhidos através dos instrumentos aplicados a quadros do Centro de Tropas Comandos que cumpriram missões no teatro de operações do Afeganistão, 61 inquéritos por questionário e 10 entrevistas estruturadas, conferiram a fundamentação deste artigo.

Relativamente à validade e confiabilidade dos dados recolhidos procedeu-se à determinação da fiabilidade dos dados, com recurso ao Alfa de *Cronbach*. Obtiveram-se os valores constantes da Tabela 1.

Tabela 1: Alfa de Cronbach para as escalas utilizadas.

Dimensão	Alfa
Incerteza face a fatores pessoais (IFFP)	0,873
Incerteza face intenção escalão superior (IFFIES)	0,862
Risco do ambiente operacional (RAO)	0,852
Carga de trabalho (CT)	0,835
Importância da missão (IM)	0,942
Risco de integridade física (RIF)	0,842
Isolamento (Isol)	0,650
Stress percebido	0,765
Dimensões integrantes da escala de liderança considerada	0,952
Satisfação no trabalho	0,802

6. Resultados

A estatística descritiva, relativa ao inquérito consta da Tabela 2.

Tabela 2: Estatística descritiva aplicada ao inquérito.

Designação da dimensão	Média	D.P.	Moda
Incerteza face a fatores pessoais - IFFP	2,73	1,03	2
Incerteza face intenção escalão superior - IFFIES	3,17	1,09	4
Risco do ambiente operacional - RAO	2,82	1,02	2
Carga de trabalho - CT	3,25	1,00	4
Importância da missão - IM	4,06	0,69	4
Risco de integridade física - RIF	3,51	1,00	4
Isolamento - Isol	2,96	0,95	2
Escala de stress percebido - PSS	3,06	1,16	4
Dimensões de liderança	4,02	0,77	4
Satisfação	3,95	0,70	4
Esforço extra	3,99	0,68	4
Satisfação no trabalho - SatTrab	3,06	1,27	4

Os valores da média das dimensões incerteza face a fatores pessoais (2,73) e risco do ambiente operacional (2,82). Ressaltam, ainda, os valores da média, das dimensões importância da missão (4,06) e dimensões de liderança (4,03) podendo inferir-se que, não só os inquiridos atribuem grande importância a estas dimensões, como também os reforçam, considerando a proximidade dos valores média e moda.

As médias mais baixas 2,73; 2,82 e 2,96 da Tabela 2 mostram que a incerteza face a fatores pessoais, o risco do ambiente operacional e o isolamento podem, respetivamente, significar que tais dimensões não são percecionadas pelo pessoal como tendo grande importância, e tanto assim é que o valor moda é dois.

Em resultado da análise fatorial realizada, adotaram-se as características que agruparam os stressores da forma refletida na Tabela 3. Esta articulação faz todo o sentido, atendendo aos aspetos inerentes, quer às especificidades de teatros de operações como o Afeganistão ou o Iraque, quer assim como o tipo de forças que cumprem missões naqueles teatros. Na Tabela 3 encontram-se as relações entre as diversas dimensões e as respetivas componentes.

Tabela 3: Relações que apuradas, decorrente do inquérito aplicado.

