

Universidade de Lisboa

Faculdade de Psicologia



**ADAPTABILIDADE E PERFORMANCE DO MILITAR
EM CONTEXTOS ADVERSOS**

Maria Dulce Alves Martins

Orientador: Prof. Doutor Luís Alberto Santos Curral

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia, especialidade de Psicologia Social.

2026

**Universidade de Lisboa
Faculdade de Psicologia**



ADAPTABILIDADE E PERFORMANCE DO MILITAR EM CONTEXTOS ADVERSOS

Maria Dulce Alves Martins

Orientador: Prof. Doutor Luís Alberto Santos Curral

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia, especialidade de Psicologia Social.

Júri:

Presidente: Doutora Maria Alexandra Penedo Marques Pinto, Professora Associada com Agregação e membro do Conselho Científico da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Vogais:

- Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Catedrática do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa;
- Doutor Luís Alberto Santos Curral; Professor Associado com Agregação da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (Orientador);
- Doutora Catarina Joana Vieira Gomes; Professora Associada da Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa;
- Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, Professor Associado da Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa;
- Doutor Vítor Manuel Valente da Costa; Professor Auxiliar da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

O texto constante neste documento, corresponde a estudos realizados no âmbito de trabalho de doutoramento, sendo responsabilidade da autora e não se constituindo assim doutrina oficial da Força Aérea Portuguesa.

Copyright © 2026 por Maria Dulce Alves Martins

Todos os direitos reservados.

Agradecimentos

“Tudo é ousado para quem a nada se atreve.”

Fernando Pessoa

A ousadia deste percurso não nasceu apenas de mim, foi urdida pelas mãos e corações daqueles que, mesmo nas minhas incertezas, nunca deixaram de acreditar. A cada passo dado, encontrei vozes que me sussurraram coragem, mãos que sustentaram o peso das madrugadas e olhares que me recordaram que o impossível é apenas um medo por vencer.

Aos que me ensinaram que a ciência também se constrói com afeto, que a resiliência floresce no apoio mútuo e que a verdadeira conquista está em partilhá-la com quem caminha connosco, deixo a minha mais profunda gratidão. Sem as minhas pessoas, este trabalho seria apenas um esboço, convosco, tornou-se história.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Curral, pela incansável disponibilidade e tutoria deste trabalho, refletidos na forma célere e diligente como respondeu a todas as minhas solicitações. Agradeço profundamente a orientação sábia e paciente, a confiança constante no meu percurso e a forma como soube guiar-me, transformando cada obstáculo num degrau de crescimento. A sua perseverança em acreditar em mim e no valor deste projeto, mesmo nos momentos de maior incerteza, foi essencial para que chegasse até aqui.

Aos meus Faróis e Estrelas, cuja luz guiou o meu percurso. Àqueles que me permitiram ver mais longe, subir mais alto e que, em cada queda, não me deixaram sem amparo. A eles, ergo o meu brinde de gratidão:

Ao meu Farol constante, que ao longo de toda a minha vida, mesmo estando privada da minha companhia, nunca deixou de me amparar, oferecendo-me sempre, com enorme dedicação e sacrifício, o seu amor incondicional, o alento e a coragem que tornaram possível a concretização deste projeto.

À minha Estrela Polar, que desde sempre iluminou o meu caminho, dedicando palavras de encorajamento e gestos de afeto, tornando cada passo mais seguro e cada desafio mais leve.

À minha Estrela Guia, cuja presença constante ilumina e transforma cada desafio em força e cada momento em alegria, e cujo amor e dedicação sustentam todos os meus sonhos, encontrando sempre espaço para palavras de incentivo e gestos de carinho que me deram a coragem, a concentração e a determinação necessárias para a realização desta investigação.

Às minhas duas Estrelas, que iluminam e guiam o meu caminho – uma a brilhar na eternidade, outra a iluminar cada novo amanhecer.

Aos meus dois Faróis firmes, cuja luz me guiou mesmo quando o caminho se fez de incertezas, e à sua pequena luz radiante, que me recorda, com o seu brilho puro, a beleza e o sentido de cada conquista.

À minha constelação de Órion - as Três Marias - que, com o brilho dos seus sorrisos, a sabedoria dos seus conselhos e a força da sua presença, iluminaram cada passo da minha jornada.

O trabalho de investigação é meu, mas cada página reflete um pouco de cada um de vós. Que esta conquista também seja vossa, porque juntos transformámos esforço em crescimento e desafios em vitória.

Este doutoramento termina nas palavras, mas continua na vida, em cada desafio que eu escolher enfrentar com a coragem que aprendi convosco, e com o desejo profundo de vos ter sempre ao meu lado, partilhando conquistas, superações e novos caminhos.

A todos, o meu mais profundo e sentido agradecimento.

Dedicatória

À minha querida Mãe, o meu Farol constante.

À minha dupla TS, porto seguro e luz de cada dia.

Página intencionalmente deixada em branco

Resumo

Num contexto internacional marcado pela crescente complexidade e imprevisibilidade, torna-se essencial reforçar o conhecimento sobre os recursos psicológicos que sustentam a adaptação e o desempenho dos militares em ambientes operacionais adversos.

A presente tese de doutoramento tem como objetivo aprofundar a compreensão das competências psicológicas que potenciam a adaptação e o desempenho em contextos operacionais extremos, tomando como referência os participantes do Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE). A investigação encontra suporte no quadro teórico das abordagens baseadas nas forças psicológicas (*strengths-based approaches*), que valorizam a identificação e o desenvolvimento de capacidades internas, permitindo resistir à adversidade e transformá-la em oportunidade de crescimento e eficácia.

Neste enquadramento, foram selecionadas quatro variáveis psicológicas centrais - autoliderança, performance adaptativa, robustez mental e estratégias de *coping* - por representarem processos fundamentais na forma como os militares gerem o stress, mantêm o foco nas metas e regulam o seu comportamento perante desafios intensos e imprevisíveis.

Reconhecendo que o desempenho em contexto militar não depende exclusivamente de fatores individuais, esta tese integra ainda o estudo de processos coletivos, nomeadamente a coesão da equipa e o Sistema de Memória Transitiva (SMT), enquanto mecanismos relacionais e cognitivos que estruturam a coordenação, a confiança e a partilha de conhecimento nas equipas. A inclusão destas variáveis grupais reflete uma perspetiva sistémica do comportamento humano em contexto operacional, valorizando as dinâmicas interpessoais como componentes críticas da eficácia coletiva. Desta forma, a investigação propõe uma abordagem integradora, centrada na interação entre recursos individuais e processos de equipa, com vista a explicar de forma mais robusta o desempenho militar em contextos de elevada complexidade e exigência psicológica.

A investigação foi organizada em três estudos empíricos complementares, concebidos com o objetivo de permitir uma análise integrada dos contributos individuais e coletivos para a adaptação e o desempenho em contextos operacionais de elevada exigência.

Através destes estudos, foram testados modelos explicativos, que permitiram explorar associações relevantes entre variáveis psicológicas e identificar padrões de resposta adaptativa. Este desenho metodológico visa contribuir para uma compreensão mais

abrangente e sistêmica dos fatores que sustentam a eficácia do desempenho militar em ambientes operacionais exigentes, oferecendo implicações relevantes para a formação e capacitação de profissionais em ambientes extremos.

O *primeiro estudo* examinou a relação entre as estratégias comportamentais da autoliderança e o desempenho militar, explorando o papel mediador da performance adaptativa individual e o efeito moderador da robustez mental. Os resultados evidenciaram que a autoliderança está positivamente associada ao desempenho, com a performance adaptativa a mediar esta relação de forma significativa. Adicionalmente, verificou-se que a robustez mental amplifica esse efeito, funcionando como um recurso psicológico que reforça a capacidade de traduzir comportamentos autorregulatórios em desempenho eficaz.

O *segundo estudo* analisou o papel de duas estratégias de *coping* - o planeamento e o reenquadramento positivo - como mediadoras da relação entre a autoliderança e a performance adaptativa. Os dados revelaram que ambas as estratégias se associam positivamente à performance adaptativa, sendo o planeamento um mediador parcial e robusto dessa relação. Estes resultados sugerem que as estratégias comportamentais de autoliderança favorecem o recurso a formas de *coping* proativo e estão orientadas para a resolução de problemas, cuja eficácia poderá ser modulada pelas exigências situacionais e pelas características individuais dos militares.

O *terceiro estudo* investigou os efeitos moderadores de dois processos coletivos - a coesão da equipa e o SMT - na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar. Tal como esperado, a performance adaptativa emergiu como um preditor significativo do desempenho individual. Contudo, observou-se um efeito paradoxal relativamente às variáveis coletivas: tanto a coesão da equipa como o SMT exerceram um efeito moderador negativo nessa relação. Estes resultados sugerem que, em contextos como o CSERE - onde o foco está na sobrevivência e na performance individual - os processos de equipa podem não potenciar, e inclusive limitar, o impacto da adaptação individual no desempenho. Esta evidência alerta para a importância de considerar as características específicas do contexto operacional, bem como a análise do papel das dinâmicas de equipa, evitando extrapolações indevidas quanto à sua influência universalmente benéfica.

Em síntese, a presente investigação contribui para o avanço do conhecimento teórico e aplicado na Psicologia do Trabalho e das Organizações, ao propor e testar um modelo integrador que articula dimensões psicológicas individuais e processos coletivos de equipa,

permitindo compreender, de forma mais abrangente, os fatores que sustentam o desempenho eficaz em contextos operacionais extremos. Nesse sentido, esta tese reforça a necessidade de uma abordagem sistémica ao treino militar, que promova o desenvolvimento integrado de competências psicológicas em articulação com as componentes física e técnico-operacional. A adequação dos programas de formação e treino às especificidades das missões e das dinâmicas contextuais surge, assim, como um imperativo estratégico para potenciar a prontidão, a eficácia e a sustentabilidade do desempenho dos militares.

Palavras-chave: Autoliderança; Performance Adaptativa; Robustez mental; *Coping*; Coesão da Equipa; Sistema de Memória Transitiva; Desempenho Militar.

Página intencionalmente deixada em branco

Abstract

In an international context marked by increasing complexity and unpredictability, it is essential to deepen the understanding of the psychological resources that support how military personnel adapt and perform in adverse operational environments.

This study aims to explore the psychological competencies that underpin adaptation and performance in extreme operational contexts, using participants from the Survival, Evasion, Resistance, and Extraction (SERE) course as a reference. The research is grounded in the theoretical framework of strengths-based approaches, which emphasize the identification and development of internal capacities that enable individuals to withstand adversity and transform it into opportunities for personal growth and effectiveness.

Within this framework, four central psychological variables were selected - self-leadership, adaptive performance, mental toughness, and coping strategies - as they represent fundamental processes on how military personnel manage stress, maintain goal-directed focus, and regulate behavior under intense and unpredictable challenges.

Recognizing that military performance does not rely solely on individual factors, this thesis also includes the study of collective processes, namely team cohesion and Transactive Memory System (TMS), as relational and cognitive mechanisms that structure coordination, trust, and knowledge sharing within teams. The inclusion of these group-level variables reflects a systemic perspective on human behavior in operational contexts, emphasizing interpersonal dynamics as critical components of collective effectiveness. Therefore, the research adopts an integrative approach centered on the interaction between individual resources and team processes, aiming to offer a more comprehensive explanation of military performance in high-demand, high-complexity conditions.

The investigation was structured into three complementary empirical studies, designed to enable an integrated analysis of both individual and collective contributions to adaptation and performance in extreme operational environments.

These studies tested explanatory models that explored relevant associations among psychological variables and identified patterns of adaptive responses. This methodological design contributes to a broader and more systemic understanding of the factors supporting effective military performance under pressure, offering relevant implications for training and development in extreme environments.

The *first study* examined the relationship between self-leadership behavioral strategies and military performance, exploring the mediating role of individual adaptive performance and the moderating effect of mental toughness. The results showed that self-leadership is positively associated with performance, with adaptive performance significantly mediating this relationship. Additionally, mental toughness amplified this effect, functioning as a psychological resource that strengthens the capacity to translate self-regulatory behaviors into effective performance.

The *second study* analyzed the role of two coping strategies - planning and positive reappraisal - as mediators of the relationship between self-leadership and adaptive performance. The data revealed that both strategies were positively associated with adaptive performance, with planning emerging as a strong partial mediator. These results suggest that self-leadership behavioral strategies foster the use of proactive, problem-solving-oriented coping strategies, whose effectiveness may be shaped by situational demands and individual characteristics.

The *third study* investigated the moderating effects of two collective processes - team cohesion and TMS - on the relationship between adaptive performance and military performance. As expected, adaptive performance emerged as a significant predictor of individual performance. However, a paradoxical effect was observed regarding the collective variables: both team cohesion and TMS exerted a negative moderating effect on this relationship. These results suggest that, in contexts such as the SERE course - where the focus is on individual survival and performance - team processes may not enhance, and may even constrain, the impact of individual adaptation on performance. This finding underscores the importance of considering the specific features of the operational context and critically analyzing the role of team dynamics, avoiding generalizations about their universally beneficial impact.

In sum, this research advances theoretical and applied knowledge in Work and Organizational Psychology by proposing and testing an integrative model that articulates individual psychological dimensions with collective team processes, enabling a more comprehensive understanding of the factors that sustain effective performance in extreme operational contexts. This thesis reinforces the need for a systemic approach to military training, promoting the integrated development of psychological competencies alongside physical and technical-operational components. Tailoring training programs to mission-

specific and contextual dynamics thus emerges as a strategic imperative to enhance the readiness, effectiveness, and sustainability of military team performance.

Keywords: Self-leadership; Adaptive Performance; Mental Toughness; Coping; Team Cohesion; Transactive Memory System; Military Performance.

Página intencionalmente deixada em branco

Índice

PARTE I – Introdução	1
Capítulo 1: Contextualização e Objetivo Geral	3
Capítulo 2: Fundamentação Teórica e Estado da Arte	7
2.1 - Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE)	7
2.1.1 - Enquadramento histórico e evolução internacional	7
2.1.2 - Desenvolvimento do CSERE em Portugal	8
2.1.3 - Enquadramento doutrinário do CSERE.....	8
2.1.4 - Estrutura e objetivos do CSERE nível C.....	9
2.1.5 - O valor científico do CSERE.....	11
2.2 - Abordagens baseadas nas Forças Psicológicas	13
2.2.1 - Enquadramento concetual	13
2.2.2 - Aplicações no contexto militar	14
2.3 - Autoliderança.....	18
2.3.1 - Evolução concetual	18
2.3.2 - A importância e o impacto da autoliderança	20
2.3.3 - Estratégias centrais da autoliderança.....	22
2.3.4 - A autoliderança no contexto militar e no CSERE	25
2.4 - Robustez Mental	26
2.4.1 - A importância da robustez mental em contextos exigentes	26
2.4.2 - Evolução concetual	26
2.4.3 - Características psicológicas associadas à robustez mental	28
2.4.4 - Robustez mental no desporto e no meio militar	28
2.4.5 - A robustez mental como recurso de adaptação	30
2.4.6 - Treino da robustez mental em contexto militar	30
2.4.7 - Interligações concetuais e funcionais.....	31
2.5 - Performance Adaptativa Individual	33
2.5.1 - Definição e distinção concetual	33
2.5.2 - Dimensões da performance adaptativa	34
2.5.3 - Evidência empírica e preditores	36

2.5.4 - Aplicações no contexto militar	39
2.5.5 - Desenvolvimento e treino	40
2.5.6 - Relações com outros construtos	41
2.6 - Estratégias de <i>Coping</i>	43
2.6.1 - <i>Coping</i> em ambientes adversos.....	43
2.6.2 - Abordagens teóricas do <i>coping</i>	43
2.6.3 - Avaliação do <i>coping</i>	46
2.6.4 - <i>Coping</i> e emoções	47
2.6.5 - <i>Coping</i> em contexto operacional.....	48
2.6.6 - Abordagens emergentes.....	50
2.7 - Sistema de Memória Transitiva.....	52
2.7.1 - Conceito e evolução	52
2.7.2 - Componentes e instrumentos de avaliação do SMT	53
2.7.3 - Fatores facilitadores ou inibidores do desenvolvimento do SMT	54
2.7.4 - SMT em contexto operacional.....	56
2.8 - Coesão.....	59
2.8.1 - Conceito e evolução	59
2.8.2 - Coesão social <i>versus</i> coesão de tarefa	60
2.8.3 - Instrumentos de avaliação da coesão	60
2.8.4 - Efeitos da coesão no desempenho e no bem-estar	61
2.8.5 - Coesão em equipas militares.....	62
Capítulo 3: Apresentação dos Estudos Desenvolvidos	64
PARTE II - Estudos	69
Capítulo 4: A Influência da Autoliderança na Adaptabilidade dos Militares em Contextos Adversos: Papel Mediador da Performance Adaptativa e Papel Moderador da Robustez Mental (Estudo 1).....	71
4.1 - Introdução.....	71
4.1.1 - Autoliderança e Desempenho	71
4.1.2 - Performance Adaptativa, Autoliderança e Desempenho	74
4.1.3 - Robustez mental, Autoliderança e Performance Adaptativa	76
4.2 - Método	79

4.2.1 - Participantes e Procedimento	79
4.2.2 - Medidas	80
4.3 - Resultados.....	83
4.3.1 - Análise Fatorial Confirmatória	83
4.3.2 - Estatística descritiva.....	83
4.3.3 - Modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar.....	85
4.4 - Discussão.....	88
Capítulo 5: O Efeito de Mediação das Estratégias de <i>Coping</i> na Relação da Autoliderança com a Performance Adaptativa (Estudo 2)	94
5.1 - Introdução.....	94
5.1.1 - Autoliderança e Performance Adaptativa Individual.....	95
5.1.2 - Estratégias de <i>Coping</i> e Performance Adaptativa Individual.....	97
5.2 - Método.....	99
5.2.1 - Participantes e Procedimento	99
5.2.2 - Medidas	99
5.3 - Resultados.....	101
5.3.1 - Análise Fatorial Confirmatória	101
5.3.2 - Estatística descritiva.....	102
5.3.3 - Modelo de mediação.....	103
5.4 - Discussão.....	105
Capítulo 6: A influência da Performance Adaptativa no Desempenho dos Militares em Contextos Adversos: o Papel Moderador da Coesão e do Sistema de Memória Transitiva (Estudo 3)	110
6.1 - Introdução.....	111
6.1.1 - Performance Adaptativa e Desempenho	111
6.1.2 - Coesão, Performance Adaptativa e Desempenho	112
6.1.3 - Sistema de Memória Transitiva, Performance Adaptativa e Desempenho	113
6.2 - Método.....	116
6.2.1 - Participantes e Procedimento	116
6.2.2 - Medidas	116

6.3 - Resultados.....	119
6.3.1 - Análise Fatorial Confirmatória	119
6.3.2 - Estatística descritiva.....	119
6.3.3 - Modelo de moderação	121
6.4 - Discussão.....	124
PARTE III – Conclusões Gerais e Implicações Teóricas e Práticas	130
Capítulo 7: Apresentação dos Principais Resultados.....	132
Capítulo 8: Implicações Teóricas e Práticas.....	140
Capítulo 9: Limitações e Direções Futuras	144
Capítulo 10: Conclusão Geral	150
Referências.....	154

Lista de Acrónimos

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AWACS – *Airborne Warning and Control System*

CRM – *Crew Resource Management*

CSCR – Curso de Sobrevivência, Combate e Recuperação

CSERE – Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração

CSF – *Comprehensive Soldier Fitness*

CST – Curso de Sobrevivência em Terra

CTSFA – Centro de Treino e Sobrevivência da Força Aérea

EU – União Europeia

ExFE – Exercícios de Fuga e Evasão

FND – Forças Nacionais Destacadas

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

NRF – *NATO Response Force*

ONU – Organização das Nações Unidas

PTSD – *Posttraumatic Stress Disorder*

SERE – Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração

SMT – Sistema de Memória Transitiva

STANAG – *Standardization Agreement*

USAF – *United States Air Force*

Página intencionalmente deixada em branco

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre autoliderança e conceitos adjacentes	20
Tabela 2 - Articulação entre o modelo de autorregulação de Kanfer (1990) e as fases da performance adaptativa de Jundt e Shoss (2023).....	38
Tabela 3 - Escalas do <i>Brief COPE</i> e sua definição	47
Tabela 4 - Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas.....	83
Tabela 5 - Modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar	85
Tabela 6 - Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas.....	102
Tabela 7 - Efeito total, indireto e direto da autoliderança na performance adaptativa	104
Tabela 8 - Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas.....	120
Tabela 9 - Efeito moderador da coesão da equipa na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar	121
Tabela 10 - Efeito moderador do sistema de memória transitiva na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar	123
Tabela 11 - Resumo dos estudos desenvolvidos.....	138

Página intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1 - Sumário dos três estudos.....	67
Figura 2 - Gráfico sobre o papel moderador da robustez mental entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual.....	87
Figura 3 - Resumo do modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar	88
Figura 4 - Gráfico sobre o papel moderador da coesão da equipa entre a performance adaptativa e o desempenho militar	122
Figura 5 - Gráfico sobre o papel moderador do sistema de memória transitiva entre a performance adaptativa e o desempenho militar	124

Página intencionalmente deixada em branco

PARTE I – Introdução

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 1:

Contextualização e Objetivo Geral

A Força Aérea está, como sempre esteve, ao serviço de Portugal e dos portugueses, ao serviço do bem comum, respondendo, permanentemente e com elevado sentido de missão, a qualquer solicitação, mudanças de ambiente e de cenários, quaisquer que sejam os obstáculos, dificuldades e/ou vicissitudes.

Atualmente o contexto nacional e internacional em que vivemos, nomeadamente com o retorno ao continente europeu da guerra convencional de alta intensidade, caracteriza-se por tempos de grandes desafios e incertezas, que requerem o melhor da nossa instituição e de todos nós.

É neste contexto que importa dar continuidade aos processos de melhoria contínua, tanto de otimização dos recursos como de atualização e modernização dos meios e valorização dos nossos militares, sendo estes elementos essenciais para que a Força Aérea cumpra, de forma permanente e consistente, a sua missão.