	Stress percebido	IncFFPes	IFIESup	RAO	CTrab	ImpMiss	RIFísica	Isolam	Stressores OpMI	Consideração Individualizada	Motivação Inspiracional	Recompensa Contingente	Gestão P/Exceção Ativa	Satisfação Líder	Esforço Extra Líder	Satisfaç Trabalho
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Stress percebido	1															
IncFFPes	.130	1														
IFIESup	-.070	.343**	1													
RAO	.127	.394**	.428**	1												
CTrab	.019	.351**	.297*	.565**	1											
ImpMiss	-.285*	.159	.044	-.121	-.015	1										
RIFísica	-.264*	.238	.625**	.309*	.362**	.125	1									
Isolam	.093	.426**	.411**	.383**	.459**	.235	.334**	1								
Stressores OpMI	.007	.741**	.724**	.720**	.678**	.212	.607**	.676**	1							
Consideração Individualizada	-.242	.002	.108	.225	.268*	.145	-.002	.050	.174	1						
Motivação Inspiracional	-.403**	.016	.005	.273*	.286*	.450**	.008	.144	.219	.450**	1					
Recompensa Contingente	-.465**	-.088	.108	.205	.379**	.344**	.032	.240	.216	.565**	.731**	1				
Gestão P/Exceção Ativa	-.309*	-.070	.014	.188	.340**	.428**	.049	.327**	.208	.503**	.693**	.813**	1			
Satisfação Líder	-.431**	-.071	.070	.193	.198	.434**	-.041	.314**	.182	.522**	.572**	.779**	.647**	1		
Esforço Extra Líder	-.464**	.036	.109	.179	.284*	.535**	.056	.207	.257*	.553**	.702**	.866**	.834**	.698**	1	
Satisfação no Trabalho	-.542**	.074	.082	.179	.014	.607**	.121	.196	.220	.209	.582**	.451**	.432**	.544**	.529**	1

*. Correlação é significativa para $p < 0,05$

** Correlação é significativa para $p < 0,01$

De ressaltar a quase total ausência de relação entre a incerteza face a fatores pessoais e face à intenção do escalão superior e a motivação inspiracional. À inexistência desta relação não é estranho o facto das dimensões em questão, versarem a incerteza face a fatores pessoais e face à intenção do escalão superior.

A correlação apurada entre a escala “stress percebido” e as dimensões da liderança são, negativamente moderadas. Estes valores indicam que, perante a evidência destas características de lideranças, registrar-se-ão baixos índices de stress e, vice-versa. A análise da Tabela 4 permite concluir quanto mais eficaz e de qualidade for a liderança, menor é o stress percebido pelo pessoal. Tal indicia elevados indicadores de coesão e de confiança.

Tabela 4: Correlação entre as dimensões de liderança e a escala de Stress percebido.

Dimensão relacionada com a liderança	Escala do Stress percebido
Consideração individualizada	-0,242
Motivação inspiracional	-0,403**
Recompensa contingente	-0,465**
Gestão pela exceção ativa	-0,309*
Satisfação do líder	-0,431**
Esforço extra líder	0,-464**

** Correlação é significativa para $p < 0,01$.

Estes valores podem associar-se à precisão, clareza e concisão das ordens, percebendo cada militar o que dele é pretendido.

Tomando por base as correlações apuradas, a incerteza aumenta em missões militares cujos teatros evidenciam maior risco devendo os comandantes certificar-se que o seu pessoal conhece o racional das decisões. Conjugada esta atitude com o reforço da identificação com o grupo, o reforço da coesão e da confiança, minimiza a adversidade e aumenta o bem-estar, a nível psicológico. Tal pode explicar os níveis reduzidos de *stress* perante o apoio sentido por parte da liderança.

Outra constatação a evidenciar é que, ao relacionar-se o conjunto de stressores das operações militares, com o risco do ambiente operacional, obtemos uma forte e significativa correlação positiva, significando que, a valores elevados para os stressores das operações militares, existe a percepção da existência de um elevado risco do ambiente operacional, confirmando a percepção existente comum. Da correlação resultante entre o risco de integridade física e a incerteza face à intenção do escalão superior (IFIESup) (0,625, para $p < 0,01$) significa que, para elevados valores de IFIESup, aumenta o risco de integridade física, eventualmente por motivo de incapacidade de, em tempo, reunir informação necessária, de que resulta a justificação da percepção de incerteza que é deste modo evidenciada pelos militares face ao ambiente operacional e face à impossibilidade de caracterizar a ameaça.

A correlação positiva e significativa entre carga de trabalho e esforço extra permite referir que, perante a necessidade de realização acrescida de trabalho, existe correspondência com o esforço extra. Esta dimensão (esforço extra) é um atributo conotado com a liderança transformacional, de forma que não é estranha a existência desta correlação.