(General João Cartaxo Alves, Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Nota de Abertura do Plano Anual de Atividades 2024 em Estado-Maior da Força Aérea Portuguesa, 2023)

A Força Aérea, juntamente com o Exército e a Marinha, integra as Forças Armadas Portuguesas, as quais representam um pilar essencial da Defesa Nacional. Enquanto instrumento do Estado para a defesa militar da República Portuguesa, as Forças Armadas desempenham um papel de elevada relevância estratégica, plenamente justificado pela grandeza e complexidade da sua missão. Para além da sua função primária, importa reconhecer que o âmbito da sua atuação é substancialmente mais abrangente, englobando um conjunto diversificado de missões que, diariamente, contribuem para três vetores fundamentais: salvaguarda da soberania nacional, cumprimento das obrigações internacionais do Estado Português e segurança e bem-estar das populações, conforme consta na Lei Orgânica n.º 1-A/2009 (Portugal, 2009). Estes vetores refletem a amplitude da missão das Forças Armadas, que vai muito além da defesa militar tradicional, abrangendo também o apoio à política externa do Estado e o contributo para a segurança interna e proteção civil, sempre no quadro das missões que lhe são atribuídas constitucional e legalmente.

Num mundo que se tem caracterizado por incertezas geopolíticas, conflitos regionais e complexos desafios humanitários, o papel das Forças Armadas tem ganho especial relevo, traduzindo-se num aumento do envolvimento em missões nacionais e internacionais (ver

Anexo C), refletindo a crescente necessidade de cooperação internacional para a gestão de crises e a promoção da estabilidade em áreas de conflito.

Desde o final da Guerra Fria, que a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) não enfrentava desafios tão significativos à segurança coletiva como os que se verificam na atualidade (*North Atlantic Treaty Organization* [NATO], 2016). A presença reforçada da NATO em determinados países membros integra a sua estratégia de dissuasão e defesa, promovendo, em tempo de paz, a interoperabilidade entre forças multinacionais, por intermédio da realização de exercícios conjuntos e da partilha de capacidades operacionais. Em caso de agressão, as forças multinacionais da NATO atuam em conformidade com o direito à autodefesa, em estreita coordenação com as Forças Armadas do Estado anfitrião. Esta responsabilidade coletiva encontra suporte no artigo 5.º do Tratado do Atlântico Norte, que consagra o princípio de defesa coletiva entre os Estados-membros (NATO, 1949).

A intensificação das operações militares em cenários caracterizados pela instabilidade e incerteza é impulsionada por diversos fatores, tais como a proliferação de conflitos intraestatais, o crescimento de ameaças transnacionais (e.g., terrorismo ou crime organizado) e a complexificação de crises migratórias e humanitárias. Esta conjuntura internacional tem exigido respostas robustas e coordenadas por parte da comunidade internacional, nas quais Portugal, através das suas capacidades diplomáticas e militares, tem assumido um papel de parceiro fiável. Enquanto membro ativo de Organizações como a NATO, a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (UE), Portugal tem participado ativamente em missões internacionais, através da mobilização de Forças Nacionais Destacadas (Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA], 2024). São missões que decorrem, frequentemente, em ambientes marcados por elevada incerteza, nos quais a natureza das ameaças pode evoluir rapidamente, exigindo aos militares uma abordagem flexível, multidimensional e centrada na excelência operacional. Esta realidade reforça a necessidade de capacitar os militares portugueses com competências que favoreçam a sua capacidade de adaptação a contextos operacionais voláteis e exigentes. Alinhada com esta exigência operacional, encontra-se a visão estratégica do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, quando afirmou que Portugal deve garantir “Forças Armadas prontas, flexíveis, interoperáveis e tecnologicamente inovadoras. Edificadas com realismo e aptas a cumprir com credibilidade.” (EMFGA, 2023).

Neste sentido, face às ameaças presentes nos atuais teatros de operações, tem sido amplamente reconhecida a importância no desenvolvimento de programas de treino que simulem condições extremas de sobrevivência e que possibilitem aos militares a aquisição de competências técnicas, físicas e psicológicas que favoreçam a sua adaptabilidade e eficácia em situações reais (Doran et al., 2006; Taylor & Stanton, 2007; Wagstaff & Leach, 2015). O Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE), desenvolvido no âmbito da NATO, foi concebido precisamente com esse intuito (NATO, 2017). Conquanto o foco deste programa de treino recaia sobre a capacitação técnica e operacional, a natureza das experiências vivenciadas - que simulam ambientes extremos de elevada exigência física e psicológica - evidencia a necessidade de integrar de forma estruturada o desenvolvimento de competências psicológicas essenciais ao sucesso no curso e, por extensão, à atuação em missões reais. Contudo, a atual estrutura pedagógica do curso revela-se insuficientemente orientada para o treino e preparação psicológica dos militares. A inclusão sistemática do treino de competências psicológicas representaria um investimento fundamental (Wagstaff & Leach, 2015) para uma atuação militar eficaz e resiliente, com impactos positivos a curto, médio e longo prazo, tanto para o indivíduo como para a Instituição Militar.

Embora o CSERE seja objeto de investigação em diversos países (Doran et al., 2006; Wagstaff & Leach, 2015), em Portugal não se identificam estudos centrados no desenvolvimento e avaliação de competências psicológicas no âmbito deste curso. A investigação deste tipo de programas de treino, poderá contribuir para o delineamento de intervenções mais eficazes, com vista à melhoria contínua do curso e ao consequente reforço da prontidão e do desempenho dos militares em operações reais.

Com base neste enquadramento, a presente investigação tem como principal objetivo contribuir para a compreensão das variáveis que promovem a adaptabilidade e a performance dos militares em contextos operacionais adversos.

Este trabalho de investigação encontra-se organizado em **três partes**, compostas por um total de **dez capítulos**. A **Parte I**, que compreende os Capítulos 1, 2 e 3, apresenta a *Contextualização e Objetivo geral*, a *Fundamentação Teórica e Estado da Arte* e a *Apresentação dos Estudos Desenvolvidos*. A **Parte II**, corresponde aos Capítulos 4, 5 e 6, expõe de forma detalhada os três estudos empíricos desenvolvidos. Finalmente, a **Parte III**, composta pelos Capítulos 7, 8, 9 e 10, apresenta um *Resumo dos Principais Resultados*, as *Implicações Teóricas e Práticas*, as *Limitações e Direções Futuras* e a *Conclusão Geral*.

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 2:

Fundamentação Teórica e Estado da Arte

2.1 - Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE)

“Return with Honor.”

(Baseops, n.d.)

2.1.1 - Enquadramento histórico e evolução internacional

Ao longo das últimas décadas, as Forças Armadas têm reconhecido a importância estratégica de programas de treino altamente especializados, concebidos para capacitar os militares a operar eficazmente em contextos de sobrevivência, enfrentar o risco de captura e implementar estratégias de evasão face a forças inimigas.

Os primeiros programas estruturados de treino de sobrevivência centravam-se, predominantemente, em competências básicas, com ênfase na obediência a normas protocolares em caso de captura, como a revelação exclusiva das denominadas *quatro grandes informações*: nome, posto, número de identificação militar e data de nascimento.

Com o término da Segunda Guerra Mundial e a criação da Força Aérea dos Estados Unidos (USAF) em 1947, foram estabelecidas escolas de sobrevivência em localizações geoestratégicas como o Alasca e a Gronelândia. Estas escolas tinham como missão principal, preparar militares para operar em condições climáticas extremas, nomeadamente em ambientes árticos, com destaque para o treino em técnicas de sobrevivência e construção de infraestruturas improvisadas, tais como pistas de aterragem para operações de resgate (Doran et al., 2006). No entanto, segundo os mesmos autores, foi o conflito na Península da Coreia (1950 -1953) que introduziu uma inflexão significativa nos objetivos formativos destes programas. Apesar de frequentemente referida como a "guerra esquecida", por se situar cronologicamente entre a Segunda Guerra Mundial e a Guerra do Vietname, esta designação negligencia o impacto severo, físico e psicológico, que afetou um elevado número de prisioneiros de guerra durante o conflito. Após o armistício, o facto de 21 militares norte-americanos terem optado por permanecer na Coreia e assinado confissões presumivelmente obtidas sob tortura física e psicológica, gerou grande controvérsia mediática e institucional. Estes acontecimentos conduziram a uma profunda reflexão por parte de ex-prisioneiros de

guerra e altos responsáveis militares sobre as limitações dos programas de treino de sobrevivência existentes e a consequente necessidade de reforço das componentes de preparação para a captura e resistência a técnicas de interrogatório coercivo.

Neste contexto, emergiram as primeiras formulações do programa Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (SERE), concebido originalmente por militares sobreviventes da Guerra da Coreia. A sua implementação formal ocorreu em 1961, pela USAF, constituindo-se como um modelo inovador de treino, centrado na resposta a situações de isolamento e captura em territórios hostis (Doran et al., 2006).

2.1.2 - Desenvolvimento do CSERE em Portugal

Em Portugal, a instituição deste tipo de formação teve início na década de 1970, quando a Força Aérea Portuguesa identificou a necessidade de dotar as suas tripulações de capacidades específicas para enfrentar eventuais cenários de sobrevivência e garantir a rápida recuperação dos tripulantes em caso de aeronaves abatidas ou acidentadas em território inimigo.

A partir de setembro de 1981, iniciaram-se os primeiros exercícios de Fuga e Evasão (ExFE) dirigidos a tripulantes de aeronaves, aos quais se seguiu a criação do Curso de Sobrevivência em Terra (CST).

Com o aumento da participação portuguesa em missões internacionais, nomeadamente através das Forças Nacionais Destacadas (FND) e da NATO *Response Force* (NRF), a formação foi estendida a outros perfis militares, conduzindo, em 2001, à fusão do ExFE e do CST no Curso de Sobrevivência, Combate e Recuperação (CSCR). Este curso viria a ser profundamente reestruturado em 2008, dando origem ao atual CSERE, o qual evoluiu, em 2010, para o CSERE nível C, atualmente operacionalizado pelo Centro de Treino e Sobrevivência da Força Aérea (CTSFA) (CTSFA, 2014).

2.1.3 - Enquadramento doutrinário do CSERE

A estrutura do CSERE nível C, foi delineada com base nas linhas orientadoras e as diretrizes técnicas e operacionais estabelecidas pela *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), especificamente, pelo *Standardization Agreement* (STANAG) 7196 e respetiva norma *APRP-3.3.7.5 The NATO Survival, Escape/Evasion, Resistance and Extraction (SERE) Training Standard*. Estes documentos definem os critérios de formação a ser ministrada aos militares em função do grau do risco de isolamento a que estão potencialmente sujeitos

em contextos operacionais. Complementarmente, o STANAG 6511 - *Allied Joint Doctrine for Recovery of Personnel in a Hostile Environment* ratificado e implementado através do Despacho n.º 7931/2016 publicado em Diário da República n.º 115/2016, Série II de 17 de junho de 2016, consagra a formação em SERE como parte integrante do processo formal de recuperação de pessoal (Estado-Maior da Força Aérea [EMFA], 2022).

Estes manuais de doutrina de operações de comando conjuntas, visam a uniformização de táticas, técnicas e procedimentos entre os países membros da NATO, assegurando uma resposta coordenada e interoperável em cenários de crise ou conflito.

2.1.4 - Estrutura e objetivos do CSERE nível C

No âmbito do CSERE, foram definidos *três níveis de treino* (A, B e C), os quais se distinguem em função da complexidade e profundidade dos conteúdos ministrados. O nível C, atualmente aplicado pela Força Aérea Portuguesa, representa um dos graus mais elevados de formação SERE e combina o ensino teórico e a aplicação prática em contextos simulados, próximos do real, com foco nas fases de sobrevivência, evasão, resistência e extração. O CSERE nível C visa dotar os militares de um conjunto estruturado de competências operacionais que lhes permita atuar eficazmente em qualquer ambiente adverso, minimizando o risco de captura. Caso esta ocorra, o curso capacita os formandos a resistir de forma adaptada à detenção, manter a integridade física e psicológica, proteger informação sensível e, sempre que possível, planear e executar uma tentativa de fuga, até à sua eventual recuperação.

Concretamente, pretende-se que os participantes do CSERE fiquem dotados dos seguintes domínios de competências (EMFA, 2022; NATO, 2017):

- **Sobrevivência.** Execução de ações imediatas após situações de emergência (e.g., aterragem forçada ou outras situações de *distress*); aplicação de conhecimentos em técnicas de sobrevivência; gestão dos efeitos fisiológicos e psicológicos do isolamento (e.g., otimização dos recursos disponíveis, como a água, a alimentação e o equipamento; privação de sono; fatores térmicos, como o frio e calor extremos; distância da família e amigos; ausência total de possibilidade de contacto).
- **Evasão.** Aplicação de técnicas de dissimulação e movimento furtivo, incluindo camuflagem, navegação terrestre e utilização do terreno para evitar a deteção por forças hostis. Planear e executar um plano de evasão.

- **Resistência.** Avaliar as condições da captura; desenvolvimento de capacidades para resistir ao interrogatório em contexto de cativo, tanto por forças governamentais como não-governamentais; entender e gerir as diferentes fases de captura, com foco na proteção de dados sensíveis, preservação da vida e planeamento estratégico da fuga.
- **Extração.** Execução de procedimentos técnicos e táticos associados à recuperação segundo uma estrutura implementada de *Personnel Recovery*, garantindo a reintegração operacional em segurança.

O CSERE nível C contempla as seguintes componentes de formação (EMFA, 2022; NATO, 2017):

- 1) **Componente teórica online** (42 horas) - regime de autoestudo com recurso à plataforma *e-learning* da Força Aérea Portuguesa; antecede a componente teórica/prática;
- 2) **Componente teórico/prática** (sete dias) - modalidade presencial;
- 3) **Componente prática** (oito dias) - decorre em ambiente simulado; inclui as fases de sobrevivência amigável e sobrevivência hostil (evasão, resistência e extração).

Durante as *componentes teórica online e teórico/prática*, os participantes adquirem e consolidam conhecimentos fundamentais em técnicas de sobrevivência, evasão, resistência e extração. Os *oito dias subsequentes*, decorrem em contexto de treino prático imersivo, organizado em dois módulos distintos:

- a) Três dias de **sobrevivência em contexto simulado amigável**: esta fase visa a consolidação de competências previamente adquiridas - na componente teórica -, através da sua aplicação em condições simuladas de terreno. Os participantes, organizados em equipas, desenvolvem tarefas como a construção de abrigos improvisados, procura de alimentos, recolha e purificação de água, e navegação terrestre. As atividades são acompanhadas e supervisionadas pelos instrutores do curso, promovendo um ambiente de aprendizagem assistida.
- b) Cinco dias de **sobrevivência em ambiente hostil**: Nesta fase, que inclui a *evasão, resistência e extração*, simula-se um cenário realista de acidente aéreo em território inimigo, que marca o início da experiência de sobrevivência sob ameaça (evasão). Cada equipa atua de forma autónoma (sem a presença do instrutor), aplicando os conhecimentos adquiridos até ao momento, com o objetivo de evitar a captura,

sobreviver em cativeiro e reagir de forma adaptativa ao interrogatório, garantindo a sua sobrevivência geral e alcançando, com sucesso, a extração do território hostil. Esta fase mobiliza, intensamente, competências cognitivas, emocionais e operacionais sob condições de elevada pressão e incerteza.

2.1.5 - O valor científico do CSERE

A singularidade do CSERE, reside na sua natureza experiencial, com elevada fidelidade ecológica, configurando-se como uma simulação realista de sobrevivência em ambientes extremos. Tal enquadramento proporciona uma preparação robusta para os desafios psicológicos, físicos, táticos e operacionais característicos dos teatros de operações contemporâneos, favorecendo o desenvolvimento de competências críticas para um desempenho adaptativo em contextos de elevada exigência.

Dada a sua utilidade enquanto laboratório real de stress ocupacional, o CSERE tem vindo a atrair crescente atenção da comunidade científica internacional, sendo objeto de investigação empírica em diversos países (Doran et al., 2006; Wagstaff & Leach, 2015). A sua estrutura permite observar, em tempo real, a mobilização de recursos individuais e coletivos sob condições adversas, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos determinantes psicológicos e comportamentais da performance sob pressão.

O CSERE constitui, assim, um ecossistema natural altamente privilegiado para o estudo da adaptação individual e coletiva em contextos extremos, reunindo um conjunto de características únicas que lhe conferem elevada relevância científica. A sua estrutura pedagógica e operacional expõe os participantes a condições de stress físico e psicológico, comparáveis às que ocorrem em cenários reais de combate ou sobrevivência, incluindo privação de sono, fadiga física, escassez de recursos, pressão temporal, ameaça simulada e exigência de desempenho autónomo em ambientes hostis. A combinação desses fatores, permite observar, em tempo real, os processos adaptativos que emergem da interação entre as exigências do contexto e os recursos individuais e coletivos disponíveis.

Do ponto de vista individual, o CSERE constitui um terreno fértil para a análise da autorregulação emocional, cognitiva e comportamental, sendo frequente a necessidade de tomar decisões sob elevada carga cognitiva, gerir respostas emocionais intensas e manter a eficácia em situações de incerteza ou ambiguidade. Estes elementos estão no cerne da

performance adaptativa, enquanto capacidade de manter ou recuperar níveis funcionais de desempenho perante desafios inesperados ou ameaçadores.

Paralelamente, a fase prática do CSERE é realizada em equipa, o que permite estudar as dinâmicas de adaptação coletiva. Em condições de elevada pressão, tornam-se visíveis processos de liderança emergente, tomada de decisão colaborativa, comunicação sob stress, partilha de responsabilidades e ajuda mútua - dimensões críticas para a eficácia de equipas em contextos extremos. Através da observação dessas dinâmicas é possível analisar o papel de variáveis como os modelos mentais partilhados, a confiança interpessoal ou a coesão grupal na adaptação do coletivo às exigências do ambiente.

Outro aspeto diferenciador do CSERE é a sua estrutura em fases, com transições claras entre um ambiente permissivo (fase supervisionada) e um ambiente hostil (fase autónoma e simulada). Estas transições exigem reconfigurações rápidas dos comportamentos individuais e das estratégias da equipa, permitindo estudar a agilidade adaptativa - ou seja, a capacidade de reavaliar metas, reorganizar recursos e redefinir prioridades face a mudanças súbitas nas exigências operacionais.

Por fim, o CSERE oferece condições ideais para a recolha de dados multimodais, possibilitando a integração de medidas psicométricas (e.g., escalas de *coping*, stress percebido, robustez mental), observação comportamental sistemática (e.g., tomada de decisão, coordenação em equipa), registos fisiológicos (e.g., frequência cardíaca, indicadores hormonais) e métricas objetivas de desempenho. Esta riqueza de dados permite construir modelos explicativos integrados sobre os mecanismos psicológicos e sociais da adaptação sob pressão.

Em síntese, o CSERE configura-se como um laboratório ecológico de alta complexidade, no qual é possível analisar, com grande profundidade, os processos de adaptação humana em ambientes extremos. A sua relevância transcende o domínio militar, oferecendo implicações práticas e teóricas para áreas como a psicologia do trabalho em contextos críticos, a formação de equipas de alto rendimento e o desenvolvimento de intervenções destinadas à promoção da resiliência individual e coletiva.

Apesar do crescente interesse internacional, permanece, até à data, uma lacuna significativa na investigação nacional sobre esta temática, nomeadamente no que respeita à aplicação do CSERE enquanto contexto formativo e investigativo relevante para o estudo da performance adaptativa em ambientes extremos, como se propõe no presente trabalho.

2.2 - Abordagens baseadas nas Forças Psicológicas

“A strength is the ability to provide consistent, near-perfect performance in a given activity.”

(Hodges & Clifton, 2004, p.257)

2.2.1 - Enquadramento concetual

Perante os desafios crescentes motivados por contextos operacionais extremos, como os que se vivem no treino militar operacional, torna-se essencial compreender os recursos psicológicos que sustentam o desempenho humano em situações limite. As abordagens baseadas nas forças psicológicas emergem como uma resposta promissora a esta necessidade, ao se focarem nas qualidades positivas do indivíduo - como a robustez mental, o otimismo ou a autoliderança - promovem a adaptação, a resiliência e o crescimento pessoal.

Este ponto, inserido no presente capítulo, apresenta o enquadramento teórico e empírico das abordagens baseadas nas forças psicológicas, com especial atenção à sua aplicabilidade no contexto do Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE), e justifica a escolha das quatro variáveis centrais desta investigação: autoliderança, robustez mental, *coping* e performance adaptativa.

Os fundamentos das abordagens baseadas nas forças psicológicas assentam na investigação orientada para a compreensão das dinâmicas que sustentam a força e prosperidade humanas (Jahoda, 1985; Deci & Ryan, 1985; Erickson, 1982; Rogers, 1951; Ryff & Singer, 1996). Com o surgimento da Psicologia Positiva, impulsionado por Martin Seligman no final da década de 1990, intensificaram-se os esforços científicos para explorar os processos e as condições que favorecem o funcionamento humano ótimo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Quando assumiu a presidência da *American Psychological Association*, em 1998, Seligman promoveu uma reorientação estratégica para reequilibrar o foco da psicologia - até então predominantemente centrado na psicopatologia - no sentido de valorizar as qualidades humanas que promovem o bem-estar, o funcionamento saudável e a prosperidade. Este movimento deu origem à consolidação da Psicologia Positiva, cujo propósito consiste em investigar os fatores que contribuem para a prosperidade individual e coletiva, nos planos emocional, cognitivo e social (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A ênfase incide, assim, no desenvolvimento de um estado de saúde mental positivo, entendido como a capacidade de resposta adaptativa às exigências da vida quotidiana, alcançando níveis elevados de bem-estar e mantendo um funcionamento psicológico equilibrado nas diversas dimensões da vida. O movimento da Psicologia Positiva, promovido por Seligman (2002), e

consolidado com a publicação do manual de forças e virtudes (Peterson & Seligman, 2004), veio propor uma reorientação epistemológica da psicologia, centrada no funcionamento ótimo e nas qualidades humanas que promovem a prosperidade. Esta abordagem trouxe para o centro do debate científico as forças psicológicas - características individuais positivas como a coragem, o otimismo ou a perseverança - com impacto comprovado no bem-estar e no desempenho em ambientes exigentes.

Com base neste enquadramento, diversos autores (e.g., Gordon & Gucciardi, 2011; Hodges & Clifton, 2004; Wagstaff & Leach, 2015) têm vindo a aprofundar abordagens centradas na identificação, desenvolvimento e aplicação das forças psicológicas. Estas contribuições enfatizam a importância de recursos internos (e.g., confiança, bem-estar, robustez mental, otimismo, perseverança, coragem, autodisciplina, esperança, autenticidade), entendidos como elementos cruciais para a promoção do funcionamento saudável, da resiliência e da eficácia em contextos desafiantes. Por exemplo, níveis elevados de robustez mental estão positivamente associados à performance adaptativa em contextos operacionais de elevado stress, ao potenciar a perseverança e o foco em situações de pressão (Crust & Swann, 2011; Hardy et al., 2014). Do mesmo modo, a autoliderança tem mostrado efeitos positivos no bem-estar e na aprendizagem autorregulada, ao promover o autoconhecimento, a autodireção e o uso eficaz de estratégias motivacionais (Houghton & Yoho, 2005; Stewart et al., 2011). Estes resultados reforçam o valor prático das forças psicológicas como catalisadores do desempenho e da adaptação em ambientes onde a exigência emocional, cognitiva e física é particularmente elevada.

2.2.2 - Aplicações no contexto militar

Neste contexto evolutivo, as abordagens centradas nas forças psicológicas têm vindo a ganhar relevância crescente, nomeadamente em domínios de elevada exigência, como o militar (Cornum et al., 2011; Wagstaff & Leach, 2015). Esta perspetiva oferece um novo enquadramento para compreender e fortalecer o desempenho humano em contextos de adversidade. A sua aplicabilidade no contexto militar tem vindo a ganhar destaque, não apenas pelo seu potencial preventivo, mas também por contribuir para a capacitação psicológica dos militares, promovendo o funcionamento ótimo e a resiliência em situações limite (Cornum et al., 2011).

Apesar do crescente interesse pelas forças psicológicas em contextos operacionais, a investigação continua escassa quanto à sua aplicação concreta no treino militar associado à capacitação no âmbito da sobrevivência. O presente trabalho pretende responder a essa lacuna, explorando quatro dimensões-chave - autoliderança, robustez mental, *coping* e performance adaptativa - enquanto indicadores centrais do funcionamento psicológico eficaz em condições extremas. É neste enquadramento que se insere o Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE), uma vertente formativa das Forças Armadas que visa preparar os militares para enfrentar condições extremas e imprevisíveis, maximizando as suas capacidades de adaptação, resiliência e tomada de decisão sob stress. No seu cerne, o CSERE procura cultivar a “*will-to-live*” (Wagstaff & Leach, 2015), conceito análogo à “*will-to-win*” no desporto, que remete para uma força interior que transcende a mera posse de competências técnicas, comportando um conjunto de forças psicológicas que desempenha um papel fundamental na sobrevivência e que explica as diferenças individuais neste âmbito. Particularmente, o porquê de alguns indivíduos sucumbirem e outros responderem à adversidade com desempenho eficaz, bem-estar e conseqüente crescimento psicológico.

Tradicionalmente, a metodologia subjacente ao CSERE tem-se apoiado no paradigma da inoculação do stress (Saunders et al., 1996), o qual pressupõe a exposição gradual e controlada a fatores de pressão física, psicológica e ambiental, com o objetivo de aumentar a resiliência dos militares. Esta abordagem é frequentemente comparada à administração de uma vacina: a exposição controlada induz uma resposta adaptativa e mais robusta em cenários reais. No entanto, recentemente, tem-se assistido a um alargamento conceptual, com um crescente reconhecimento da importância de competências psicológicas mais amplas (e.g., autorregulação, perseverança, robustez mental, otimismo) na preparação para contextos extremos. Tais competências, promovidas pelas abordagens baseadas nas forças psicológicas, apontam para um paradigma preventivo e salutogénico: em vez de apenas se vacinar contra o risco, pretende-se promover um organismo psicossocial mais forte e preparado.

Esta abordagem tem sido gradualmente integrada no contexto militar, nomeadamente através do programa de treino *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF), desenvolvido pelo Exército dos Estados Unidos da América (Cornum et al., 2011). Assente nos princípios da psicologia positiva, o CSF visa promover a resiliência, o bem-estar e o funcionamento psicológico saudável dos militares, adotando uma perspetiva preventiva e orientada para o

desenvolvimento das forças internas. Não obstante, apesar dos resultados promissores associados a este tipo de intervenções, no meio militar, a investigação e a aplicação das abordagens baseadas nas forças psicológicas evolui lentamente, sobretudo no que respeita à identificação das forças psicológicas que são determinantes para a eficácia individual em contextos operacionais adversos (Fredrickson, 1998).

Neste contexto de crescente valorização das forças internas enquanto recursos de desempenho e adaptação, o presente trabalho de investigação fundamenta-se nas abordagens baseadas nas forças psicológicas para justificar a seleção de quatro variáveis centrais: autoliderança, robustez mental, estratégias de *coping* e performance adaptativa. Estas dimensões, estão em consonância com os princípios estruturantes da psicologia positiva (Peterson & Seligman, 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e sugerem elevada pertinência para o contexto específico do CSERE, um curso que desafia os militares a mobilizar e a aplicar recursos psicológicos de forma sustentada. Estas quatro variáveis, materializam os princípios centrais das abordagens baseadas nas forças psicológicas, configurando-se como fatores chave na compreensão da forma como os militares enfrentam, superam e transformam a adversidade em oportunidade de crescimento e fortalecimento pessoal. A autoliderança, que assenta em três estratégias fundamentais - comportamentais, regulação do pensamento, focadas na recompensa natural - reflete a capacidade de autorregulação cognitiva e comportamental orientada para metas e para a promoção da autodeterminação e do sentido de urgência pessoal (Houghton et al., 2012; Neck & Houghton, 2006). A robustez mental, por sua vez, representa uma força psicológica que sustenta o desempenho sob pressão, traduzindo-se em confiança, controlo e compromisso face à adversidade (Arthur et al., 2015; Gucciardi et al., 2021; Hsieh et al., 2024; Jones et al., 2007; Saul et al., 2024). As estratégias de *coping* correspondem a mecanismos de gestão do stress que facilitam a adaptação e a manutenção do equilíbrio psicológico em situações limite (Folkman & Moskowitz, 2004). Finalmente, a performance adaptativa sintetiza a capacidade de responder eficazmente a contextos imprevisíveis, exigindo flexibilidade, aprendizagem contínua e aplicação inteligente dos recursos internos disponíveis (Pulakos et al., 2000).

Em síntese, as abordagens baseadas nas forças psicológicas oferecem uma perspetiva promissora para a compreensão e promoção da adaptação e do desempenho humano em contextos extremos, como os que caracterizam o treino militar de elevada exigência. Ao se centrarem no desenvolvimento de recursos internos - tais como a autoliderança, a robustez

mental, o *coping* e a performance adaptativa - estas abordagens ampliam a compreensão científica sobre os determinantes do funcionamento ótimo, e fornecem orientações práticas para o desenho de intervenções formativas mais eficazes e humanizadas. A valorização das qualidades positivas do indivíduo, integrada numa perspectiva sistémica e contextualizada, revela-se fundamental para potenciar a resiliência, o crescimento pessoal e a eficácia em ambientes operacionais adversos, contribuindo para uma preparação mais completa e sustentável dos militares que enfrentam desafios psicológicos intensos e imprevisíveis.

2.3 - Autoliderança

“Self-leadership is conceptualized as a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating.”

(Manz, 1986, p. 589)

2.3.1 - Evolução conceitual

Num contexto organizacional cada vez mais descentralizado e exigente, a capacidade dos indivíduos para se autorregularem tornou-se numa competência crítica para o seu desempenho eficaz. É neste enquadramento que se destaca o conceito de autoliderança.

Tradicionalmente, a liderança era concebida como um fenómeno centrado nas características individuais e nas capacidades inatas das pessoas que ocupavam posições formais de autoridade. Esta perspetiva clássica, privilegiava traços individuais e estilos fixos de liderança clássicos, negligenciando os processos internos de autorregulação e influência pessoal. A partir da década de 1980, este entendimento começou a ser desafiado com o surgimento de abordagens descentralizadas e participativas, que passaram a considerar o papel ativo dos indivíduos na sua própria orientação e desempenho.

Um marco central desta transição foi a introdução do conceito de autoliderança por Charles Manz (1983, 1986), que propôs um novo paradigma centrado na capacidade dos indivíduos se influenciarem a si próprios, com vista à autodireção e automotivação. O autor definiu a autoliderança como um processo de autoinfluência dirigido ao autodesempenho. O trabalho pioneiro de Manz, lançou as bases para investigações subsequentes, que aprofundaram a compreensão sobre os benefícios da autoliderança em contextos pessoais, organizacionais e sociais. Ao mesmo tempo, as organizações começaram a reconhecer a importância de promover maior autonomia e proatividade entre os seus colaboradores, respondendo a desafios como a crescente complexidade estrutural e a exigência de agilidade estratégica (Neck & Manz, 1996). Nesse contexto, a promoção de sistemas participativos eficazes exigiu a capacitação dos trabalhadores com competências de autoliderança, permitindo-lhes assumir um papel mais proativo e autorregulado. Este desenvolvimento marcou uma transição significativa da visão tradicional da liderança - centrada na autoridade formal - para uma perspetiva holística, relacional e distribuída, que reconhece o papel de todos os membros da organização no exercício da liderança (Harari et al., 2021; Hiller et al.,

2006). O desafio passou, assim, a consistir na formação de líderes em todos os níveis hierárquicos, promovendo uma cultura de liderança partilhada (Pearce & Manz, 2005).

Com base neste novo paradigma, as décadas subsequentes testemunharam a consolidação da autoliderança como uma área de investigação relevante nos domínios da produtividade, da motivação intrínseca e da liderança organizacional (Neck & Houghton, 2006). Inicialmente concetualizada como uma extensão da teoria da autogestão (D'Intino et al., 2007), a autoliderança evoluiu para um modelo de autoinfluência que integra mecanismos de autorregulação comportamental, cognitiva e afetiva (Neck & Houghton, 2006). Apesar do conceito de autoliderança se encontrar teoricamente bem estabelecido, importa clarificar a sua distinção face a conceitos adjacentes com os quais é, por vezes, indevidamente comparado: *autogestão*, *autorregulação* e *liderança distribuída*. A *autoliderança*, segundo Manz (1986), designa um processo de autoinfluência através do qual os indivíduos dirigem os seus próprios pensamentos, emoções e comportamentos, com vista ao alcance de metas autodeterminadas. Este processo baseia-se num conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais - como o estabelecimento de objetivos pessoais, o autodiálogo construtivo ou a visualização de resultados positivos - orientadas para promover a autodireção, a automotivação e o desempenho autónomo (Neck & Houghton, 2006). Por contraste, a autogestão refere-se à capacidade de monitorizar e gerir o comportamento com base em metas predefinidas, geralmente no contexto de tarefas externamente estabelecidas (Frayne & Geringer, 2000). Enquanto a autogestão enfatiza a execução eficiente de tarefas, a autoliderança aprofunda esse processo ao integrar componentes motivacionais e de autodeterminação (Stewart et al., 2011). A *autorregulação*, por sua vez, é um conceito psicológico mais amplo, que se refere à capacidade de gerir estados internos - cognitivos, emocionais e comportamentais - para manter o equilíbrio e alcançar metas (Baumeister & Vohs, 2007). Embora constitua a base operacional da autoliderança, a autorregulação não implica, por si só, mecanismos proativos de automotivação nem a mobilização intencional de estratégias de influência pessoal sobre o próprio desempenho, como ocorre na autoliderança. Finalmente, a *liderança distribuída* corresponde a uma abordagem coletiva da liderança, que se caracteriza pela partilha de responsabilidades, decisões e influência entre múltiplos membros de uma equipa ou organização, diluindo a centralidade da figura do líder formal (Bolden, 2011). Ainda que ambas as abordagens valorizem a autonomia e a descentralização, a autoliderança opera predominantemente a um nível individual e intrapessoal, ao passo que

a liderança distribuída expressa-se em processos interativos e relacionais no seio de sistemas sociais (Pearce & Conger, 2003).

Em síntese, apesar de serem conceitos que apresentam pontos de convergência, diferem na sua natureza, alcance e implicações operacionais. A autoliderança distingue-se por integrar a autorregulação, a autodeterminação e as estratégias de influência pessoal orientadas para a ação, constituindo, por isso, uma competência-chave para a eficácia individual em contextos organizacionais exigentes e em constante transformação.

A Tabela 1 resume a comparação entre autoliderança e os referidos conceitos adjacentes.

Tabela 1

Comparação entre autoliderança e conceitos adjacentes

Conceito	Foco Principal	Nível de atuação	Características distintivas	Referências
Autoliderança	Autoinfluência para a autodireção, a motivação e o desempenho eficaz.	Individual (intrapessoal)	Envolve estratégias cognitivas e comportamentais para a automotivação, a definição de metas e a autodisciplina.	Manz (1986); Neck e Houghton (2006)
Autogestão	Monitorização e regulação de comportamentos para tarefas externas.	Individual	Ênfase na execução de tarefas definidas externamente; mais operacional do que motivacional.	Frayne e Geringer (2000); Stewart et al. (2011)
Autorregulação	Gestão de estados internos para alcançar metas.	Individual	Processo psicológico de controlo cognitivo, emocional e comportamental; base para a autoliderança.	Baumeister e Vohs (2007)
Liderança distribuída	Partilha de influência entre membros da equipa.	Coletivo (interpessoal)	Descentraliza a liderança formal; envolve múltiplos atores em papéis de liderança.	Bolden (2011); Pearce e Conger (2003)

2.3.2 - A importância e o impacto da autoliderança

A evolução concetual foi consolidando a autoliderança como uma competência central para o desempenho individual, particularmente em tarefas exigentes ou pouco atrativas que requerem um elevado grau de autodisciplina (Houghton & Neck, 2002; Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1986; Neck, 1996; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1996; Taback et al., 2011; Williams, 1997).

Neste contexto, a autoliderança configura-se como um constructo psicológico que expressa a capacidade do indivíduo para influenciar, de forma intencional, os seus próprios processos cognitivos, motivacionais e comportamentais. Esta autoinfluência visa otimizar o desempenho, sustentando-se em estratégias autorregulatórias que mobilizam a autodireção e a automotivação (Neck & Houghton, 2006). Considerada uma competência individual de elevado valor funcional, a autoliderança tem um impacto direto na forma como os indivíduos estabelecem os objetivos, assumem responsabilidades e se envolvem nas tarefas profissionais (Marques-Quinteiro et al., 2010), influenciando positivamente os resultados do desempenho (D'Intino et al., 2007; Houghton & Yoho, 2005).

De acordo com Prussia et al. (1998), os comportamentos de autoliderança contribuem significativamente para o reforço da perceção de autoeficácia, o que, por sua vez, potencia um desempenho mais eficaz. A autoliderança assume-se, assim, como um mecanismo adaptativo fundamental no desenvolvimento da capacidade individual, funcionando como um catalisador de estados emocionais positivos, bem-estar subjetivo (e.g., satisfação no trabalho) e perceção de competência pessoal - dimensões amplamente reconhecidas como preditores relevantes da qualidade dos resultados organizacionais.

A literatura recente reforça que os autolíderes se distinguem pela sua capacidade de autorregulação, alinhando as suas ações com objetivos, interesses e necessidades pessoais, o que torna tanto a vida quanto o trabalho, mais significativos, prazerosos e valiosos (Manz, 1986, 2015). São indivíduos que operam com base em escolhas autênticas e autodeterminadas (Yun et al., 2014), regulando de forma autónoma o que fazem (definição de normas e metas), por que razão o fazem (estratégia) e como o realizam (metodologia), reduzindo a dependência de mecanismos externos de controlo (Manz, 1986; Stewart et al., 2011).

Reconhecida como uma variável de natureza mista - isto é, simultaneamente traço e estado - a autoliderança configura-se como uma competência passível de ser aprendida, treinada, desenvolvida e modificada ao longo do tempo. Esta competência permite ao indivíduo conduzir-se de forma eficaz perante situações desafiantes, exigindo a definição clara de metas e o empenho ativo na sua prossecução, mesmo antes da concretização dos objetivos estabelecidos (Marques-Quinteiro & Curral, 2012).

2.3.3 - Estratégias centrais da autoliderança

A autoliderança é expressa por um funcionamento autónomo, sustentado por processos de reflexão e metacognição de ordem superior, que promovem um envolvimento intencional e eficaz nas atividades pessoais e profissionais (Manz, 2015). Para tal, os indivíduos recorrem a **três grandes estratégias de autoinfluência**, que promovem o ajustamento proativo entre as suas intenções e os seus comportamentos (Harari et al., 2021; Houghton & Neck, 2002; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Prussia et al., 1998; Reichard et al., 2025):

a) *Estratégias comportamentais*

Visam a promoção da autoconsciência e o reforço de comportamentos orientados para o sucesso, e que ao mesmo inibem comportamentos indesejáveis, associados a resultados negativos (D'Intino et al., 2007; Houghton & Neck, 2002; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). Estas estratégias permitem aos indivíduos modificar o seu contexto, ajustar os seus comportamentos e maximizar o desempenho (Marques-Quinteiro & Curral, 2012). Incluem:

- *Auto-observação* - estratégia através da qual os indivíduos monitorizam o seu comportamento e tomam a decisão sobre o que manter e o que alterar (Marques-Quinteiro & Curral, 2012). Autoconsciência que tem por foco o conhecimento que um indivíduo tem do como, do porquê e do quando adotar certos comportamentos. Um primeiro passo necessário à mudança ou à eliminação de comportamentos disfuncionais (D'Intino et al., 2007).
- *Fixação de objetivos* - estratégia relacionada com o estabelecimento de objetivos desafiantes e específicos, promotores do nível de desempenho individual (D'Intino et al., 2007; Locke & Latham, 1991).
- *Aplicação de punições e recompensas autogeridas* - frequentemente associada à definição de objetivos, constitui um mecanismo de autorregulação que pode funcionar como potenciador ou inibidor do desempenho (Curral & Marques-Quinteiro, 2009). As recompensas e punições podem assumir diferentes formas - tangíveis ou intangíveis, internas ou externas - sendo exemplos comuns a autoaplicação de elogios, a concessão de um momento de lazer após a realização de uma tarefa exigente, ou, inversamente, a adoção de medidas corretivas face a falhas identificadas (D'Intino et al., 2007). O recurso ao *feedback*

autorreferenciado, nomeadamente através de processos de autopunição construtiva, favorece a análise reflexiva sobre os comportamentos ineficazes, permitindo a sua reconfiguração com vista à melhoria contínua (D'Intino et al., 2007).

- *Criação de mecanismos de feedback* - uso de estratégias de orientação pessoal que minimizem o esquecimento de metas, objetivos e níveis de desempenho a atingir (Curren & Marques-Quinteiro, 2009). Lembretes, notas *post-it*, listas e *posters* motivacionais são alguns exemplos de estímulos externos e concretos que podem, na consecução do objetivo, favorecer e encorajar o foco em comportamentos construtivos e reduzir ou eliminar os comportamentos disfuncionais (D'Intino et al., 2007; Manz & Sims, 1980; Neck & Houghton, 2006).

b) *Estratégias de regulação do pensamento*

Têm como objetivo a modificação e otimização dos padrões cognitivos, promovendo uma relação funcional entre pensamento e ação (D'Intino et al., 2007; Houghton & Yoho, 2005; Neck et al., 1999; Neck & Houghton, 2006). Funcionam como mecanismos autorreguladores da cognição, atuando na redução de pensamentos disfuncionais e na promoção de padrões mentais construtivos, que favorecem uma maior adaptação e eficácia individual. Incluem o uso de visualização mental positiva, autodiálogo construtivo e revisão crítica de crenças disfuncionais. De forma mais específica, podem ser operacionalizadas através de quatro componentes principais: (1) a autoanálise crítica e reavaliação dos sistemas de crenças; (2) a utilização de imagens mentais de desempenho bem-sucedido que reforcem a confiança e a preparação psicológica; (3) a adoção de autodiálogo positivo, como forma de incentivo e regulação emocional; (4) a substituição de guiões mentais disfuncionais por guiões positivos, que orientem a ação de forma mais eficaz.

c) *Estratégias focadas nas recompensas naturais*

Fomentam a motivação intrínseca através da criação de experiências agradáveis diretamente associadas à realização da tarefa ou função. De forma geral, pressupõem a utilização de mecanismos cognitivos e comportamentais que induzem sentimentos positivos durante o desempenho da atividade, contribuindo para o aumento do envolvimento e da satisfação no trabalho (D'Intino et al., 2007;

Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). Existem duas formas principais de implementação deste tipo de estratégias. A primeira consiste na incorporação intencional de elementos prazerosos na execução da tarefa, tornando-a intrinsecamente gratificante. A segunda envolve a reorientação da percepção do indivíduo, desviando o foco dos aspetos negativos ou monótonos da tarefa e concentrando-o nas dimensões mais gratificantes ou significativas da atividade. Ambos os formatos visam ativar sentimentos de competência e autodeterminação - considerados pilares centrais da motivação intrínseca - os quais estão empiricamente associados ao aumento do desempenho em tarefas específicas. Por conseguinte, as estratégias de recompensa natural constituem um mecanismo autorregulador eficaz, ao promoverem estados emocionais positivos que facilitam comportamentos orientados para o desempenho e para a autorrealização.

De acordo com Harari et al. (2021), embora a literatura apresente diversas revisões narrativas sobre a relação entre a autoliderança e as três estratégias centrais, a contribuição específica de cada uma delas tem sido, até à data, insuficientemente analisada de forma sistemática. Com base na teoria social cognitiva, os autores sublinham que as três estratégias influenciam de modo distinto a relação entre o construto da autoliderança e outras variáveis individuais e organizacionais. Especificamente, as *estratégias comportamentais* incidem sobre a autorregulação das consequências dos comportamentos, as *estratégias cognitivas* sobre o controlo e reformulação de crenças e pensamentos, enquanto as *estratégias de recompensa natural* estão diretamente associadas à criação de estados emocionais positivos. Neste enquadramento, os autores argumentam que as dimensões de desempenho funcional, ligadas à execução das tarefas, tendem a ser fortemente orientadas por estratégias comportamentais. Em contrapartida, dimensões do desempenho que se relacionam com a motivação intrínseca, como o desempenho criativo ou inovador, parecem ser predominantemente influenciadas por estratégias de recompensa natural. Adicionalmente, os resultados empíricos obtidos na investigação conduzida por Harari et al. (2021) indicam que, embora as estratégias de recompensa natural contribuam significativamente para a variação observada na satisfação no trabalho, a maior parte dessa variação é explicada pelas estratégias centradas no comportamento. Estes resultados reforçam a necessidade de considerar a contribuição diferenciada de cada estratégia, tanto na investigação como na aplicação prática da autoliderança em contextos organizacionais.