A importância da missão, positiva e significativamente relacionada com todas as dimensões da liderança, sendo que os valores mais fortes resultam da correlação da importância da missão com, a satisfação e, com o esforço extra, por esta ordem de prioridades. Tal permite deduzir que, quanto mais elevada for a importância que a missão evidencia ou que o pessoal percebe, maior satisfação o pessoal sente.

O isolamento surge-nos significativa e positivamente relacionado com a gestão pela exceção ativa e com a satisfação do líder, eventualmente decorrente do facto das situações e missões desta natureza implicarem dos comandantes uma constante e permanente presença e monitorização de tudo, a toda a hora, não havendo lugar a qualquer momento de folga, de facilidade ou de menor concentração.

As dimensões de liderança estão significativa e positivamente correlacionadas com a satisfação no trabalho; para cada uma das dimensões, a correlação com a satisfação no trabalho é, para a motivação inspiracional (0,582), para a recompensa contingente (0,451), para a gestão pela exceção ativa (0,432), para a satisfação de líder (0,544) e para o esforço extra (0,529).

7. Conclusões

Para além das conclusões referidas anteriormente, nesta secção apresentam-se a resposta à pergunta de partida da investigação, assim como relativamente às hipóteses formuladas é fundamentada a razão da sua confirmação, total ou parcial.

Hipótese 1: A incerteza resulta da impossibilidade de caracterizar a ameaça.

Quer as forças militares, quer as organizações, necessitam conseguir antever, prévia e antecipadamente, as suas fragilidades e ameaças, reduzindo a incerteza. No caso, a correlação apurada entre as dimensões “risco de integridade física” e “incerteza face à intenção do escalão superior” é moderada, apresentando o valor 0,625 (para $p < 0,01$), o qual pode explicar-se pela falta de informação relativa ao inimigo, assim com à impossibilidade de o caracterizar. Para a liderança ser eficaz perante ameaças e oportunidades, especialmente em ambientes complexos, requer a determinação de um ponto de equilíbrio, assente fundamentalmente na confiabilidade e na eficiência, por um lado e, por outro, na capacidade de adaptação e na inovação. (Yukl e Mahsud, 2010). Neste sentido a Hipótese 1 é confirmada.

Hipótese 2: A incerteza traduz-se na perceção de stress.

Constatou-se que a incerteza traduz-se na perceção de *stress*. A incerteza integra o *stress*. A incerteza “é a diferença entre os resultados projetados reais, e os resultados da limitada disponibilidade de informações para tomada de decisão” (Ensley, Pearce e Hmieleski, 2006, p. 247). “Para uma ação, uma situação ou um evento resultar em *stress*, ele tem de ser percebido pela pessoa como fonte de ameaça, desafio ou perigo”. (Donnelly et al., 2006, p. 199). Para uma situação resultar em *stress* têm de reunir-se três fatores determinantes: importância, incerteza e duração.

Acresce também considerar que, os aspetos passíveis de causar *stress* individualmente e nas equipas são, essencialmente, fatores de ordem pessoal, assim como a imprevisibilidade da ameaça. A correlação apurada entre a escala “*stress* percebido” e a dimensão “motivação inspiracional” é negativamente moderada (-0,403, para $p < 0,01$). A variação e o valor pode resultar do facto da motivação inspiracional estar relacionada com a perceção de otimismo que os militares têm normalmente sobre o futuro. Adicionalmente, interessa ainda considerar que, a correlação apurada entre a escala de “*stress* percebido” e a escala “satisfação no trabalho” é moderadamente negativa (-0,542, para $p < 0,01$). Face ao que precede, ao conhecimento teórico e aos resultados apurados, pode considerar-se confirmada a Hipótese 2.

Hipótese 3: A ação de liderança pode reduzir os efeitos que a incerteza provoca no pessoal.