2.3.4 - A autoliderança no contexto militar e no CSERE

A autoliderança tem vindo a afirmar-se como um construto relevante na literatura organizacional, apresentando, atualmente, um corpo teórico mais robusto e diversificado. Segundo Reichard et al. (2025), a investigação nesta área encontra-se numa fase de consolidação conceptual, marcada pela proliferação de estudos empíricos e pela emergência de novas linhas temáticas, tais como o bem-estar psicológico, a regulação emocional, a criatividade e o *empowerment*. Apesar deste crescimento, os autores salientam que a autoliderança permanece relativamente isolada das grandes correntes de investigação em liderança e comportamento organizacional, carecendo de uma maior integração teórica e aplicação em contextos diversificados.

Apesar de promissora, a aplicabilidade universal da autoliderança permanece discutível. Fatores como a cultura organizacional, o perfil de personalidade e o tipo de tarefa podem moderar o seu impacto (Houghton & Yoho, 2005). Esta interrogação continua a suscitar debate, sobretudo no que respeita à adaptabilidade do modelo às diferentes realidades organizacionais e perfis individuais. Neste sentido, torna-se pertinente a sua exploração em domínios específicos, como o contexto militar e, mais concretamente, no âmbito da formação de militares para a atuação em ambientes exigentes e de elevada complexidade, como o Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE). A literatura recente tem demonstrado o potencial da autoliderança enquanto competência treinável e aplicável em contextos operacionais de alta exigência. Por exemplo, programas militares desenvolvidos nas Forças Armadas dos Estados Unidos da América, como o *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF) - adotado pelo Exército desde 2008 -, têm vindo a integrar estratégias de autoliderança no treino de soldados com o objetivo de promover a autorregulação, a resiliência e a eficácia sob stress (*Comprehensive Soldier Fitness* [CFS], 2013; Neck et al., 2019).

O presente trabalho, ao investigar a relação entre autoliderança, robustez mental, *coping* e performance adaptativa, responde a este apelo da literatura, contribuindo para a expansão do construto e a sua validação em contextos operacionais de elevado desempenho, onde os indivíduos enfrentam desafios psicológicos intensos e requerem mecanismos internos de autorregulação e eficácia pessoal.

2.4 - Robustez Mental

“Mental toughness is a personal capacity to produce consistently high levels of subjective or objective performance despite everyday challenges and stressors as well as significant adversities.”

(Gucciardi et al., 2015, p.28)

2.4.1 - A importância da robustez mental em contextos exigentes

Enfrentar a adversidade e lidar com desafios é uma realidade transversal a diversos contextos profissionais, nos quais os indivíduos são frequentemente expostos a elevadas exigências e a situações de pressão (Gucciardi et al., 2015, 2021). Num contexto em que a eficácia sob pressão é crítica - como no meio militar -, a robustez mental emerge como um recurso psicológico fundamental, particularmente na promoção da perseverança comportamental e na manutenção de uma performance consistente, especialmente em ambientes que exigem elevado desempenho como o desporto de elite e o contexto militar (Arthur et al., 2015; Asken et al., 2010; Gucciardi et al., 2021; Hsieh et al., 2024; Jones et al., 2007; Saul et al., 2024).

2.4.2 - Evolução concetual

Conquanto o número de investigações empíricas tenha aumentado significativamente nas últimas duas décadas (Giles et al., 2018; Jones et al., 2002), persistem dificuldades teóricas e metodológicas na definição da robustez mental enquanto constructo psicológico (Gucciardi, 2017). Esta ausência de uniformização tem suscitado críticas quanto à sua legitimidade científica, originando interrogações acerca da sua operacionalização e aplicabilidade prática (Caddick & Ryall, 2012). Não obstante da existência de um núcleo comum nas múltiplas definições propostas - particularmente a conceção da robustez mental como um recurso pessoal crítico em contextos de elevada exigência -, subsistem divergências quanto ao seu grau de especificidade, à generalização intercontextual e à própria natureza e avaliação do constructo (Gucciardi et al., 2008, 2015). Por exemplo, alguns autores destacam a dimensão relacional e competitiva da robustez mental, isto é, a vantagem psicológica que indivíduos mentalmente robustos detêm face aos seus pares (Jones et al., 2002; Thelwell et al., 2005), enquanto outros autores, propõem uma abordagem mais subjetiva e orientada para metas pessoais, mesmo na ausência de adversários (Gucciardi et al., 2015, 2021; Hardy et al., 2014).

Na análise do percurso de desenvolvimento conceitual da robustez mental, destaca-se a dimensão proposta por Jones et al. (2002), como uma das primeiras tentativas sistemáticas de definição do conceito. Com base numa análise qualitativa de atletas de elite, os autores caracterizaram a robustez mental como uma vantagem psicológica - inata ou adquirida - que permite ao indivíduo lidar de forma eficaz com as exigências do treino, da competição e do estilo de vida desportivo, mantendo elevados níveis de consistência, determinação, foco e autoconfiança sob condições de pressão. No âmbito desse trabalho, foram identificados 12 atributos fundamentais para o desenvolvimento da robustez mental, agrupados nas seguintes categorias: autoconfiança; desejo e motivação; foco no desempenho; foco no estilo de vida; gestão da pressão externa e da ansiedade; e tolerância ao sofrimento físico e mental. A partir desta definição, outros autores deram continuidade à abordagem relacional e competitiva do constructo. Thelwell et al. (2005), por exemplo, reforçaram o modelo proposto por Jones et al. (2002), sublinhando que os indivíduos mentalmente robustos possuem uma vantagem - inata ou adquirida - que se manifesta em duas dimensões essenciais: (i) maior capacidade de adaptação face às múltiplas exigências do desporto (competição, treino e estilo de vida); (ii) desempenho superior relativamente aos seus adversários em termos de determinação, concentração, confiança e autocontrolo sob pressão. Em contraponto a esta perspetiva mais comparativa, emergiu uma abordagem centrada na subjetividade da experiência e nas metas pessoais, iniciada por Gucciardi et al. (2008). Para estes autores, a robustez mental consiste num conjunto integrado de valores, atitudes, comportamentos e emoções que sustentam a perseverança e a superação de adversidades e pressões, a manutenção da motivação e da concentração mesmo em contextos facilitadores, permitindo a consecução consistente de metas autoestabelecidas. Esta conceção foi posteriormente aprofundada por Connaughton et al. (2010) que referiram que o carácter dinâmico e processual do desenvolvimento da robustez mental é moldado por fatores individuais, ambientais e pela exposição a incidentes críticos. Hardy et al. (2014) acrescentaram a esta visão uma ênfase particular na robustez mental como uma capacidade para atingir objetivos pessoais sob a influência de uma vasta gama de fatores de stress, reforçando o seu valor adaptativo e transversal a múltiplos domínios. Finalmente, Gucciardi et al. (2015, 2021) consolidaram esta perspetiva ao definirem a robustez mental como uma capacidade pessoal de manter níveis consistentemente elevados de desempenho - quer indicadores subjetivos (e.g., esforço percebido, metas

peçoais) quer objetivos (e.g., tempo de corrida, volume de vendas) -, mesmo perante adversidades, ou desafios e fatores de stress quotidianos.

2.4.3 - Características psicológicas associadas à robustez mental

De forma transversal aos diversos contextos de desempenho exigente, a robustez mental é frequentemente associada a características psicológicas como a autoconfiança, a disciplina, a tolerância à frustração, o controlo emocional e o foco nos objetivos, mesmo perante circunstâncias adversas (Hardy et al., 2014). Trata-se de um constructo multidimensional, que integra processos cognitivos, motivacionais e emocionais complexos, funcionando simultaneamente como fator preditivo da eficácia em situações críticas e como um amortecedor dos efeitos negativos do stress (Arthur et al., 2015; Greinert et al., 2024; Mahoney et al., 2014).

Entre os atributos mais frequentemente descritos na literatura como componentes centrais da robustez mental, destacam-se a orientação para os objetivos, o esforço persistente, a motivação intrínseca, a competitividade, a tenacidade e a capacidade de reagir positivamente às adversidades (Fourie & Potgieter, 2001; Gould et al., 2002; Gucciardi et al., 2021; Jones et al., 2007; Thelwell et al., 2005). Investigação com atletas de elite demonstrou que indivíduos com elevados níveis de robustez mental, tendem a manter a sua performance em contextos adversos, a interpretar a pressão como um desafio motivacional e a manter o controlo emocional, cognitivo e comportamental (Connaughton et al., 2010; Jones et al., 2007).

2.4.4 - Robustez mental no desporto e no meio militar

No domínio desportivo, particularmente no desporto de alta competição, os atletas são confrontados com exigências físicas e mentais excecionais, sendo frequentemente solicitados a manter níveis elevados de desempenho sob condições de pressão extrema (Jones et al., 2007; Gucciardi et al., 2015). Neste contexto, a robustez mental é amplamente reconhecida - tanto por treinadores como por atletas - como uma das competências psicológicas mais determinantes para a excelência competitiva (Connaughton et al., 2010; Coulter et al., 2010; Gould et al., 1987; Jones et al., 2002). De modo análogo, os militares - em particular aqueles que operam em contextos operacionais - são expostos a exigências multifatoriais de elevada intensidade, muitas vezes comparáveis, ou superiores, às enfrentadas pelos atletas de elite (Arthur et al., 2015; Gucciardi et al., 2021; Saul et al., 2024). As operações militares envolvem,

frequentemente, elevados níveis de pressão psicológica, ambiguidade situacional, fadiga extrema, ansiedade e risco de vida, o que torna evidente a necessidade de competências psicológicas robustas. Entre os stressores típicos do combate incluem-se a exposição a fogo inimigo, o confronto com engenhos explosivos improvisados, o combate direto, ou a possibilidade de testemunhar a morte ou ferimento grave de elementos da própria equipa. Um testemunho pragmático da exigência psicológica destes contextos é fornecido pelo Tenente-Coronel Greg Burbelo, que afirmou: “Para mim a robustez mental é preparar-me para ir numa patrulha no Afeganistão, fora do perímetro de segurança, um dia depois de termos perdido um camarada do nosso pelotão - morto por um *sniper* - e saber que o *sniper* ainda está por lá” (Hammermeister et al. (2011), p. 4).

Apesar de, à primeira vista, o desporto poder ser considerado um domínio mais lúdico ou trivial quando comparado com os cenários extremos de vida ou morte enfrentados pelos militares, ambos os contextos implicam desafios psicológicos intensos, particularmente no que se refere à manutenção da performance sob condições adversas. Militares e atletas de alta competição enfrentam exigências semelhantes em termos de regulação emocional, gestão do stress, manutenção do foco e tomada de decisão sob pressão, exigindo competências emocionais, cognitivas e comportamentais altamente desenvolvidas para sustentar níveis ótimos de desempenho em ambientes incertos e de elevada exigência. Tal como salienta Goodwin (2008), muitos desportos contemporâneos têm origem em tarefas militares básicas. Nos Jogos Olímpicos da Antiguidade, o treino dos atletas era orientado para o desenvolvimento das capacidades físicas e mentais valorizadas num soldado. Atualmente, esta convergência entre os domínios militar e desportivo mantém-se evidente, sendo possível identificar modalidades que simulam diretamente as competências operacionais fundamentais, como a pontaria (e.g., tiro com espingarda, pistola ou arco), a superação de obstáculos físicos (e.g., salto com vara, corrida de obstáculos), a navegação (e.g., orientação, vela) e o combate corpo a corpo (e.g., boxe, judo, luta livre). O próprio pentatlo moderno, foi concebido para reproduzir a experiência de um soldado de cavalaria isolado em território inimigo, implicando aptidões para montar um cavalo desconhecido, lutar com pistola e espada, nadar e correr. Para além das modalidades individuais, também os desportos coletivos de contacto - como o rãguebi ou o futebol americano - partilham semelhanças estruturais e funcionais com as operações militares de pequenas unidades. Em ambos os contextos, os indivíduos são desafiados a atuar em ambientes complexos, dinâmicos e de

elevada incerteza, onde a tomada de decisão é frequentemente realizada com base em informação incompleta ou em rápida mutação. A eficácia da atuação depende da integração de competências perceptivas, cognitivas, emocionais e motoras, da coordenação com a equipa, da resiliência individual e da capacidade de operar sob pressão, tanto de forma autónoma como colaborativa (Hammermeister et al., 2011). Esta homologia funcional entre atletas e militares, tem justificado a transferência de técnicas e estratégias psicológicas desenvolvidas no contexto do treino desportivo para o contexto da formação militar. A evidência empírica aponta para benefícios comprovados ao nível do reforço da robustez mental, do ajustamento psicológico e da eficácia operacional em condições extremas (Tenenbaum et al., 2008).

2.4.5 - A robustez mental como recurso de adaptação

Neste enquadramento, a robustez mental tem-se revelado um fator crítico para a manutenção do desempenho e da eficácia em contextos operacionais exigentes. Indivíduos com níveis elevados deste recurso psicológico, tendem a demonstrar maior flexibilidade autorregulatória, o que lhes permite persistir perante obstáculos, reajustar ou redefinir objetivos face a novas informações, ou mesmo abandonar metas irrealistas, com base numa avaliação pragmática das circunstâncias e dos próprios recursos disponíveis (Gucciardi et al., 2021). Esta capacidade de adaptação estratégica é especialmente relevante em cenários complexos e multidimensionais, como os vividos no Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE), onde os participantes são simultaneamente desafiados nas esferas física, emocional, cognitiva e social. Nestes ambientes extremos, a robustez mental pode atuar como amortecedor psicológico, facilitando o ajustamento e promovendo o sucesso adaptativo. Nesse sentido, Wagstaff e Leach (2015) consideram o CSERE, uma plataforma privilegiada para a avaliação e o desenvolvimento de competências psicológicas aplicadas.

2.4.6 - Treino da robustez mental em contexto militar

Paralelamente ao debate conceptual, tem emergido uma perspetiva contemporânea que concebe a robustez mental como uma competência psicológica dinâmica e suscetível de desenvolvimento intencional, contrariando visões essencialistas que a tratavam como um traço relativamente estável ou inato. Investigadores alinhados com a psicologia positiva e com os modelos de treino de competências psicológicas (e.g., Gucciardi et al., 2015; Mahoney et al., 2014) têm defendido que os atributos associados à robustez mental - como a

autorregulação emocional, o foco atencional sob pressão ou a persistência perante adversidade - podem ser potenciados por meio de programas estruturados de formação, prática deliberada e *feedback* sistemático. Esta abordagem desenvolvimentista reforça a pertinência do investimento em intervenções destinadas a promover a robustez mental, particularmente em contextos como o desportivo ou o militar, onde a eficácia em situações-limite depende, em larga medida, da competência psicológica para manter a estabilidade emocional, a clareza cognitiva e a coerência comportamental sob condições de elevada pressão.

Embora a produção empírica sobre a robustez mental no contexto militar ainda seja relativamente limitada, os estudos disponíveis convergem na demonstração de que, militares com níveis mais elevados de robustez mental, tendem a apresentar um desempenho superior, maior eficácia na execução das missões e indicadores mais positivos de saúde mental. Face a estes benefícios, diversos autores recomendam a incorporação sistemática do treino de robustez mental desde as fases iniciais da formação militar (Godlewski & Kline, 2012). Estudos experimentais têm demonstrado que a inclusão de programas de treino psicológico durante a formação básica resulta em melhorias significativas da performance, quando comparado com grupos de controlo (Adler et al., 2015; Saul et al., 2024), bem como, níveis superiores de sentimento de pertença, estratégias de resolução de problemas mais eficazes, avaliações mais positivas por parte dos seus superiores hierárquicos e significativa melhoria na coesão grupal (Fitzwater et al., 2018; Williams et al., 2007). Complementarmente, a investigação tem evidenciado que o treino e a intervenção orientados para a autorregulação emocional, designadamente na regulação da resposta de luta-fuga-congelamento, são particularmente eficazes para o fortalecimento da robustez mental dos militares (Arthur et al., 2015; Fitzwater et al., 2018). Neste seguimento, Saul et al. (2024) sublinham que a robustez mental constitui uma competência transversal, que sustenta a execução eficaz de todas as demais competências técnicas requeridas para o desempenho da função militar.

2.4.7 - Interligações concetuais e funcionais

À luz deste enquadramento, é possível identificar interligações conceptuais e funcionais entre a robustez mental e outras variáveis centrais para a presente investigação. A autoliderança, entendida como a capacidade de auto-orientação e autoinfluência para alcançar objetivos (Neck & Houghton, 2006), partilha com a robustez mental componentes

fundamentais como o controlo interno, a autorregulação emocional e a persistência perante a adversidade. Nesse sentido, a robustez mental pode atuar como substrato psicológico facilitador das práticas de autoliderança, ao promover crenças de autoeficácia e atitudes proativas face aos desafios (Bell et al., 2013; Gucciardi et al., 2015). Do mesmo modo, observa-se uma associação robusta entre robustez mental e as estratégias de *coping*, nomeadamente o planeamento e o reenquadramento positivo. Indivíduos mentalmente robustos, tendem a interpretar stressores como desafios controláveis, em vez de ameaças intransponíveis (Arthur et al., 2015; Crust & Swann, 2011). Neste contexto, a robustez mental não elimina o impacto do stress, mas modula a perceção e a resposta ao mesmo, favorecendo processos de ajustamento mais eficazes e menos disfuncionais. Por fim, destaca-se a associação consistente entre robustez mental e performance adaptativa, entendida como a capacidade de ajustar o comportamento e mobilizar competências relevantes em resposta a alterações contextuais, imprevistos e exigências situacionais (Pulakos et al., 2000). A robustez mental surge, assim, como um facilitador transversal da adaptação e da eficácia individual, particularmente em contextos extremos e voláteis, como os que caracterizam a atuação em ambientes militares operacionais.

Em suma, a robustez mental constitui-se como um constructo-chave para a compreensão do desempenho militar em ambientes exigentes, articulando-se conceptualmente com dimensões como a autoliderança, as estratégias de *coping* e a performance adaptativa. Esta tese pretendeu aprofundar a forma como a robustez mental influencia a emergência da autoliderança na performance adaptativa em contextos operacionais exigentes, contribuindo para colmatar a escassez de estudos empíricos neste domínio.

2.5 - Performance Adaptativa Individual

“Individual-level adaptive performance is defined as task-performance directed behaviors individuals enact in response to or anticipation of changes relevant to job-related tasks”

(Jundt et al., 2015, p. 55)

2.5.1 - Definição e distinção concetual

Em cenários operacionais crescentemente complexos e imprevisíveis - como aqueles em que atuam as forças militares -, a capacidade de adaptação emergiu como uma competência central para eficácia individual e organizacional. A aceleração das mudanças tecnológicas, táticas e ambientais, exige a execução competente das tarefas rotineiras, assim como a capacidade de tolerar, interpretar e responder eficazmente a situações novas, inesperadas ou ambíguas.

Neste cenário, a capacidade de adaptação deixou de ser uma qualidade desejável, para se afirmar como uma condição essencial à eficácia operacional e à resiliência funcional dos sistemas de trabalho em contextos exigentes (Marques-Quinteiro et al., 2013; Ramos-Villagrasa et al., 2012).

O reconhecimento da importância de um desempenho eficaz em ambientes dinâmicos e incertos, bem como da capacidade de modificar o comportamento em resposta a um contexto em mudança, tornou-se uma exigência transversal à maioria das profissões contemporâneas e emergentes (Griffin et al., 2007; Jundt et al., 2015; Pulakos et al., 2002). Este imperativo foi particularmente evidente durante a pandemia de COVID-19, que expôs a necessidade urgente de adaptação a novas formas de trabalho, funções, prioridades, procedimentos e ferramentas (Uitdewilligen et al., 2021).

No domínio da psicologia organizacional, destacam-se dois conceitos centrais associados à adaptação dos indivíduos em contexto laboral, a *adaptabilidade* e a *performance adaptativa*. Embora partilhem a premissa comum da adaptação e das capacidades de autorregulação comportamental (Pulakos et al., 2000, 2002), referem-se a dimensões distintas desse processo. A *adaptabilidade* é concetualizada como uma característica individual, relativamente estável, que reflete a predisposição ou tendência para aceitar, enfrentar e responder construtivamente às mudanças das exigências do contexto. A *performance adaptativa* corresponde à manifestação comportamental concreta dessa capacidade, traduzindo-se na forma como o indivíduo efetivamente responde e ajusta o seu

comportamento face a situações novas, inesperadas ou desafiantes (Griffin et al., 2007). Do ponto de vista teórico, esta distinção assenta na diferenciação entre uma característica latente (*adaptabilidade*) e a sua expressão observável (*performance adaptativa*), sendo esta última fortemente influenciada não apenas pelas disposições individuais, mas também por fatores motivacionais e situacionais, típicos de ambientes dinâmicos. A literatura sustenta que, embora a *adaptabilidade* tenha uma componente disposicional, ela pode ser desenvolvida ao longo do tempo, por exemplo, através de experiências ou simulações controladas em contextos desafiantes e treino de autorregulação e *coping* (Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2002).

2.5.2 - Dimensões da performance adaptativa

A crescente necessidade de compreender os mecanismos subjacentes à adaptação no local de trabalho, tem impulsionado o interesse pela performance adaptativa como uma dimensão distinta do desempenho profissional. A investigação nesta área tem-se expandido em múltiplas direções, incluindo a identificação de preditores individuais da performance adaptativa (Griffin & Hesketh, 2003; Smith et al., 1997; Stewart & Nandkeolyar, 2007), o desenvolvimento de intervenções formativas específicas para o seu aprimoramento, bem como a análise dos fatores contextuais que a facilitam (Griffin et al., 2010). Apesar dos avanços teóricos e empíricos, a compreensão da natureza do construto, da sua estrutura dimensional e das suas inter-relações com outras variáveis psicológicas continua a exigir uma investigação mais aprofundada.

Pulakos et al. (2000) concetualizaram a performance adaptativa como um construto multidimensional, que traduz a capacidade do indivíduo para ajustar eficazmente o seu comportamento em resposta a mudanças que ocorrem no seu contexto. No seguimento desta concetualização, os autores realizaram um estudo que representou o primeiro esforço sistemático para identificar e organizar as *dimensões específicas da performance adaptativa*. Através da análise de conteúdo de incidentes críticos provenientes de diversos contextos profissionais - incluindo o meio militar - que descreviam respostas eficazes e ineficazes à mudança, foi desenvolvida uma taxonomia composta por **oito dimensões fundamentais**, consideradas aplicáveis a diferentes domínios ocupacionais:

1) Lidar com situações de crise ou emergência

Capacidade de responder com prontidão e discernimento a situações críticas que envolvem risco de vida, perigo iminente; analisar rapidamente as opções disponíveis, tomando decisões sob elevada pressão temporal, com base em raciocínio claro e focado; manter o controlo emocional e agir de forma decidida e eficaz para mitigar o perigo ou resolver a situação de emergência.

2) Gerir o stress ocupacional

Manter a calma e o profissionalismo quando confrontado com situações de elevada pressão, sobrecarga de trabalho ou prazos exigentes; ter autocontrolo na reação a notícias ou situações inesperadas; gerir emoções negativas de forma construtiva; demonstrar resiliência e autocontrolo em circunstâncias stressantes, servindo como fonte de estabilidade para os outros.

3) Resolução criativa de problemas

Enfrentar situações novas, mal definidas ou complexas, com criatividade e eficácia; desenvolver soluções inovadoras e conduzir problemas atípicos até à sua resolução, mesmo quando estes se situam fora dos padrões habituais.

4) Lidar eficazmente com situações de cariz dinâmico ou imprevisível

Utilizar estratégias de análise e gerar ideias novas e inovadoras em áreas complexas; criar abordagens alternativas para os problemas; identificar oportunidades não evidentes e encontrar estratégias eficazes de obtenção ou utilização de recursos, quando os recursos disponíveis são limitados.

5) Aprendizagem de tarefas, procedimentos e tecnologias

Demonstrar motivação para aprender novas abordagens e tecnologias; adquirir novos conhecimentos e competências de forma rápida; adaptar-se a novos processos e procedimentos de trabalho; antecipar mudanças nas exigências do trabalho e procurar ativamente oportunidades de desenvolvimento.

6) Adaptabilidade interpessoal

Revelar flexibilidade no relacionamento com os outros; escutar ativamente; aceitar feedback construtivo; estabelecer relações eficazes com pessoas de diferentes estilos e personalidades, ajustando o comportamento para melhorar a colaboração.

7) Adaptabilidade cultural

Compreender e respeitar diferentes culturas, valores e normas sociais; adaptar atitudes, comportamento ou a aparência de forma sensível ao contexto cultural; manter relações positivas em ambientes culturalmente diversos.

8) Adaptabilidade física

Capacidade de adaptação a condições ambientais difíceis (e.g., calor, humidade, frio ou sujidade extremos); esforço físico frequente para realizar tarefas extenuantes ou exigentes; tornar-se competente na execução de tarefas físicas.

O modelo proposto por Pulakos et al. (2000) constituiu um marco teórico importante na definição dos requisitos comportamentais da performance adaptativa nos contextos profissionais. Importa sublinhar que os autores não defendem a aplicação universal das oito dimensões em todas as funções ou domínios, recomendando que a sua utilização seja orientada pelas especificidades de cada contexto ocupacional. No âmbito da presente investigação, a avaliação da performance adaptativa apoia-se neste modelo conceptual, através de uma versão adaptada por Marques-Quinteiro et al. (2015), especificamente ajustada às exigências do contexto militar.

2.5.3 - Evidência empírica e preditores

Dando continuidade a este trabalho, Pulakos et al. (2002) realizaram um estudo empírico com uma amostra de militares, no qual validaram o modelo das oito dimensões. Os resultados demonstraram que as variáveis individuais - como a capacidade cognitiva, os traços de personalidade, a experiência prévia, os interesses e percepções de autoeficácia - atuam como preditores significativos da performance adaptativa, confirmando a sua natureza multifatorial. Complementando esta perspetiva, Baard et al. (2014) definem a performance adaptativa como um conjunto de modificações cognitivas, afetivas, motivacionais e comportamentais implementadas em resposta a ambientes novos ou em constante mudança. Este enquadramento permite compreender a adaptação no local de trabalho como um fenómeno de natureza multinível, que envolve indivíduos e equipas, e que pode ser descrito tanto em termos de comportamentos adaptativos (performance adaptativa) como de resultados dessa atuação (resultado adaptativo). Esta visão alarga, assim, a compreensão do construto para além da resposta individual imediata, integrando a sua expressão coletiva e os seus efeitos organizacionais.

Complementarmente, Maynard et al. (2015) reforçam a natureza dinâmica e interativa da performance adaptativa, concebendo-a como um processo emergente, no qual o indivíduo interage por meio de ações cognitivas e comportamentais orientadas por objetivos, com o propósito de responder eficazmente às exigências contextuais. Neste enquadramento, Jundt et al. (2015), especificam a performance adaptativa como o conjunto de comportamentos dirigidos à realização da tarefa, adotados em resposta ou em antecipação a mudanças relevantes para o trabalho.

Esta perspectiva é aprofundada por Jundt e Shoss (2023) que sublinham o carácter intrinsecamente autorregulado da performance adaptativa, concebendo-a como um comportamento consciente e orientado para objetivos, cuja eficácia depende do envolvimento ativo de processos de autorregulação. Os autores propõem um modelo processual da performance adaptativa, sustentado por três ideias centrais: **(1)** a adaptação bem-sucedida em contextos de transformação contínua exige a passagem por múltiplas etapas interdependentes, desde a deteção e interpretação da mudança, até ao desenvolvimento de estratégias, aquisição de novas competências e implementação de comportamentos ajustados; **(2)** cada uma destas etapas representa um ponto crítico no qual o processo adaptativo pode progredir, estagnar ou regredir, afetando a sua eficácia global; **(3)** o progresso ao longo destas fases é influenciado por fatores dinâmicos de autorregulação emocional, cognitiva, motivacional e contextual (e.g., emoções, stress, *feedback*, experiências prévias), modulados por características individuais e ambientais. Estes elementos condicionam diretamente a qualidade, velocidade e sustentabilidade da resposta adaptativa.

Para além da proposta recente de Jundt e Shoss (2023), a compreensão da performance adaptativa enquanto processo dinâmico, pode ser enriquecida com o modelo de autorregulação de Kanfer (1990). Este modelo descreve o comportamento orientado para objetivos como um ciclo contínuo constituído por três subprocessos interligados: **(1)** automonitorização (*self-monitoring*), que corresponde à monitorização do desempenho e da informação relevante do contexto; **(2)** autoavaliação (*self-evaluation*), através da qual o indivíduo compara o seu estado atual com os objetivos estabelecidos, avaliando discrepâncias; e **(3)** reações automáticas (*self-reactions*), que envolvem respostas cognitivas, emocionais e comportamentais com base nessa avaliação, conduzindo à manutenção, ajuste ou cessação da ação. A eficácia da adaptação depende, portanto, da capacidade do indivíduo para detetar mudanças relevantes, avaliar o seu impacto e modificar adequadamente o seu

comportamento. Esta perspectiva permite compreender como características individuais (e.g., autoeficácia, orientação para objetivos) e fatores situacionais (e.g., *feedback*, stress) podem influenciar diretamente a eficácia da performance adaptativa, ao atuar sobre cada uma das fases do ciclo autorregulador. A articulação entre estas duas abordagens - o modelo processual de Jundt e Shoss (2023) e o ciclo autorregulador de Kanfer (1990) - permite uma leitura mais integrada e compreensiva da performance adaptativa. Em conjunto, sublinham que a adaptação não é apenas uma resposta comportamental a mudanças externas, mas sim um processo complexo sustentado por mecanismos internos de monitorização, avaliação e ação regulada. A Tabela 2 ilustra esta correspondência conceptual entre as duas propostas teóricas.

Esta convergência entre abordagens teóricas, reforça a ideia de que a performance adaptativa não emerge de forma espontânea, mas resulta de um conjunto de processos psicológicos complexos e treináveis. Assim, a identificação de estratégias de desenvolvimento da performance adaptativa torna-se central para a promoção da eficácia em contextos operacionais instáveis, como será explorado na Parte II deste trabalho de investigação.

Tabela 2

Articulação entre o modelo de autorregulação de Kanfer (1990) e as fases da performance adaptativa de Jundt e Shoss (2023)

Fase da Performance Adaptativa (Jundt & Shoss, 2023)	Processo de Autorregulação correspondente (Kanfer, 1990)	Descrição
Deteção e interpretação da mudança.	<i>Self-monitoring</i>	Monitorização ativa do contexto, identificação de discrepâncias relevantes e recolha de informação.
Análise causal e formulação de estratégias.	<i>Self-evaluation</i>	Análise interna das causas da mudança e avaliação da eficácia potencial das diferentes respostas.
Adoção e implementação de comportamentos adaptativos.	<i>Self-reactions</i>	Ajustamento prático do comportamento, ativação de respostas motivacionais, emocionais e cognitivas.
Aprendizagem e generalização de competências adaptativas.	<i>Self-monitoring</i> + <i>Self-evaluation</i>	Recolha de <i>feedback</i> , análise das consequências da ação e integração da aprendizagem para futuras situações.

2.5.4 - Aplicações no contexto militar

Neste enquadramento dinâmico e processual, a pertinência da performance adaptativa revela-se particularmente evidente em contextos operacionais exigentes e instáveis, como o meio militar. O crescente envolvimento das Forças Armadas em missões internacionais de paz e segurança, tem exposto os militares a ambientes caracterizados por elevados níveis de incerteza, complexidade e adversidade. Nestes cenários, a capacidade de adaptação é amplamente reconhecida como um fator crítico para a eficácia individual e coletiva, influenciando diretamente o desempenho operacional e o sucesso da missão (Al Shdaifat et al., 2013). A importância da performance adaptativa adquire um papel ainda mais preponderante entre os militares que exercem funções de liderança. De acordo com McFarland (2005), a eficácia do líder militar depende, em larga medida, da sua capacidade para se ajustar a novos contextos culturais, interagir construtivamente com os seus pares e com as comunidades locais, e gerir a ambiguidade e a fluidez que caracterizam as operações contemporâneas. Esta complexidade é particularmente notória em teatros de operações de contrainsurgência, nos quais os líderes enfrentam transições rápidas entre situações não ameaçadoras e cenários de alto risco. Nestas circunstâncias, espera-se que os comandantes efetuem leituras rápidas e precisas do contexto, compreendam as implicações táticas e políticas das suas decisões, e atuem com discernimento mesmo na ausência de diretrizes superiores (Lyons, 2004).

Diversos mecanismos psicológicos contribuem para explicar o impacto positivo da performance adaptativa no desempenho militar. Em *primeiro lugar*, indivíduos com elevados níveis desta competência, tendem a evidenciar maior flexibilidade cognitiva, isto é, a aptidão para alternar entre diferentes esquemas mentais, reinterpretar situações, redefinir prioridades e ajustar estratégias de ação em função das exigências contextuais emergentes (Martin et al., 2013). Esta flexibilidade é especialmente crucial na tomada de decisão sob pressão, em particular quando a informação disponível é ambígua, contraditória ou incompleta, permitindo reduzir a probabilidade de ocorrência de erros críticos em operações de elevada complexidade. Em *segundo lugar*, a performance adaptativa está intimamente associada à regulação emocional e à gestão eficaz do stress. Indivíduos com maior capacidade adaptativa demonstram maior autonomia emocional, preservando o controlo comportamental e a clareza de julgamento mesmo sob condições de elevada pressão psicológica (Tucker et al., 2007). Tal competência é essencial em ambientes operacionais

frequentemente marcados por riscos elevados, fadiga extrema e eventos potencialmente traumáticos. Em *terceiro lugar*, esta competência está fortemente ligada a uma orientação para a aprendizagem, refletida numa maior predisposição para procurar ativamente informação, assimilar *feedback* e incorporar rapidamente novas estratégias ou procedimentos (Wong, 2004). Esta orientação para o desenvolvimento contínuo, permite aos militares adaptar o desempenho em tempo real, corrigir autonomamente erros e aperfeiçoar respostas, mesmo em situações críticas. Em contextos operacionais altamente voláteis e em constante evolução, esta plasticidade comportamental torna-se decisiva para a eficácia individual e da equipa.

2.5.5 - Desenvolvimento e treino

Apesar do crescente reconhecimento do papel da performance adaptativa no desempenho militar, sobretudo em funções de liderança, a investigação sobre os seus mecanismos de desenvolvimento ainda se encontra em fase emergente. Como salientado por Kozlowski (1998), os programas de formação nas Forças Armadas não abordam de forma sistemática esta competência, ou não o fazem com a profundidade necessária. Nesse sentido, Tucker et al. (2007) propuseram um *conjunto de princípios orientadores fundamentais para a sua promoção*, que incluem: **(1)** a transmissão de conhecimento específico sobre o construto; **(2)** a exposição progressiva a situações novas; **(3)** o treino na tomada de decisão em cenários complexos; e **(4)** simulação realista dos desafios operacionais enfrentados no terreno (e.g., CSERE).

Em consonância com esta perspetiva, Kozlowski (1998), argumenta que o desenvolvimento da performance adaptativa deve assentar numa progressão que se inicia com a aquisição de conhecimento técnico, seguida da compreensão do racional que sustenta a sua aplicação, culminando na aprendizagem generalizada desse conhecimento a diferentes contextos. O autor defende que, após alcançada a proficiência em ambientes relativamente estáveis, os indivíduos devem ser gradualmente expostos a experiências novas e exigentes, de modo a expandirem o seu repertório adaptativo. Neste processo, a repetição e a diversidade das experiências adaptativas funcionam como um "catálogo de experiências" que os indivíduos mobilizam para conceber respostas eficazes perante novos desafios (Mueller-Hanson et al., 2005).

Neste sentido, a literatura contemporânea tem vindo a demonstrar que a performance adaptativa é uma competência passível de ser desenvolvida através de metodologias formativas adequadas. Por exemplo, Chen et al. (2005), identificaram uma relação positiva entre o treino de processos autorregulatórios - nomeadamente processos de ação, de transição e interpessoais - e os níveis subsequentes de performance adaptativa. Em linha com esta perspetiva, Marques-Quinteiro et al. (2018) realizaram um estudo quasi-experimental em contexto organizacional civil, num departamento de um banco internacional, evidenciando que a formação em autoliderança não só promove melhorias na performance adaptativa dos colaboradores, como também aumenta a sua satisfação no trabalho. Estes resultados sublinham o potencial dos programas estruturados de treino de competências psicológicas para fortalecer a capacidade de adaptação tanto em contextos civis como militares.

Em síntese, a literatura tem vindo a consolidar a performance adaptativa como uma dimensão crítica e diferenciada do desempenho profissional, particularmente relevante em contextos marcados pela incerteza, complexidade e exigência, como sucede no domínio militar. A capacidade de responder eficazmente a mudanças inesperadas, redefinir prioridades, manter o controlo emocional e ajustar os comportamentos a novos desafios, constitui um recurso essencial à eficácia operacional e organizacional. Esta competência revela-se especialmente crítica em funções de liderança, nas quais é frequente a tomada de decisão sob pressão.

2.5.6 - Relações com outros construtos

Adicionalmente, a investigação tem evidenciado associações consistentes entre a performance adaptativa e outros recursos psicológicos de autorregulação e eficácia pessoal. Em particular, a autoliderança tem-se mostrado positivamente relacionada à performance adaptativa, promovendo maior autonomia, flexibilidade e prontidão para enfrentar situações novas ou adversas (Currell & Marques-Quinteiro, 2009; Konradt et al., 2009; Marques-Quinteiro et al., 2018; Prussia et al., 1998). A robustez mental - enquanto predisposição para resistir ao stress, manter o foco em objetivos e perseverar perante adversidades - surge igualmente como um facilitador da adaptação eficaz em contextos de elevada pressão. Paralelamente, as estratégias de *coping*, influenciam de forma significativa a capacidade dos indivíduos para lidar com exigências mutáveis.

Assim, a performance adaptativa deve ser compreendida num quadro mais alargado de recursos psicológicos e competências autorregulatórias - como a autoliderança, a robustez mental e o *coping* - que sustentam a adaptação eficaz em contextos dinâmicos. O aprofundamento das inter-relações entre estes construtos revela-se particularmente pertinente no domínio militar, onde a capacidade de adaptação pode ser determinante para o desempenho, o bem-estar psicológico e, em última instância, para o sucesso da missão.

2.6 - Estratégias de *Coping*

“O *coping* é concebido como o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para se adaptarem a circunstâncias adversas.”

(Antoniazzi et al., 1998, p. 274)

2.6.1 - *Coping* em ambientes adversos

A forma como os indivíduos lidam com situações adversas tem despertado um interesse crescente na investigação psicológica nas últimas décadas (Carver et al., 1989). Esta atenção reveste-se de particular importância em contextos profissionais altamente exigentes e imprevisíveis, como os vivenciados por bombeiros, polícias e militares, nos quais a exposição a situações ambíguas, potencialmente perigosas e de decisão rápida é frequente, exigindo uma preparação robusta de nível cognitivo, emocional e comportamental (Jensen & Wrisberg, 2014). No caso específico da carreira militar - frequentemente assumida como uma escolha de estilo de vida e não apenas como uma opção profissional - as exigências físicas e psicológicas são consideravelmente superiores às enfrentadas na maioria das profissões civis (Skomorovsky & Stevens, 2013). O ambiente operacional militar é particularmente suscetível à ocorrência de stressores intensos, que se manifestam a nível cognitivo, físico, interpessoal e emocional, podendo incluir cenários de perigo iminente e risco de vida (Bartone et al., 2008; Bates et al., 2010; De Beer & Van Heerden, 2014; Hunt et al., 2013; Seligman, 2011; Skomorovsky & Stevens, 2013). Nestas condições, a disponibilidade e a eficácia das estratégias de *coping* tornam-se determinantes para a preservação do desempenho e do bem-estar psicológico dos militares (Gruber et al., 2009; Hobfoll et al., 1991; Maddi, 2013).

As estratégias de *coping* representam, assim, um recurso psicológico fundamental para a gestão do stress e a promoção da adaptação face a exigências internas e externas. A sua importância é particularmente acentuada em contextos operacionais de elevada pressão, como o meio militar, onde o êxito das respostas individuais e coletivas depende não apenas de competências técnicas, mas também da capacidade de autorregulação emocional, cognitiva e comportamental (Dalenberg et al., 2009; Overdale & Gardner, 2012).

2.6.2 - Abordagens teóricas do *coping*

Enquanto processo complexo e multidimensional (Folkman & Moskowitz, 2004; Skinner et al., 2003), o *coping* é sensível tanto às características do ambiente - nomeadamente, às suas exigências e recursos disponíveis -, quanto a fatores disposicionais de ordem pessoal,

como aos traços de personalidade que modulam a percepção do stress e os recursos para o enfrentar.

Conceptualmente, o *coping* pode ser definido como o conjunto de pensamentos e comportamentos mobilizados para lidar com as exigências internas e externas de situações percebidas como stressantes (Folkman & Moskowitz, 2004).

Nas últimas três décadas, o crescimento exponencial da investigação nesta área, tem gerado um debate crítico profícuo, contribuindo de forma significativa para a compreensão dos fatores que explicam porque é que alguns indivíduos demonstram maior capacidade de adaptação ao stress do que outros.

Grande parte da investigação contemporânea sobre *coping* tem como ponto de partida a publicação da obra seminal *Psychological Stress and the Coping Process* de Richard Lazarus (1966), na qual foi introduzida a *perspetiva transacional do stress* - um marco teórico que redefiniu os enquadramentos explicativos neste domínio (Folkman & Moskowitz, 2004). Até então, o conceito de *coping*, encontrava-se ancorado na tradição da psicologia do ego, de orientação psicanalítica, que enfatizava os mecanismos de defesa enquanto processos inconscientes e predominantemente patológicos, utilizados pelos indivíduos para gerir conflitos internos e ameaças ao *self* (Parker & Endler, 1992).

A formulação teórica de Lazarus, representou uma rutura epistemológica, ao expandir o conceito de *coping* além da lógica defensiva, integrando uma gama mais ampla de respostas cognitivas e comportamentais adaptativas. A *teoria transacional* atribuiu a esta avaliação um papel central, na medida em que determina não apenas a qualidade da resposta emocional desencadeada por uma situação potencialmente stressante, mas também a seleção das estratégias de *coping* mobilizadas pelo indivíduo. Esta abordagem identifica *dois processos mediadores* fundamentais na relação entre o indivíduo e o ambiente: a *avaliação cognitiva* e o *coping*. A *avaliação cognitiva*, desdobra-se em duas etapas interdependentes:

- (1) *Avaliação primária* - o indivíduo interpreta a situação e determina se esta constitui uma ameaça, uma perda ou um desafio relevante para o seu bem-estar.
- (2) *Avaliação secundária* - envolve a análise dos recursos disponíveis para lidar com a situação e a identificação de possíveis cursos de ação, incluindo estratégias de modificação da situação, aceitação, procura de apoio ou regulação emocional. No primeiro caso, são ponderadas implicações como potenciais danos, benefícios, riscos para a autoestima ou o bem-estar do próprio e de terceiros. No segundo, o

indivíduo analisa possíveis estratégias para mitigar os efeitos negativos ou maximizar os resultados positivos, podendo incluir ações concretas para modificar a situação, aceitar a realidade, procurar apoio ou evitar respostas impulsivas e contraproducentes.

A interação entre estas duas formas de avaliação define o grau de significância atribuído à transação pessoa-ambiente e, caso esta seja considerada relevante, se é predominantemente ameaçadora - implicando risco ou prejuízo -, ou desafiante - oferecendo a possibilidade de crescimento ou de ganho pessoal. É a combinação destas avaliações que orienta a percepção do evento e condiciona qual o tipo de *coping* que será mobilizado.

A partir da década de 1970, esta perspectiva cognitivo-transacional passou a dominar, levando à conceptualização do *coping* como um processo essencialmente consciente e orientado para a resposta a estímulos externos percebidos como stressantes. Este enquadramento, contrasta com a abordagem psicanalítica clássica, que privilegiava mecanismos de defesa perante conflitos internos.

Em 1984, Lazarus e Folkman consolidaram a abordagem transacional ao definirem o *coping* como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais desenvolvidos pelos indivíduos com o propósito de gerir as exigências internas e externas de situações avaliadas como stressantes (Folkman et al., 1986). Esta definição tem sido amplamente reconhecida na literatura sobre stress (Tennen et al., 2000) e permite destacar *três características fundamentais*. Em primeiro lugar, o *coping* é conceptualizado como um *processo dinâmico*, que se desenrola ao longo do tempo, acompanhando a evolução da interação entre a pessoa e a situação exigente. Trata-se, portanto, de uma resposta fluída, sujeita a mudanças conforme se alteram as condições contextuais e os recursos disponíveis. Em segundo lugar, trata-se de um *processo contextualizado*, dependente da percepção subjetiva que o indivíduo tem das exigências específicas do evento e das suas capacidades para o enfrentar. Em terceiro lugar, esta definição *não impõe julgamentos de valor normativos* sobre a adequação das estratégias mobilizadas. O *coping* é entendido como um esforço adaptativo, que deve ser avaliado em função do contexto, dos objetivos pessoais e do significado atribuído à situação, independentemente da sua eficácia objetiva ou do resultado obtido.