Os ensinamentos militares referem que, em todos os escalões de comando, os líderes têm de ser capazes de conferir flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação às unidades que comandam, para assim conseguirem reduzir a possibilidade de influência da incerteza no cumprimento das missões. Das entrevistas efetuadas ressaltou ainda que, os assuntos relativos à **necessidade de constante adaptação são passíveis de** conferir incerteza ao desempenho das pequenas unidades no terreno. Similarmente, nas organizações, a necessidade de constante reconfiguração exige constante mudança de atitude, de postura e de ação. A correlação apurada entre a escala “*stress* percebido” e as dimensões da dimensão da “liderança” é negativamente moderada. Os valores mais fortemente correlacionados negativamente dizem respeito à motivação inspiracional, à recompensa contingente, à satisfação do líder e ao esforço extra. Estes valores indicam que, perante a evidência destas características de lideranças, registar-se-ão baixos índices de *stress* e, vice-versa. Face aos valores apurados, pode ainda concluir-se existir a perceção entre os militares que, quanto mais eficaz e de qualidade é a liderança, menor é o *stress* percebido. Do exposto, pode concluir-se que os resultados indicam que a ação de liderança pode reduzir os efeitos que a incerteza provoca nos militares, pelo que é confirmada a Hipótese 3.

Hipótese 4: Pode associar-se a satisfação sentida pelo pessoal à perceção que têm sobre a importância da missão que desempenham.

A dimensão “importância da missão” apresenta o valor máximo, o que evidencia a perceção de importância que os militares atribuem à missão. Os valores percentuais para o nível 4 (concordo) variaram entre 65,6% e 50,8% e, para o nível 5 (concordo muito ou completamente) variaram entre 18% e 29,5%. Se estes níveis fossem associados, seriam obtidas valores percentuais compreendidos entre 79,3% e 83,6%. Estes valores evidenciam a importância que os militares atribuem à importância da missão e ao reconhecimento que é devido à mesma.

Os valores percentuais das respostas relativas à escala “satisfação no trabalho”, variando entre 77,0% e 90,2%, correspondendo aos níveis “concordo ou concordo muito”, permitem afirmar que, a satisfação do seu trabalho é uma característica importante. Tomando em consideração que no presente estudo de caso se demonstrou que a ação de liderança utilizada pelos Comandos faz uso de características da liderança transformacional, e tomando em consideração que a missão é para os militares, e especialmente para os “Comandos”, um fator inquestionavelmente importante, pode afirmar-se que a satisfação sentida pelos militares está associada à perceção que têm sobre a importância da missão que desempenham. A correlação apurada entre a dimensão “importância da

missão” e a escala “satisfação no trabalho” é moderada, apresentando um valor significativo (0,607, para $p < 0,01$). Neste sentido, a Hipótese 4 é confirmada.

Resposta à pergunta de partida da investigação:

A ação de liderança dos líderes intermédios, reduz a incerteza e contribui para a satisfação percecionada. As dimensões da liderança e a escala de satisfação do trabalho relacionam-se, ambas, com a escala de *stress* percebido, apresentando valores negativos e relações moderadas, possibilitando referir que, perante uma ação de liderança eficaz a influência da incerteza é reduzida e, vice-versa. De igual forma poderemos referir que, perante situações de elevado *stress* os índices de satisfação são reduzidos, e vice-versa. Por sua vez, a satisfação no trabalho relaciona-se moderadamente com as dimensões de liderança, permitindo referir que, a satisfação aumenta tanto quanto aumentar a qualidade da ação de liderança. Assim, podemos afirmar, em face dos resultados, que a liderança se relaciona com a incerteza e que, por ações eficazes da liderança, a incerteza exerce reduzida influência e a satisfação percecionada é mais elevada.

8. Reflexões finais

Os líderes dos níveis intermédios de liderança, integrados nos grupos de que fazem parte, experimentam elevada incerteza e ambiguidade, tendo de evidenciar confiança e segurança porque, a liderança exercida por eles é o exemplo, e, um exemplo.