2.6.3 - Avaliação do *coping*

Esta conceptualização deu origem ao desenvolvimento de diversos instrumentos psicométricos destinados à avaliação das estratégias de *coping*, como propostos por Billings e Moos (1981), Carver et al. (1989) e Carver (1997).

No seu contributo, Carver et al. (1989) integram duas perspetivas fundamentais: por um lado, o *modelo transacional* de Lazarus e Folkman (1984), por outro lado, o *modelo de autorregulação comportamental* desenvolvido pelos próprios autores. Embora reconheçam a utilidade da clássica distinção entre *coping* focado no problema e *coping* focado na emoção, os autores argumentam que essa diferenciação é, na realidade, mais complexa e dependente da natureza da situação enfrentada. De forma geral, as estratégias centradas na resolução do problema tendem a emergir quando o indivíduo percebe a possibilidade de modificar ou controlar os aspetos da situação geradora de stress. Em contraste, estratégias de *coping* orientadas para a regulação emocional são mais frequentemente mobilizadas quando a situação é considerada inevitável ou imutável, exigindo a gestão das suas repercussões afetivas.

Adicionalmente, Carver et al. (1989) enfatizam o papel das diferenças individuais na escolha e utilização das estratégias de *coping*. Os autores propõem duas vias principais pelas quais estas podem influenciar a forma como os indivíduos enfrentam situações adversas: **(i)** a existência de estilos de *coping* relativamente estáveis, ou seja, padrões habituais de resposta a situações adversas, baseados em experiências anteriores; **(ii)** a influência de traços de personalidade que, predispõem os indivíduos a recorrer com maior frequência a determinadas estratégias em detrimento de outras. Assim, o *coping* é concetualizado como uma resposta simultaneamente situacional e disposicional, refletindo uma interação entre variáveis contextuais e características individuais duradouras.

Neste enquadramento, Carver et al. (1989) desenvolveram o *COPE Inventory*, um instrumento de autorrelato concebido para avaliar uma ampla gama de estratégias de *coping* utilizadas na resposta ao stress. Posteriormente, com o objetivo de facilitar a sua aplicação em contextos de investigação e prática clínica, Carver (1997) propôs o *Brief COPE*, uma versão reduzida que mantém a estrutura teórica do instrumento original. Esta medida, adotada na presente investigação, é composta pelas escalas descritas na Tabela 3.

Tabela 3*Escalas do Brief COPE e sua definição*

Escala	Definição
1 - Coping Ativo	Iniciar uma ação ou fazer esforços, para remover ou circunscrever o acontecimento stressor.
2 - Planeamento	Pensar sobre o modo de se confrontar com o agente stressor, planejar os esforços de <i>coping</i> ativos.
3 - Aceitação	Aceitar o facto que o evento stressante ocorreu e é real.
4 - Reenquadramento Positivo	Crescer com a situação; perceber a situação de um modo mais favorável.
5 - Humor	Fazer piadas acerca do acontecimento stressor.
6 - Religião	Aumento de participação em atividades religiosas.
7 - Suporte Emocional	Conseguir empatia ou suporte emocional de alguém.
8 - Suporte Instrumental	Procurar ajuda, informações, ou conselho acerca do que fazer.
9 - Auto distração	Desinvestimento mental do objetivo onde o stressor está a interferir.
10 - Negação	Tentativa de rejeitar a realidade do acontecimento stressante.
11 - Expressão de Sentimentos	Aumento da consciência do stress emocional pessoal e a tendência para expressar esses sentimentos.
12 - Uso de Substâncias	Consumir álcool ou outras drogas como um meio de desinvestir do stressor.
13 - Desinvestimento Comportamental	Desistir, ou deixar de se esforçar da tentativa para alcançar o objetivo com o qual o stressor está a interferir.
14 - Autoculpabilização	Culpabilizar-se e criticar-se a si próprio pelo que aconteceu.

2.6.4 - Coping e emoções

Posteriormente, Folkman e Moskowitz (2004) aprofundaram a concetualização do *coping* ao salientarem que este processo tem início quando o indivíduo avalia que objetivos pessoais foram ameaçados, comprometidos ou perdidos. Tais avaliações, frequentemente acompanhadas de emoções negativas intensas, configuram um contexto emocionalmente carregado, que serve de catalisador para a ativação das estratégias de *coping*. Neste enquadramento, uma das tarefas iniciais, consiste na autorregulação das emoções negativas, uma vez que estas constituem fontes adicionais de stress e podem comprometer a implementação eficaz de estratégias instrumentais orientadas para a resolução da situação. As emoções assumem, assim, um papel central e contínuo ao longo de todo o processo de *coping*, emergindo tanto como resposta às estratégias inicialmente adotadas, como em função de reavaliações sucessivas face à evolução da situação. A resolução bem-sucedida do episódio stressante tende a associar-se à prevalência de emoções positivas, ao passo que

desfechos incertos ou desfavoráveis são frequentemente acompanhados pela persistência ou intensificação de emoções negativas.

Historicamente, a investigação nesta área centrou-se predominantemente no papel das emoções negativas. No entanto, evidências mais recentes têm vindo a destacar a importância das emoções positivas no processo de gestão do stress, sugerindo que estas não só podem coexistir com emoções negativas num mesmo episódio stressante, como também desempenham uma função promotora de adaptação psicológica. Neste sentido, reconhece-se o papel do *coping* na criação e manutenção de estados afetivos positivos, os quais contribuem para ampliar o repertório de respostas cognitivas e comportamentais disponíveis (Folkman & Moskowitz, 2004).

Mais recentemente, a investigação tem enfatizado a interação entre as estratégias de *coping* e outros recursos psicológicos, com destaque para a robustez mental. Vários estudos sugerem que indivíduos com níveis elevados desta característica, tendem a adotar estratégias de *coping* focadas na resolução de problemas e menos estratégias centradas no evitamento (Jones et al., 2002, 2007; Nicholls et al., 2008). Escolas et al. (2013) corroboraram estes resultados, evidenciando que indivíduos mentalmente mais robustos, demonstram maior eficácia na gestão do stress e menor sintomatologia de distress, particularmente quando recorrem a estratégias de *coping* adaptativas.

Neste contexto, o *coping* deixa de ser concebido apenas como uma resposta situacional ao stress, passando a ser entendido como uma componente central de um processo mais amplo de adaptação psicológica, influenciado tanto por características disposicionais quanto por variáveis contextuais.

2.6.5 - *Coping* em contexto operacional

Em contexto militar operacional, diversas investigações têm demonstrado a importância das estratégias focadas na emoção, como o autocontrolo e o reenquadramento positivo, na promoção do desempenho dos militares em situações de treino intensivo, contribuindo para a conclusão bem-sucedida desses programas (De Souza & Feitosa, 2015). Em contraste, a percepção de falta de controlo constitui um fator de risco significativo. Por exemplo, em cenários de combate, militares que reportaram não ter controlo sobre decisões críticas, como a de atacar o inimigo, revelaram tendência para exacerbar as suas reações ao stress (Jensen & Wrisberg, 2014). Estes autores argumentaram ainda que a automaticidade da ação,

desenvolvida por meio do treino sistemático e da experiência acumulada, pode funcionar como uma estratégia de *coping* comportamental eficaz, permitindo respostas rápidas e ajustadas em contextos adversos. Jensen e Wrisberg (2014) sustentam que a automatização de estratégias de *coping* orientadas para a resolução de problemas, em articulação com competências físicas de combate, deve ser promovida através de treinos em ambientes operacionais realistas e imprevisíveis, como os proporcionados pelo Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE).

Ainda no domínio do treino, Overdale e Gardner (2012), sublinham o papel crucial do apoio do suporte social percebido - particularmente o apoio dos instrutores - como fator facilitador da adaptabilidade nas estratégias de *coping*, da performance sob pressão e do sentimento de coesão grupal.

Neste enquadramento, torna-se evidente que a performance eficaz em contextos operacionais exigentes não depende exclusivamente de competências técnicas ou físicas, mas da capacidade dos militares para gerirem emocionalmente o stress. Delahajj et al. (2011) encontraram evidência empírica robusta sobre o valor preditivo das estratégias de *coping* e da autoeficácia na performance sob stress agudo, mostrando que a perceção da competência pessoal para lidar com adversidades influencia diretamente a eficácia da resposta comportamental. Esta relação é particularmente relevante no que diz respeito à performance adaptativa, entendida como a capacidade de ajustar comportamentos e estratégias perante exigências inesperadas e dinâmicas. Estudos como os de LePine (2003) e Pulakos et al. (2002), demonstram que o recurso a estratégias de *coping* adaptativo está associado a uma maior flexibilidade, regulação emocional e eficácia na gestão de situações novas ou ambíguas, constituindo-se como um mecanismo facilitador da adaptação e do desempenho em ambientes imprevisíveis.

Adicionalmente, Maguen et al. (2008) demonstraram que, entre militares em preparação para missões, a presença de emoções positivas estava significativamente associada a maiores níveis de resiliência e bem-estar psicológico. Wagstaff e Leach (2015) propuseram que a escolha deliberada de experienciar emoções positivas contribui para expandir o foco atencional e o repertório comportamental, ao mesmo tempo que fortalece os recursos sociais, cognitivos e físicos. No contexto específico do CSERE, estes autores destacam o impacto favorável das emoções positivas na resiliência dos militares durante as fases críticas do curso (e.g., evasão e resistência), e no processo de recuperação psicológica subsequente

(e.g., após simulações de cativo, exposição ao interrogatório). Defendem ainda, o desenvolvimento de intervenções baseadas no reenquadramento positivo, como a aprendizagem de atribuições otimistas, com o objetivo de ajudar os militares a reestruturar o discurso interno negativo, e promover interpretações mais adaptativas e funcionais das exigências situacionais.

Em síntese, as estratégias de *coping* constituem um pilar central na adaptação psicológica a contextos extremos, particularmente no domínio operacional militar, onde a imprevisibilidade, a ambiguidade e o risco são elementos constantes. Compreender o *coping* como um processo dinâmico e multifatorial - moldado por fatores individuais, disposicionais e situacionais - permite não apenas avaliar a adequação das respostas ao stress, mas também delinear intervenções psicológicas mais precisas e eficazes. A articulação entre as estratégias de *coping* e outras competências psicológicas, como a liderança, a robustez mental e a performance adaptativa, revela-se essencial para o desenvolvimento de programas de treino integrados, centrados na promoção da autorregulação emocional, da resiliência e da eficácia sob pressão. Investir neste tipo de abordagens, contribui, em última instância, para reforçar a prontidão psicológica dos militares, aumentando a sua capacidade de recuperação perante a adversidade e assegurando um desempenho consistente mesmo sob condições operacionais extremas.

2.6.6 - Abordagens emergentes

Adicionalmente, a investigação mais recente tem vindo a evidenciar o potencial das tecnologias digitais enquanto ferramentas promissoras na promoção de estratégias de *coping* eficazes, sobretudo em contextos de elevada exigência psicológica. Entre estas, destacam-se os sistemas de *biofeedback* e *neurofeedback*, que permitem treinar, em tempo real, a autorregulação fisiológica através da monitorização e da modulação de parâmetros como a variabilidade da frequência cardíaca ou a atividade cerebral. Resultados obtidos em populações militares sugerem que estas abordagens podem contribuir para a eficácia na gestão do stress e para o reforço do autocontrolo em situações críticas. Neste âmbito, no *Comprehensive Soldier Fitness Program* do Exército dos Estados Unidos da América, Reivich et al. (2011) integraram no treino dos militares, o *biofeedback*, incorporando módulos estruturados de reestruturação cognitiva, regulação emocional e resolução de problemas, configurando um modelo sistemático de desenvolvimento de *coping* adaptativo.

Paralelamente, a realidade virtual tem vindo a afirmar-se como uma ferramenta eficaz para a simulação de cenários operacionais emocionalmente exigentes, proporcionando contextos imersivos e controlados que permitem treinar respostas cognitivas, emocionais e comportamentais ao stress agudo (Rizzo et al., 2014). Estas simulações, ao recriarem condições semelhantes às encontradas em ambiente real, facilitam a habituação emocional e o desenvolvimento de estratégias de *coping* transferíveis para o terreno. Adicionalmente, aplicações móveis e dispositivos *wearables* têm sido utilizados para promover a automonitorização contínua e a gestão adaptativa do stress. Através de funcionalidades como a deteção de padrões fisiológicos ou o fornecimento de estratégias personalizadas de *coping*, estas tecnologias potenciam a intervenção em tempo real e o reforço da autorregulação. Neste domínio, Miner et al. (2016) demonstraram a eficácia da aplicação *Posttraumatic Stress Disorder (PTSD) Coach* na redução de sintomatologia de stress e na melhoria do bem-estar psicológico em utilizadores civis e militares.

No seu conjunto, estas abordagens emergentes possibilitam uma maior personalização do treino psicológico, promovendo a integração entre *coping*, robustez mental e desempenho adaptativo. A sua incorporação em programas de preparação psicológica pode reforçar a prontidão individual e coletiva para enfrentar situações operacionais extremas, ampliando o repertório de respostas eficazes ao stress.

2.7 - Sistema de Memória Transitiva

“The military is growing increasingly dependent on the ability of individuals to coalesce quickly into effective teams.”

(Salas et al., 1995, p.55)

2.7.1 - Conceito e evolução

O desempenho eficaz em contextos operacionais complexos e imprevisíveis, como os ambientes militares, exige que as equipas sejam capazes de se adaptar rapidamente a situações inesperadas, muitas vezes sem poderem recorrer à comunicação explícita ou deliberada (Burke et al., 2006; LePine, 2003). Nestas circunstâncias, a coordenação implícita - entendida como a capacidade dos membros anteciparem as ações, intenções e necessidades uns dos outros - torna-se um fator crítico para a eficácia coletiva (Rico et al., 2008). Um dos mecanismos centrais que sustenta essa forma de coordenação é o Sistema de Memória Transitiva (SMT), enquanto infraestrutura cognitiva partilhada sobre “quem sabe o quê” (Lewis & Herndon, 2011; Wegner, 1987). Estudos com equipas distribuídas demonstram que não é apenas a existência de conhecimento partilhado que importa, mas sim a congruência entre as perceções dos membros sobre esse conhecimento - ou seja, o alinhamento quanto a quem detém determinado saber - como fator decisivo para a coordenação eficaz (Espinosa et al., 2004). Esta congruência, ao reduzir a necessidade de comunicação explícita, favorece uma atuação sincronizada e responsiva, mesmo sob condições de elevada complexidade.

O SMT assenta na premissa de que os membros da equipa detêm conhecimentos diferenciados e complementares, sendo essa distribuição reconhecida e validada por todos, o que requer um elevado nível de confiança mútua (Hollingshead, 2001; Moreland & Myaskovsky, 2000). Se estiver bem desenvolvido, este sistema permite a alocação estratégica de segmentos de informação a indivíduos específicos, evitando redundâncias, promovendo a eficiência cognitiva coletiva e facilitando a recuperação rápida, fiável e contextualizada do conhecimento (Wegner, 1987). Quando necessário, os restantes membros recorrem a esses elementos como fontes de conhecimento especializado, o que permite a recuperação de informação de forma célere, fiável e contextualizada. A arquitetura distribuída do SMT contribui, assim, para reduzir a carga cognitiva individual (Fraidin, 2004), otimizar os processos de tomada de decisão e reforçar a agilidade da equipa perante exigências operacionais voláteis (Lou et al., 2025).

A conceptualização do SMT foi originalmente proposta por Wegner (1987), que o definiu como um sistema coletivo de memória no qual o conhecimento está distribuído entre os membros da equipa, permanecendo no entanto acessível, de forma partilhada. Esta formulação pioneira destacou a importância da especialização do conhecimento e da confiança mútua como alicerces para a coordenação eficaz das tarefas em grupo. Nas décadas seguintes, o conceito foi aprofundado e operacionalizado por diversos investigadores, como Hollingshead (1998, 2001), Lewis (2003) e Moreland e Myaskovsky (2000), que exploraram os mecanismos envolvidos na formação do SMT e a sua influência no desempenho coletivo das equipas.

2.7.2 - Componentes e instrumentos de avaliação do SMT

Atualmente, o SMT é compreendido como um sistema partilhado de codificação, armazenamento e recuperação de informação, no qual cada membro da equipa detém conhecimento especializado num determinado domínio, ao mesmo tempo que possui consciência das competências e conhecimentos dos seus colegas (Lewis & Herndon, 2011). Esta consciência mútua permite uma distribuição funcional do saber e constitui a base da eficiência cognitiva coletiva. A literatura identifica *três componentes fundamentais para o funcionamento eficaz do SMT* (Ali et al., 2020; Choi et al., 2010; Lewis, 2003; Lewis et al., 2005):

- 1. Especialização** - refere-se à distribuição diferenciada do conhecimento, centrando-se nas competências específicas de cada membro da equipa (Lewis, 2003). O SMT torna-se mais eficaz quando essas competências são distintas, complementares e reconhecidas coletivamente, permitindo uma alocação mais eficiente das tarefas e potenciando o desempenho coletivo (Argote, 2015).
- 2. Credibilidade** - diz respeito ao grau de confiança interpessoal nas competências dos colegas. Esta confiança é elevada quando os membros da equipa percebem o conhecimento dos outros como fiável e relevante (Argote, 2015), funcionando como um indicador da robustez da confiança mútua na equipa. Em contextos onde a credibilidade é baixa, tende a verificar-se uma menor eficácia do SMT, dado que os recursos cognitivos são desviados para a verificação constante da informação recebida (Lewis, 2003).

3. Coordenação - refere-se à capacidade da equipa para aceder, integrar e mobilizar eficazmente o conhecimento partilhado. Esta competência possibilita a antecipação do comportamento dos colegas e uma adaptação dinâmica às exigências da tarefa (Lewis, 2003; Moreland & Myaskovsky, 2000).

A interação entre especialização, credibilidade e coordenação é determinante para a robustez do SMT. A evidência empírica tem demonstrado que o SMT é sensível às características individuais e experiências prévias dos membros da equipa, o que explica a variabilidade observada entre diferentes grupos (Argote, 2015). Trata-se de um sistema que se desenvolve gradualmente, à medida que os membros adquirem conhecimento sobre as competências e experiências dos seus colegas (Ali et al., 2020; Van Lamoen et al., 2024). Por conseguinte, em equipas temporárias ou recentemente formadas, nas quais o tempo de interação é limitado, a construção de um SMT sólido revela-se mais desafiante, o que pode comprometer a eficácia da coordenação e, em última análise, o desempenho coletivo (Fraidin, 2004).

A avaliação do SMT tem sido conduzida, predominantemente, através de medidas de autoavaliação, sendo a escala desenvolvida por Lewis (2003) a mais amplamente utilizada. Esta medida, adotada na presente investigação, avalia os três componentes nucleares do SMT: especialização, credibilidade e coordenação.

Complementarmente, têm sido utilizados métodos experimentais como mapeamentos cognitivos e simulações de tarefas de equipa, para captar os processos cognitivos subjacentes ao funcionamento do STM (Liang et al., 1995; Pearsall et al., 2010).

2.7.3 - Fatores facilitadores ou inibidores do desenvolvimento do SMT

Um dos contributos empíricos mais relevantes neste domínio é o de Liang et al. (1995), que realizaram um estudo em contexto laboratorial, onde demonstraram que as equipas previamente treinadas em conjunto desenvolvem um SMT mais eficaz, refletindo-se em melhorias significativas no desempenho. As equipas envolvidas numa tarefa de montagem eletrónica, apresentaram melhores resultados quando os seus membros tinham sido treinados como equipa, em contraste com equipas cujos elementos haviam sido treinados individualmente. Estas equipas revelaram maior capacidade para reter e aplicar conhecimento partilhado, coordenar eficazmente as suas ações e alcançar níveis superiores de desempenho.

Desde então, numerosos estudos têm corroborado a relação positiva entre o desenvolvimento do SMT e o desempenho das equipas, tanto em contextos laboratoriais como organizacionais (Austin, 2003; Kanawattanachai & Yoo, 2007; Lewis, 2003; Zhang et al., 2007), reforçando a relevância do SMT como mecanismo cognitivo coletivo essencial à eficácia do trabalho em equipa, particularmente em contextos caracterizados por elevada interdependência e exigência adaptativa.

A investigação laboratorial com equipas envolvidas em tarefas de comando e controlo, revelou que, determinados fatores contextuais, como o stress ambiental, podem atuar como facilitadores ou inibidores do desenvolvimento do SMT (Pearsall et al., 2009), assim como os comportamentos de identificação de funções - tais como, solicitar informações sobre as responsabilidades dos colegas ou partilhar as próprias responsabilidades - demonstraram promover a construção de um SMT mais eficaz (Pearsall et al., 2010). De igual modo, Prichard e Ashleigh (2007) evidenciaram que equipas submetidas a treino específico em competências de grupo - incluindo a resolução de problemas, gestão das relações interpessoais, definição de objetivos e clarificação de papéis -, apresentam maior probabilidade de desenvolver um SMT robusto, comparativamente às equipas que não beneficiam deste tipo de treino. Estes resultados apontam para um aspeto central: a capacitação deliberada em competências de equipa pode constituir um fator crítico para o desenvolvimento eficaz do SMT, sendo especialmente relevante em contextos operacionais onde a coordenação eficiente e a partilha estruturada de conhecimento são determinantes para o desempenho coletivo.

Apesar da vasta evidência empírica que sustenta os benefícios do SMT, para o desempenho coletivo, a literatura também identifica potenciais efeitos adversos associados ao seu desenvolvimento e funcionamento. Skilton e Dooley (2010) argumentam que a colaboração reiterada entre os membros da equipa - elemento central no desenvolvimento do SMT - pode conduzir ao chamado desgaste criativo. Este fenómeno manifesta-se, por exemplo, pela redução na geração de ideias inovadoras, pela limitação na partilha de informação nova e pela tendência para a convergência prematura em soluções subótimas. A estabilização do pensamento coletivo pode, assim, induzir rigidez nos processos de aprendizagem, nas perceções e nas rotinas da equipa.