O *stress*, resultante da incerteza, influencia o grupo que, por si, necessita deter capacidades para reduzir a incerteza, absorver a ambiguidade e reforçar a sua identidade, designadamente através de experiências positivas de trabalho que permitam determinar pontos fortes através dos quais o grupo desenvolve, reforça e consolida a sua ligação e interdependência.

As estruturas organizacionais, desde a mais pequena equipa até à mais complexa organização, têm de ser ágeis, flexíveis, terem capacidade de permanente e rápida adaptação para, proactivamente, conseguirem obter e manter a iniciativa e, desse modo capitalizarem vantagens. Reduzir a incerteza é tão mais importante, quanto maior for a perceção da incerteza.

A liderança constituiu-se como processo preponderante através do qual são coordenadas e articuladas as respostas, e pelo qual se influenciam, motivam, dirigem, e orientam as pessoas, para atingirem determinado objetivo ou para o ultrapassarem, cumprirem uma missão e, melhorarem a organização e o ambiente onde ela se insere. A liderança nos níveis intermédios é essencial e crucial face à descentralização requerida pelas operações militares de hoje, e pelas organizações em geral, face à complexidade, ao dinamismo e à permanente mutação do ambiente onde se inserem as organizações.

A criação, desenvolvimento e reforço da confiança e da coesão, tal como a adoção de características da liderança transformacional, conduz os seguidores à superação, obtendo esforço extra, desenvolvendo a organização e obtendo satisfação. A liderança transformacional, sem deter a exclusividade, tem sobre os subordinados efeitos relevantes no desempenho dos mesmos, muito especialmente no meio militar e, com maior acuidade ainda, por se tratar de liderança em ambientes operacionais de acrescida complexidade e rigor, físico e psíquico.

Conclui-se que a necessidade de acompanhar, coordenar, dar o exemplo, gerir sensibilidades, antecipar e antever problemas de cada pessoa, planear e executar, são uma pequena parte das inúmeras tarefas que os líderes intermédios cumprem, e que fundamentam a sua extrema importância e necessidade na organização.

Bibliografia

- BALDONI, J. (2010). What does the organization need me to do? Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>.
- BARTONE, P. (2006). Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? Disponível em <http://web.ebscohost>.
- BLANCHARD, K. (2007). Um nível superior de liderança. As reflexões de Blanchard sobre liderança e a criação de organizações com um elevado desempenho. Lisboa: Atual.
- BRITT, T., DICKINSON, J., MOORE, D., ADLER, A. & CASTRO, C., (2007). Correlates and Consequences of Morale versus Depression under Stressful Conditions. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>.
- BRITT, T., WRIGHT, K. & MOORE, W. (2012). Leadership as a predictor of stigma and practical barriers toward receiving mental health treatment: a multilevel approach. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- CCRP - Command and Control Research Program. (2002). NATO Code of Best Practice for C2 Assessment. Disponível em <http://www.dodccrp.org/files>.
- CICERO, L., PIERRO, A. & KNIPPENBERG, D. (2010). Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypically and Leadership Effectiveness. Retrieved <http://web.ebscohost>.
- COHEN, S., & WILLIAMSON, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. Reliability and Validity Study in Brazil by Rodrigo Siqueira Reis. Disponível em <http://hpq.sagepub.com/cgi>.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C. (2005). Comportamento organizacional e gestão (4ª ed.). Lisboa: RH.
- DCDC - The Development, Concepts and Doctrine Centre. (2011). British Defence Doctrine JDP 0-01 (4ª ed.). Disponível em [web http://www.da.mod.uk](http://www.da.mod.uk).