Para além do risco de estagnação criativa, outros autores têm apontado limitações estruturais do SMT. Um exemplo é o erro sistémico que ocorre quando o conhecimento é indevidamente atribuído a um membro da equipa - ou seja, quando se assume, de forma

incorreta e não validada, que um determinado elemento domina um dado domínio de saber. Tal erro compromete a qualidade da tomada de decisão e pode propagar-se ao longo do desempenho coletivo (Austin, 2003). Adicionalmente, níveis elevados de confiança interpessoal, embora geralmente benéficos, podem desencadear um efeito paradoxal: a redução da monitorização crítica da informação partilhada. De Jong e Elfring (2010) e Langfred (2004) demonstraram que, em equipas coesas e com confiança elevada, tendem a ser inibidas as práticas de monitorização, questionamento e reflexão, aumentando o risco de validação de contributos erróneos.

Ainda assim, a literatura empírica é clara ao demonstrar que as equipas com um SMT bem desenvolvido tendem a apresentar desempenhos superiores, particularmente, em tarefas complexas e interdependentes. Um SMT robusto facilita a criação de um entendimento partilhado sobre a distribuição de tarefas, a especialização funcional dos membros e a articulação dos respetivos conhecimentos (e.g., Fraidin, 2004; Hollingshead, 1998; Liang et al., 1995; Sharma & Yetton, 2007; Wegner, 1995). Para além disso, contribui para a redução da carga cognitiva individual, uma vez que o conhecimento especializado pode ser distribuído e mobilizado de forma eficiente em função das exigências da tarefa (Fraidin, 2004).

2.7.4 - SMT em contexto operacional

A relevância do SMT é particularmente evidente em equipas de elevada especialização funcional, como as equipas táticas policiais ou militares, nas quais a eficácia depende fortemente da alocação eficiente de tarefas com base nas competências específicas dos membros (Faraj & Yan, 2009; Marques-Quinteiro et al., 2013). Nestes contextos, um SMT desenvolvido permite uma resposta mais coordenada, evita a sobreposição de esforços e aumenta a agilidade operacional.

No contexto das operações militares contemporâneas, sobretudo em missões internacionais, é frequente a formação de equipas *ad hoc* compostas por militares com origens organizacionais, culturais e funcionais distintas. Embora estes elementos estejam, regra geral, altamente treinados para o desempenho técnico das suas funções específicas, nem sempre recebem uma preparação sistemática para o trabalho colaborativo em equipa (Dalenberg et al., 2009). Esta lacuna torna-se particularmente crítica em contextos operacionais de elevada complexidade e risco, nos quais, falhas na coordenação e integração

podem ter consequências graves, tanto ao nível do sucesso da missão como da segurança dos próprios elementos da equipa.

Um exemplo paradigmático das consequências de falhas na coordenação em contexto militar é descrito por Snook (2000), que relata um incidente de fogo amigo envolvendo uma equipa reunida para operar um sistema AWACS (*Airborne Warning and Control System*) durante uma missão no Iraque. Apesar de todos os membros estarem tecnicamente qualificados para o desempenho das suas funções individuais, a ausência de comunicação eficaz e de articulação como equipa revelou-se fatal. Este caso ilustra, de forma clara, que a mera agregação de indivíduos tecnicamente competentes não garante, por si só, um desempenho coletivo eficaz.

Nas equipas militares, a interdependência funcional entre os membros é uma característica estrutural, o que exige o desenvolvimento de uma compreensão partilhada dos objetivos, da missão, das tarefas a realizar e das responsabilidades individuais e coletivas. Esse entendimento comum é fundamental para sincronizar comportamentos, alinhar ações e garantir que a equipa responde de forma coordenada e adaptativa às exigências do ambiente operacional (Dalenberg et al., 2009). Assim, o trabalho em equipa requer competência técnica individual, mas também a capacidade de antecipar as necessidades dos restantes elementos, ajustar as próprias ações em função das dinâmicas da equipa e adaptar-se continuamente às variações contextuais (Salas et al., 1995).

Em equipas recém-formadas - como é frequentemente o caso das missões militares internacionais -, o tempo disponível para desenvolver coesão e entendimento mútuo é geralmente limitado. Nestes cenários, torna-se imperativo recorrer a estratégias que promovam, desde os momentos iniciais, a construção de um conhecimento coletivo estruturado. Dalenberg et al. (2009), propõem, nesse sentido, a discussão estratégica de equipa, como uma abordagem eficaz. Este processo participativo, envolve a clarificação conjunta dos objetivos da missão, o alinhamento de perceções e a definição colaborativa dos meios e responsabilidades necessários à sua concretização. Ao fomentar a construção de uma visão partilhada sobre “o que deve ser feito, por quem e como”, a discussão estratégica fortalece o alinhamento interno da equipa e promove a eficácia dos seus processos colaborativos. Quando os membros da equipa compreendem claramente as suas funções e as dos restantes elementos, tornam-se mais capazes de tomar decisões coordenadas, evitar redundâncias, e responder com eficácia às exigências e incertezas do ambiente operacional.

Em síntese, o SMT constitui um dos mecanismos cognitivos centrais ao funcionamento eficaz das equipas, especialmente em contextos exigentes, dinâmicos e de elevada imprevisibilidade, como os ambientes operacionais militares. A investigação tem mostrado, de forma consistente, que equipas com SMT bem desenvolvido não só apresentam desempenhos superiores em tarefas complexas, mas também evidenciam níveis elevados de coesão, confiança mútua e capacidade de adaptação (Gino et al., 2010; Lou et al., 2025). Ao permitir que os membros da equipa tenham conhecimento claro sobre “quem sabe o quê”, o SMT facilita a distribuição eficiente de responsabilidades, a antecipação dos comportamentos e a coordenação implícita - aspetos críticos quando a comunicação explícita é limitada ou inviável.

O SMT potencia a performance adaptativa, funcionando como uma infraestrutura cognitiva partilhada que sustenta a tomada de decisão em tempo real e a reconfiguração dinâmica das funções em resposta ao contexto, especialmente sob condições de stress. A sua contribuição para a coesão funcional, pela via da confiança interdependente (Moreland & Myaskovsky, 2000), e para a redução da carga cognitiva individual (Fraidin, 2004), torna-o num recurso estratégico para a eficácia das equipas operacionais. Nesse sentido, o SMT articula-se com as exigências contemporâneas de flexibilidade e resiliência e estabelece pontes conceituais com outros construtos centrais neste estudo, nomeadamente a performance adaptativa e a coesão da equipa, com os quais partilha pressupostos de autorregulação, interdependência funcional e adaptação ativa ao contexto.

Em suma, o desenvolvimento de um SMT eficaz não ocorre de forma espontânea, especialmente em equipas temporárias ou recentemente constituídas. Nestes contextos, torna-se essencial criar oportunidades sistemáticas de treino que promovam a identificação mútua de competências, a clarificação de papéis e o estabelecimento de um entendimento partilhado sobre objetivos e responsabilidades. A implementação deliberada de estratégias que facilitem esse processo - particularmente em equipas *ad hoc* - pode ser um fator crítico para a eficácia coletiva, sobretudo em ambientes operacionais marcados por elevada complexidade, risco e exigência adaptativa.

2.8 - Coesão

“Military cohesion is an enduring general issue because of the prevailing view among military authors and researchers that it is a vital ingredient of a high level of operational effectiveness: in risking reduced cohesion, a military force risks reduced effectiveness.”

(Kirke, 2010, p.143)

2.8.1 - Conceito e evolução

Nas últimas décadas, a crescente complexidade dos contextos organizacionais tem impulsionado uma transição significativa para as estruturas de trabalho baseadas em equipas, com o objetivo de potenciar a adaptação, a criatividade e a eficácia na resolução de problemas. As equipas são amplamente reconhecidas pelo seu potencial para alcançar resultados superiores aos obtidos por indivíduos isolados, sobretudo em tarefas que exigem elevada complexidade e dinamismo (Beal et al., 2003; Carless & De Paola, 2000; Salas et al., 2005). No entanto, esse potencial só se concretiza plenamente quando determinados processos interpessoais e organizacionais se encontram solidamente estabelecidos.

Entre os fatores críticos que contribuem para o funcionamento eficaz das equipas, a coesão tem-se destacado como um dos principais preditores da sua eficácia (Beal et al., 2003; Carless & De Paola, 2000). A literatura tem demonstrado que a coesão influencia não apenas o desempenho coletivo, mas também o envolvimento dos seus elementos, a comunicação e a capacidade de manter a equipa unida perante pressões externas ou internas.

Apesar das vantagens atribuídas ao trabalho em equipa, as equipas continuam vulneráveis ao fracasso, frequentemente associado a falhas de planeamento, lacunas na comunicação ou ausência de apoio institucional (Salas et al., 2005). Neste enquadramento, a coesão surge como um mecanismo integrador que favorece a cooperação, o alinhamento de objetivos e a resiliência grupal, assumindo um papel central na sustentação do desempenho em contextos exigentes.

A conceptualização da coesão tem evoluído significativamente ao longo do tempo, acompanhando os avanços da psicologia social e organizacional. As suas origens remontam aos trabalhos de Lewin (1935), que procurou compreender de que forma certos fatores psicológicos influenciam as relações entre os indivíduos e o seu ambiente social. A sua ênfase nos processos psicológicos levou à identificação das forças que mantêm os indivíduos unidos numa equipa, destacando os *fenómenos de atração e repulsão* como vetores fundamentais da interação social (Dion, 2000). Este enquadramento foi posteriormente aprofundado por

Festinger (1950), que definiu a coesão como o conjunto total de forças que atuam sobre os membros no sentido da sua permanência no grupo. A sua abordagem destacou *três componentes essenciais da coesão*:

- (1) *A atração interpessoal* entre os membros,
- (2) *O empenho nas tarefas e atividades* da equipa;
- (3) *O prestígio associado à equipa* e aos seus elementos.

Esta formulação estabeleceu as bases para a compreensão da coesão como um construto psicológico central na dinâmica grupal, ainda que, inicialmente tratado como uma variável unidimensional.

Com o tempo, os desenvolvimentos teóricos e empíricos promoveram uma mudança paradigmática, conduzindo à compreensão da coesão como uma construção multidimensional (Mullen & Copper, 1994).

2.8.2 - Coesão social *versus* coesão de tarefa

Tradicionalmente, a coesão era avaliada por meio de medidas centradas na atração pelo grupo, através de questões sobre a afinidade interpessoal ou a intenção de permanência. No entanto, a evidência acumulada, revelou que tal abordagem era insuficiente para captar a complexidade dos vínculos grupais, sobretudo em contextos de elevada exigência como os organizacionais e operacionais. Nesse sentido, autores como Zaccaro (1991) propuseram a diferenciação entre *coesão interpessoal* - centrada nas relações sociais - e *coesão de tarefa* – centrada no compromisso partilhado com os objetivos da equipa. Esta distinção revelou-se particularmente significativa, uma vez que diversos estudos demonstraram que a coesão de tarefa apresenta uma associação mais robusta com o desempenho da equipa, do que a coesão interpessoal (Carless & De Paola, 2000; Mullen & Copper, 1994). Assim, em contextos organizacionais, a promoção de comportamentos que reforcem o compromisso coletivo com as metas e atividades da equipa, tendem a traduzir-se em ganhos de desempenho mais significativos, do que as intervenções que visem apenas melhorar as relações interpessoais (Carless & De Paola, 2000).

2.8.3 - Instrumentos de avaliação da coesão

No âmbito da investigação sobre equipas, diversos autores têm contribuído para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da coesão grupal, permitindo uma abordagem mais sistemática e rigorosa da sua avaliação. Entre essas propostas, destaca-se a medida

desenvolvida por Carless e De Paola (2000), utilizada na presente investigação, composta por *três dimensões* conceitualmente distintas, ainda que interrelacionadas:

- (1) *Coesão da tarefa* - refere-se ao grau de comprometimento dos membros com os objetivos e responsabilidades atribuídas à equipa;
- (2) *Coesão social* - diz respeito à extensão da interação e envolvimento social entre os membros da equipa;
- (3) *Atração individual ao grupo* - reflete a percepção individual sobre a atratividade e o significado social da equipa.

Os resultados obtidos por Carless e De Paola (2000) revelaram-se consistentes com os trabalhos anteriores, nomeadamente de Mullen e Copper (1994) e Zaccaro (1991), ao demonstrarem que a coesão orientada para a tarefa apresenta uma associação mais robusta com o desempenho da equipa do que componentes de natureza social, como a interação ou a afinidade interpessoal. Esta evidência reforça a importância de distinguir as diferentes dimensões da coesão, sobretudo quando se pretende compreender os seus efeitos sobre variáveis críticas como a eficácia, a produtividade ou a adaptação a contextos exigentes.

2.8.4 - Efeitos da coesão no desempenho e no bem-estar

Os avanços conceituais mais recentes têm vindo a consolidar a coesão como um fenómeno dinâmico, multifacetado e sensível ao contexto, com implicações diretas para a motivação e o desempenho das equipas.

Adicionalmente, um corpo expressivo de investigação empírica tem documentado os benefícios da coesão em múltiplos níveis: individual, grupal e organizacional (Salas et al., 2005). Níveis elevados de coesão têm sido sistematicamente associados ao aumento da motivação e da satisfação com o trabalho e com a equipa (e.g., Ahronson & Cameron, 2007; Dobbins & Zaccaro, 1986; Walsh et al., 2010), à promoção do bem-estar individual (e.g., Bliese & Halverson, 1996), à facilitação da aprendizagem coletiva (e.g., Mullen & Copper, 1994) e à melhoria do desempenho da equipa (e.g., Beal et al., 2003). Esta associação positiva é particularmente evidente em equipas com elevada interdependência, onde a coesão tende a potenciar comportamentos colaborativos, partilha de informação e alinhamento motivacional (Beal et al., 2003). Os efeitos positivos da coesão são tão consistentes que, frequentemente, o sucesso das equipas tem sido atribuído, em grande parte, aos laços de coesão partilhados entre os seus membros (Salas et al., 2005).

Importa, contudo, sublinhar que o impacto da coesão no desempenho não é universalmente positivo, podendo variar em função do tipo de tarefas desempenhadas. Em contextos em que as tarefas são predominantemente individuais e implicam baixa interdependência funcional, os efeitos positivos da coesão sobre o desempenho tendem a ser menos expressivos ou mesmo inexistentes (Beal et al., 2003). Os autores sugerem que o impacto da coesão no desempenho é superior e positivo quanto mais elevada for a interdependência funcional entre os membros da equipa.

Para além disso, estudos mais recentes alertam para os potenciais efeitos adversos da coesão excessiva. Marques-Quinteiro et al. (2019) referem que níveis elevados de coesão podem comprometer a eficácia da coordenação em momentos críticos do ciclo de vida das equipas, nomeadamente quando ocorrem mudanças nas exigências das tarefas ou transições temporais, uma vez que a pressão para manter a harmonia pode inibir a confrontação de ideias e a adaptação estratégica. De forma semelhante, Curral et al., (2017) sublinham que a coesão, quando não é acompanhada por uma liderança adaptativa e por mecanismos de regulação, pode conduzir ao conformismo grupal, à estagnação de ideias e à resistência à mudança, comprometendo a eficácia da equipa em contextos altamente dinâmicos. Estes resultados reforçam a necessidade de compreender a coesão como um fenómeno dinâmico e contingente, cujo impacto no desempenho depende de múltiplos fatores contextuais e temporais.

2.8.5 - Coesão em equipas militares

No contexto militar, a coesão assume particular relevância enquanto mecanismo de sustentação da eficácia operacional (Dion, 2000). A evidência empírica corrobora esta premissa. Por exemplo, Dickstein et al. (2010), num estudo transversal com militares da Força Aérea dos Estados Unidos da América (USAF) destacados para o Iraque, verificaram que níveis elevados de coesão estavam associados a menor sintomatologia de stress pós-traumático. McAndrew et al. (2017) obtiveram resultados semelhantes, ao observarem que as equipas militares mais coesas recorriam com menor frequência a estratégias de *coping* de evitamento após o destacamento operacional, promovendo uma recuperação psicológica mais célere. Na mesma linha, Orme e Kehoe (2020) demonstraram a coesão atua como moderadora dos efeitos adversos de stressores operacionais sobre a saúde mental dos militares. Mais recentemente, Melo e Cole (2024), ao analisarem equipas militares da área da saúde,

verificaram que o sucesso coletivo se encontra fortemente associado ao grau de coesão percebido, sugerindo que o desenvolvimento de competências relacionais e de equipa poderá constituir um fator crítico para a eficácia de equipas de pequena dimensão, frequentemente mobilizadas para atuar em cenários operacionais exigentes.

Em síntese, a literatura tem evidenciado, de forma consistente, a centralidade da coesão no desempenho, bem-estar e resiliência das equipas, especialmente em contextos de elevada exigência como o militar. Concebida como um fenómeno multidimensional que integra componentes interpessoais (coesão social) e funcionais (coesão orientada para a tarefa), a coesão revela-se determinante para a promoção de comportamentos colaborativos, a partilha eficaz de informação e o alinhamento motivacional entre os membros da equipa.

No domínio militar, a evidência empírica reforça o papel estruturante da coesão, não apenas na eficácia operacional das equipas, mas também na proteção da saúde mental dos seus membros e na capacidade de resposta coletiva em contextos de missão complexos e potencialmente adversos. Estes contributos sublinham a importância de investir de forma sistemática no desenvolvimento, monitorização e manutenção da coesão ao longo de todo o ciclo formativo e operativo das equipas militares - desde a formação até à atuação no terreno - considerando as diferentes dimensões e o seu papel moderador face aos stressores operacionais. Neste sentido, a consolidação de instrumentos de avaliação conceptualmente robustos, bem como a integração da coesão nos programas de treino e desenvolvimento de equipas, constituem estratégias fundamentais para reforçar a prontidão e a sustentabilidade psicológica das Forças Armadas.

Capítulo 3:

Apresentação dos Estudos Desenvolvidos

A capacitação dos militares tem sido foco de atenção e preocupação. A atual situação internacional tem exigido que as Forças Armadas Portuguesas operem, de forma regular, em ambientes adversos, revestidos de imprevisibilidade, incerteza e exigências físicas e psicológicas. De acordo com Wagstaff e Leach (2015), para navegarem nesta tipologia de cenário, os militares necessitam de um conjunto diversificado de competências técnicas, físicas e, não menos importantes, psicológicas. Os autores salientam a premência dos líderes militares serem conhecedores das características psicológicas que concorrem para uma melhor performance dos militares, proporcionando, desta forma, uma adequada formação e treino.

O Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE) enquanto experiência *in loco*, simuladora de condições de sobrevivência extremas, é um cenário privilegiado para formar, treinar e capacitar. Wagstaff e Leach (2015) referem que um dos grandes objetivos deste programa de treino é a promoção da “*will-to-live*”, através da transmissão de conhecimento (memória declarativa), competências técnicas (memória de procedimento) e informação sobre o que esperar nestes cenários (memória episódica). Contudo, os autores referem que a “*will-to-live*”, vai mais além, comportando uma coleção de forças psicológicas que desempenham um papel fulcral na sobrevivência e que explicam as diferenças individuais nesta matéria. Nomeadamente, o porquê de alguns indivíduos sucumbirem e outros responderem à adversidade com elevado desempenho, bem-estar e conseqüente crescimento psicológico.

Tradicionalmente, o CSERE utiliza a abordagem de inoculação ao stress (Saunders et al., 1996), na qual os participantes são expostos a elevados níveis de pressão física e psicológica, através da simulação de experiências reais. Esta metodologia visa aumentar a resiliência através da exposição controlada ao stress, análogo a uma vacina que é administrada para aumentar a imunidade de um indivíduo contra uma doença, estimulando o seu sistema imunitário. No entanto, investigações mais recentes, mostram que além da inoculação do stress, existe uma série de forças ou capacidades psicológicas que podem facilitar a performance e promover o bem-estar em cenários adversos. No contexto militar, as abordagens baseadas nas forças psicológicas começaram a ganhar especial destaque com a

criação de centros e programas de *fitness* psicológico (Seligman, 2011). Utilizando o exemplo da vacina, o resultado desejado da intervenção pelas abordagens baseadas nas forças psicológicas é também a imunidade à adversidade - resiliência - mas os meios para alcançar essa imunidade, centram-se no desenvolvimento e manutenção de um organismo saudável e não apenas na “vacinação” e exposição (Wagstaff & Leach, 2015).

A contínua inoculação ao stress é sem dúvida fundamental. Não obstante, cada vez mais se defende a inclusão das abordagens baseadas nas forças psicológicas no treino dos militares (Seligman, 2011; Wagstaff et al., 2012). Nesse sentido, tem-se tentado perceber se o desenvolvimento de certas forças psicológicas, que aumentam e constroem os reportórios do pensamento-ação de um indivíduo (Fredrickson et al., 2003), conduzem ou não a um aumento dos recursos para enfrentar a adversidade. Embora, nas Forças Armadas dos Estados Unidos, se verifique a investigação e implementação de programas alinhados com esta abordagem, o seu potencial permanece parcialmente inexplorado, justificando a necessidade de aprofundamento e expansão das evidências nesta área (Seligman, 2011; Steenkamp et al., 2013).

Ancorados nas teorias da Psicologia Positiva, diversos estudos têm evidenciado que o uso das forças psicológicas se associa a níveis elevados de empenho, motivação, confiança, esperança e bem-estar, potenciando um desempenho superior à média (Wood et al., 2011; Dubreuil et al., 2014; Stander et al., 2014; van Woerkom et al., 2016, 2022; Moore et al., 2023; Hodges & Clifton, 2004; Harzer & Ruch, 2013; Botha & Mostert, 2014; van Woerkom & Meyers, 2019). Neste contexto, Wagstaff & Leach (2015), destacam a robustez mental como uma força psicológica determinante, tanto no desporto de alta competição como no meio militar. Estes autores acrescentam que o recurso a estratégias de *coping* baseadas no reenquadramento positivo - nomeadamente o otimismo e a escolha deliberada de experienciar emoções positivas - amplia o foco atencional e o repertório comportamental, promovendo a construção e reposição de recursos sociais, intelectuais e físicos. Tais estratégias podem facilitar uma resposta inicial mais adaptativa à adversidade, sustentada por mecanismos cognitivos e afetivos mais desenvolvidos na memória de trabalho, os quais favorecem a autorregulação e a adoção de ações proativas de prevenção do perigo (Rasmussen et al., 2006; Levens & Gotlib, 2012).