- DELAHAIJ, R., GAILLARD, A. & SOETERS, J. (2006). Stress Training and the New Military Environment. Disponível em <ftp://ftp.rta.nato>.
- DOD - Department of Defense, United States of America. (2011). Instruction number 6490.05 - Maintenance of Psychological Health in Military Operations. Disponível em <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/649005p.pdf>.
- DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & KONOPASKE, R. (2006). Organizações. Comportamento, estrutura e processos (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- ENSLEY, M., PEARCE, C. & HMIELESKI, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behaviour and new venture performance. Disponível em http://www.hmieleski.com/Publications/Ensley_Pearce_Hmieleski_JBV.pdf.
- EME - Estado-Maior do Exército (2012). Publicação Doutrinária do Exército 3-00 - Operações. Lisboa
- GEORGE, B. (2009) 7 Lessons for leading in crisis. San Francisco: Jossey-Bass.
- GOLDSMITH, M. & HESSELBEIN, F. (2010). A nova organização do futuro. Visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico. São Paulo: Elsevier.
- GRASHOW, A., HEIFETZ, R. & LINSEY, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- GROYSBERG, B., HILL, A. & JOHNSON, T. (2010). Which of these people is your future CEO? Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/>.
- HDA - Headquarters Department of the Army. United States Army. (2006). Field Manual 6-22. Army Leadership. Competent, confident, and agile. Disponível em <http://usacac.army.mil>.
- HOOPER, A. & POTTER, J. (2010). Liderança inteligente. Criar a paixão pela mudança (8ª ed.). Lisboa: Atual.
- JONES, N., SEDDON, R., FEAR, N., MCALLISTER, P., WESSELY, S. & GREENBERG, N. (2012). Leadership, Cohesion, Morale, and the Mental Health of UK Armed Forces in Afghanistan. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- MCRP - Marine Corps Reference Publication, United States. (2010). Marine Corps Reference Publication number 6-11C.
- MINTZBERG, H. (2010). Estrutura dinâmica das organizações (4ª ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- MORGESON, F., DERUE, D. & KARAM, E. (2009). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. Disponível em <http://www.scottderue.com>.
- MULLEN, J., KELLOWAY, K. & TEED, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behavior. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- NASH, W. (2006). Operational Stress Control and Readiness (OSCAR): The United States Marine Corps Initiative to Deliver Mental Health Services to

- Operating Forces. Disponível em <ftp://ftp.rta.nato.int/.../MP>.
- RTO - Research and Technology Organization. (2008). North Atlantic Treaty Organization, RTO Technical Report TR-HFM-081 - Stress and Psychological Support in Modern Military Operations Disponível em <http://www.dtic.mil>.
- NORTON, L. (2010). Flexible leadership: an integrative perspective. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- O'REILLY, C., CALDWELL, D., CHATMAN, J., LAPIZ, M. & SELF, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. Disponível em <http://faculty.haas.berkeley.edu>.
- ROSEN, R. (2008). Embracing uncertainty and anxiety. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- ROSINHA, A. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar. Tese de doutoramento em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa.
- SARMENTO, Manuela (2013). Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SCHAUBROECK, J., RIOLLI, L., PENG, A. & SPAIN, E. (2011). Resilience to Traumatic Exposure Among Soldiers Deployed in Combat. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- SCHOEL, C., BLUEMKE, M., MUELLER, P. & STAHLBERG D. (2011). When Autocratic Leaders Become an Option – Uncertainty and Self-Esteem Predict Implicit Leadership Preferences. Disponível em <http://web.ebsco>.
- SMITH, M., RASMUSSEN, J., MAURA J., WEFALD, A. & DOWNEY, R. (2012). Stress and performance: do service orientation and emotional energy moderate the relationship? Disponível em <http://web.ebscohost>.
- SUDOM, K., SANELA, S. & FLEMMING, S. (2006). PERSTEMPO in the Canadian forces: the role of coping and cohesion in the relationship between job stress and morale. Disponível em <http://www.rto.nato.int/abstracts.asp>.
- TIMOTHY A., JUDGE, T. & KLINGER, R. (2008). Job Satisfaction - Subjective Well-Being at Work. Disponível em <http://www.timothy-judge.com>.
- TUCKER, J. & GUNTHER, K. (2009). The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost>.
- VIEIRA, B. (2002). Liderança Militar. Disponível em <https://dspace.ist.utl.pt>.
- YUKL, G. & MAHSUD, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>.