Considerando a teoria do sistema de memória transitiva (Lewis, 2003), van Woerkom et al. (2022), enfatizaram a relevância do estudo e da aplicação das forças psicológicas individuais

no contexto organizacional e em equipas, realçando a vantagem da diversidade de competências. Os autores defendem que a utilização das forças psicológicas coletivas melhora o desempenho das equipas por meio de três mecanismos: (i) *consciência* - reconhecimento partilhado da variedade de forças individuais presentes; (ii) *credibilidade* - confiança na capacidade dessas forças para a execução das tarefas; e (iii) *coordenação* - distribuição e execução de tarefas com base nas forças disponíveis. Tal abordagem estimula processos cognitivos e motivacionais que sustentam a performance coletiva, ao mesmo tempo que promovem o bem-estar individual e grupal, dado que cada membro se sente valorizado e reconhecido.

Segundo Wagstaff & Leach (2015), o contexto militar, e particularmente o CSERE, constitui um cenário privilegiado para a avaliação e implementação destas abordagens. A investigação neste âmbito poderá aprofundar o conhecimento sobre a aplicação de estratégias baseadas nas forças psicológicas no treino militar, favorecendo o desenvolvimento de intervenções que reforcem a estrutura do curso e, conseqüentemente, melhorem a prontidão e o desempenho em operações reais. O investimento contínuo na otimização deste tipo de cursos é, assim, determinante para a segurança e para o sucesso das missões em contexto operacional.

Considerando o acima exposto, a presente investigação, utiliza o CSERE para compreender o papel de determinadas forças psicológicas em ação neste tipo de cenário.

À luz deste racional, propõe-se para esta tese de doutoramento, os seguintes objetivos:

- Compreender o modo como as forças psicológicas individuais - autoliderança, robustez mental, *coping* e performance adaptativa - podem potenciar a adaptabilidade e a performance do militar em missões operacionais;
- Conhecer o papel da equipa e o uso das forças psicológicas coletivas - coesão e sistema de memória transitiva - na adaptabilidade e na performance do militar em contextos adversos.

Para alcançar os objetivos acima elencados, realizaram-se três estudos (sumarizados na Figura 1).

Estudo 1: investigou a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar e, paralelamente, a influência que a performance adaptativa individual e a robustez mental podem ter nessa relação.

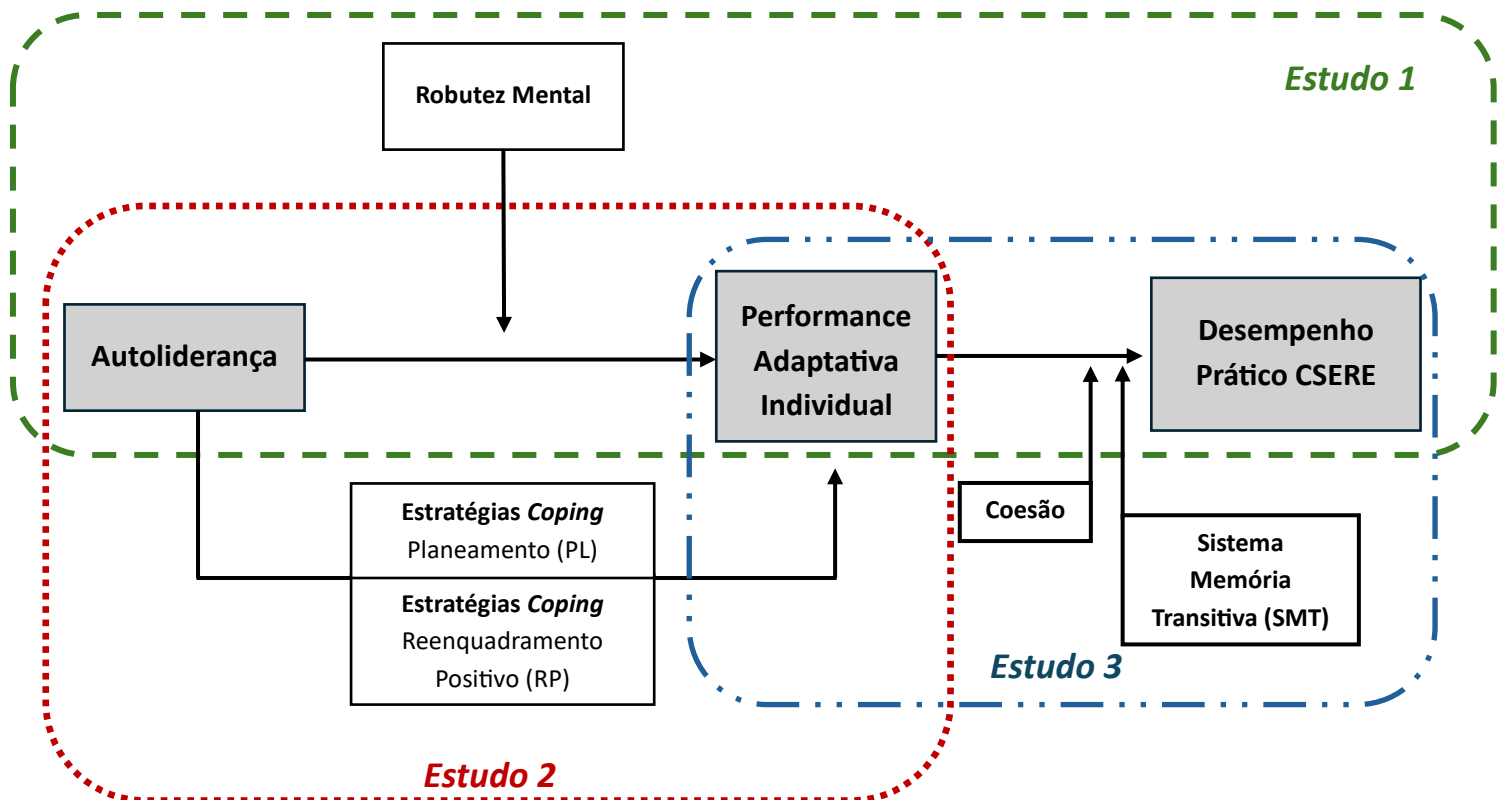
Estudo 2: explorou o papel das estratégias de *coping* (reenquadramento positivo e o planeamento), enquanto mediadoras da relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual.

Estudo 3: analisou a influência da coesão da equipa e do sistema de memória transitiva na relação entre a performance adaptativa individual e o desempenho do militar.

Os resultados desta investigação oferecem contributos relevantes para o aperfeiçoamento de programas de treino militar (e.g., CSERE), evidenciando a importância de integrar abordagens baseadas nas forças psicológicas no desenvolvimento de militares mais resilientes e adaptáveis. Face ao contexto operacional cada vez mais dinâmico e exigente em que decorrem as missões militares, os dados obtidos sustentam o potencial destas forças para otimizar o desempenho, articulando a inoculação ao stress com estratégias ancoradas nas forças psicológicas. Esta integração poderá fundamentar o desenho de intervenções mais eficazes, capazes de promover simultaneamente o bem-estar e a preparação dos militares para enfrentar situações extremas.

Figura 1

Sumário dos três estudos



Página intencionalmente deixada em branco

PARTE II - Estudios

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 4:

A Influência da Autoliderança na Adaptabilidade dos Militares em Contextos Adversos: Papel Mediador da Performance Adaptativa e Papel Moderador da Robustez Mental (Estudo 1)

O atual contexto internacional, caracterizado por crescentes desafios à segurança global, torna evidente a necessidade de um maior envolvimento das Forças Armadas Portuguesas em missão no estrangeiro. Estas missões decorrem frequentemente em cenários complexos, marcados pela ambiguidade e imprevisibilidade, onde as dinâmicas podem ser voláteis e os riscos variáveis. Trata-se de contextos altamente desafiantes, que evidenciam a necessidade de uma preparação abrangente dos militares, contemplando não apenas competências físicas e técnicas, mas também psicológicas. O presente estudo, ancorado no quadro teórico das abordagens baseadas nas forças psicológicas, investigou a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho dos militares, considerando a performance adaptativa individual como variável mediadora e a robustez mental como variável moderadora. A amostra estudada compreendeu 125 elementos do Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE). Os resultados sugerem que as estratégias comportamentais de autoliderança são um fator crítico para a adaptabilidade em contexto militar, especialmente em ambientes de alta pressão e de mudanças constantes, onde a performance adaptativa e a robustez mental desempenham papéis cruciais.

Palavras-chave: autoliderança; performance adaptativa individual; robustez mental; desempenho militar.

4.1 - Introdução

4.1.1 - Autoliderança e Desempenho

A autoliderança é amplamente reconhecida como uma competência central para o desempenho individual, assumindo particular relevância em tarefas exigentes ou pouco atrativas, que requerem um elevado grau de autodisciplina (Houghton & Neck, 2002; Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1986; Neck, 1996; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz,

1996; Taback et al., 2011; Williams, 1997). O seu exercício assenta na utilização deliberada de estratégias de autoinfluência, com o objetivo de otimizar a motivação e o bem-estar, aperfeiçoar a execução das tarefas e gerir a ação de forma proativa (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006).

Enquanto competência de elevado valor funcional, a autoliderança influencia diretamente a definição de objetivos, a assunção de responsabilidades e o nível de envolvimento nas atividades profissionais (Marques-Quinteiro et al., 2010), estando associada a ganhos consistentes no desempenho (D'Intino et al., 2007; Houghton & Yoho, 2005).

Segundo Prussia et al. (1998), os comportamentos de autoliderança contribuem significativamente para o fortalecimento da perceção de autoeficácia, potenciando respostas mais eficazes às exigências da função. Deste modo, a autoliderança configura-se como um mecanismo adaptativo essencial para o desenvolvimento das capacidades individuais, atuando como catalisador de estados emocionais positivos, de bem-estar subjetivo (e.g., satisfação no trabalho) e de perceções de competência pessoal - fatores amplamente reconhecidos como preditores da qualidade e consistência dos resultados organizacionais.

A autoliderança, enquanto construto multidimensional, engloba três principais estratégias de autoinfluência, destacando-se, entre elas, as estratégias comportamentais, as quais visam regular o comportamento individual e potenciar o desempenho (Harari et al., 2021; Houghton & Neck, 2002; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Reichard et al., 2025). A autorregulação, entendida como o autocontrolo das ações mediante a definição de padrões internos e a avaliação contínua das discrepâncias entre esses padrões e o desempenho, permitindo a implementação de melhorias, e a autorreflexão, caracterizada pela análise crítica da adequação das ações passadas e pela atribuição de significado às experiências vivenciadas, encontram-se intrinsecamente relacionadas às estratégias comportamentais de autoliderança (Harari et al., 2021; Manz, 1986). Exemplos práticos dessas estratégias incluem a identificação e modificação de comportamentos específicos, a realização de autoanálise para a definição de metas - a curto, médio e longo prazo -, a aplicação de recompensas motivacionais autoinduzidas, a diminuição de padrões habituais de autopunição e a prática sistemática dos comportamentos desejados.

As estratégias comportamentais de autoliderança podem ser utilizadas no âmbito da automotivação e da autodireção (no caso de tarefas difíceis ou desafiantes) e são especialmente úteis em tarefas e objetivos que têm por base a motivação extrínseca,

características aplicáveis ao CSERE. De acordo com Harari et al. (2021), as dimensões de desempenho que se referem concretamente às tarefas (motivação extrínseca), são orientadas por estratégias de autoliderança centradas no comportamento, enquanto as dimensões de desempenho que são promovidas pela motivação intrínseca das tarefas (e.g., desempenho criativo e inovador) são predominantemente orientadas por estratégias de recompensas naturais. Os resultados da investigação feita pelos autores em apreço, sugere que, embora as estratégias de recompensas naturais sejam responsáveis por parte da variação da satisfação no trabalho, a maior parte foi explicada por estratégias centradas no comportamento. A autorregulação, aliada à capacidade de autorreflexão, proporciona evidências objetivas de que o controlo comportamental e a consecução de objetivos produzem efeitos positivos, fomentando sentimentos de satisfação.

O recurso a estratégias comportamentais de autoliderança pode influenciar a perceção de autoeficácia, promovendo um desempenho mais eficaz e a mitigação de stressores negativos agravados por ambientes de elevada tensão, como ocorre no contexto do CSERE (Lovell et al., 2007; Prussia et al., 1998; Unsworth & Mason, 2012). Neck e Houghton (2006) e Stewart et al. (2011), corroboraram que, especialmente em tarefas complexas e desafiantes, o emprego de estratégias comportamentais de autoliderança - tais como o estabelecimento de metas concretas e a automonitorização -, potencia a autoconfiança e a motivação intrínseca, resultando em níveis superiores de desempenho. Complementarmente, Dolbier et al. (2001) associam a autoliderança a uma maior satisfação laboral e a uma redução do stress percebido, contribuindo para a adaptabilidade individual. Estas estratégias fomentam uma atitude proativa, na qual os indivíduos antecipam e resolvem problemas antes que estes se agravem, demonstrando maior propensão para o surgimento de ideias inovadoras e eficazes (Houghton et al., 2012). Tal proatividade é fundamental para o desempenho, pois capacita os indivíduos a encontrar soluções rápidas e eficientes face aos desafios.

A autoliderança configura-se, assim, como um mecanismo adaptativo que impulsiona a capacidade individual e a perceção de autoeficácia, funcionando como catalisador da satisfação no trabalho e assumindo papel determinante no desempenho e na adaptação a mudanças organizacionais (Neck & Manz, 1996; van Dorssen-Boog et al., 2020). Estas características são essenciais para a adaptação do contexto militar.

A diversidade de missões em ambientes multifacetados, expõe os militares a desafios excepcionais, exigindo deles respostas rápidas e eficazes a níveis físico, psicológico e cognitivo

para assegurar o desempenho ótimo em qualquer circunstância (Lucke & Furtner, 2015). As estratégias comportamentais de autoliderança emergem como uma abordagem promissora para o aprimoramento das competências individuais, particularmente na regulação das motivações e dos comportamentos, fortalecendo a capacidade do indivíduo se autogerir e, potencialmente, de liderar os outros (Neck et al., 1999).

No contexto militar, a autoliderança pode ser desenvolvida por meio de exercícios que promovam a autonomia, a tomada de decisão e a responsabilidade pessoal - como os realizados no CSERE - contribuindo para a capacitação de competências essenciais à adaptação em contextos adversos. Lucke e Furtner (2015) evidenciaram que os programas de treino focados na autoliderança elevam a performance mental e física dos militares. Ao combinar estratégias comportamentais, cognitivas e o uso de recompensas naturais, os militares aprendem a influenciar, controlar e direcionar o seu comportamento, o que resulta numa liderança mais eficaz de si mesmos e dos outros, refletida em melhorias no desempenho individual e coletivo (Furtner et al., 2018).

Considerando o acima exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H₁: As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com o desempenho militar.

4.1.2 - Performance Adaptativa, Autoliderança e Desempenho

Os cenários em que os militares atuam estão em constante mutação. Ser capaz de se adaptar é uma condição para a sustentabilidade da maioria dos sistemas de trabalho (Ramos-Villagrasa et al., 2012).

A performance adaptativa tem recebido atenção crescente enquanto fator fundamental no desempenho profissional, sobretudo em ambientes que requerem flexibilidade e tolerância à incerteza no alcance do sucesso, característicos de contextos dinâmicos e competitivos (Pulakos et al., 2000).

Reconhecida como um mecanismo que evidencia proficiência na autogestão de mudanças nas tarefas profissionais (Al Shdaifat et al., 2013), assume particular relevância no contexto organizacional ao potencializar o desempenho e o êxito, especialmente em tarefas exigentes (Jundt & Shoss, 2023).

No âmbito militar, a performance adaptativa reveste-se de especial importância, dado o aumento das missões internacionais em países conflituosos (Tucker et al., 2007). Nestas

missões, a performance adaptativa é identificada como uma dimensão crítica do desempenho dos militares, sobretudo daqueles que exercem funções de liderança (Al Shdaifat et al., 2013; Tucker et al., 2007). Segundo McFarland (2005), a capacidade dos militares interagirem positivamente com os seus pares, bem como com as populações e culturas locais, influencia significativamente o sucesso da missão. Acresce que os líderes militares frequentemente operam em ambientes complexos e imprevisíveis de contrainsurgência, nos quais se exige adaptação rápida a mudanças de contexto - desde situações não ameaçadoras até cenários de elevado risco -, requerendo uma leitura ágil e um entendimento aprofundado das nuances militares e políticas, além de uma atuação adequada mesmo na ausência de ordens superiores ou de supervisão direta (Tucker et al., 2007).

Indivíduos com elevada performance adaptativa, demonstram capacidade para modificar comportamentos em resposta a situações dinâmicas e imprevisíveis, alcançando êxito na consecução dos seus objetivos (Tucker et al., 2007). Na mesma linha de pensamento, Pulakos et al. (2000) evidenciaram que a performance adaptativa é um preditor robusto de sucesso em contextos marcados pela mudança e incerteza. De acordo com Kozlowski (1998), para que essa capacidade seja efetiva, os indivíduos devem possuir um amplo conhecimento do domínio em questão, aliado à capacidade de reconhecer variações situacionais. Indivíduos com elevada performance adaptativa demonstram profundo domínio das tarefas, identificam mudanças no ambiente, aplicam procedimentos aprendidos e desenvolvem respostas inovadoras e mais adequadas (Smith et al., 1997). O desenvolvimento dessa perícia passa pela aquisição de conhecimento fundamentado sobre a pertinência dos procedimentos para diferentes condições e pela generalização e adaptação desse saber a contextos variados (Kozlowski, 1998). Por conseguinte, o autor considera que o primeiro passo a dar é no sentido do indivíduo se tornar perito em situações normativas (e.g., desenvolver perícia de rotina) e, posteriormente, através do treino, ser desafiado em diferentes ambientes. Experiências e exposições repetidas a situações que requerem adaptabilidade (e.g., CSERE), permitem que o indivíduo crie um “catálogo de experiências” para o desenho de uma resposta eficaz numa nova situação (Mueller-Hanson et al., 2005).

Embora a relação entre performance adaptativa e autoliderança ainda seja objeto de estudo, diversas investigações indicam uma relação positiva entre ambas (Currell & Marques-Quinteiro, 2009; Konradt et al., 2009; Lucke & Furtner, 2015; Manz, 1986; Marques-Quinteiro & Currell, 2012; Prussia et al., 1998; Stewart et al., 2011). Para a manifestação da performance

adaptativa, os indivíduos necessitam de se envolver em processos de autorregulação característicos da autoliderança (Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2018; C. P. Neck & Houghton, 2006a). A autoliderança aprimora a consciência situacional e a motivação para o envolvimento em processos decisórios, independentemente das condições contextuais (Manz, 1986). Paralelamente, constrói a capacidade individual de desempenho em tarefas complexas que requerem adaptação (Neck et al., 1995; Stewart et al., 2011). Marques-Quinteiro et al. (2015) confirmaram a correlação positiva entre as estratégias de autoliderança e a performance adaptativa, destacando que a proficiência na combinação dessas estratégias possibilita respostas adaptativas e eficazes, permitindo atuar de forma adaptativa no lidar com acontecimentos inesperados e exigentes (Marques-Quinteiro et al., 2018).

No contexto militar, a autoliderança e a performance adaptativa podem ser desenvolvidas através de programas de treinos específicos que simulem condições incertas e desafiadoras (e.g., CSERE), permitindo aos militares praticar e melhorar as competências que sustentam a adaptabilidade.

Considerando o acima referido, são colocadas as seguintes hipóteses:

H₂: A performance adaptativa individual tem uma relação positiva com o desempenho militar.

H₃: A relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar é mediada pela performance adaptativa individual.

4.1.3 - Robustez mental, Autoliderança e Performance Adaptativa

A robustez mental, entendida como um constructo multidimensional que integra processos cognitivos, motivacionais e emocionais complexos, é amplamente reconhecida como um preditor-chave para a resolução eficaz de situações críticas (Greinert et al., 2024; Mahoney et al., 2014) e como um amortecedor dos efeitos negativos do stress, favorecendo uma performance positiva e consistente, independentemente dos fatores situacionais (Arthur et al., 2015). Inclui disciplina e orientação para objetivos (Fourie & Potgieter, 2001; Hardy et al., 2014), níveis elevados de esforço e motivação (Gucciardi et al., 2021), competição (Gould et al., 2002), tenacidade (Jones et al., 2007) e capacidade de reagir positivamente à situação (Thelwell et al., 2005). Recentemente, Gucciardi et al. (2021) acrescentaram que, em determinadas circunstâncias, indivíduos com elevada robustez mental podem optar por persistir nos esforços para alcançar um objetivo, implementar estratégias alternativas,

substituí-lo por outro com maior probabilidade de sucesso ou, eventualmente, desistir da sua prossecução, consoante as exigências e restrições do contexto.

Por exemplo, atletas com elevada robustez mental demonstram capacidade para sustentar níveis ótimos de desempenho mesmo perante adversidades significativas (Connaughton et al., 2010), interpretando a pressão como um desafio e preservando o controlo emocional, cognitivo e comportamental, apesar da presença de stressores situacionais (Jones et al., 2007). De forma análoga, os militares - sobretudo aqueles que operam em contextos operacionais - enfrentam exigências multifatoriais de elevada intensidade, frequentemente comparáveis ou até superiores às vivenciadas por atletas de elite (Arthur et al., 2015; Gucciardi et al., 2021; Saul et al., 2024). As operações militares caracterizam-se, habitualmente, por elevados níveis de pressão psicológica, ambiguidade situacional, fadiga extrema, ansiedade e risco de vida, evidenciando a necessidade de competências psicológicas particularmente robustas. Embora, à primeira vista, o desporto possa ser percecionado como um domínio mais lúdico ou menos crítico face aos cenários de vida ou morte que podem caracterizar a atuação militar, ambos os contextos partilham desafios psicológicos de elevada intensidade, nomeadamente no que concerne à manutenção da performance sob condições adversas. Tanto militares como atletas de alto rendimento enfrentam exigências convergentes em termos de regulação emocional, gestão do stress, manutenção do foco atencional e tomada de decisão sob pressão, requerendo competências emocionais, cognitivas e comportamentais altamente desenvolvidas para sustentar um desempenho ótimo em ambientes incertos e exigentes.

Esta homologia funcional entre o contexto desportivo e o militar tem sustentado a transferência de técnicas e estratégias psicológicas do treino de alto rendimento para programas de formação militar, com a evidência empírica a indicar benefícios claros no reforço da robustez mental, no ajustamento psicológico e na eficácia operacional em condições extremas (Tenenbaum et al., 2008).

Neste enquadramento, a robustez mental configura-se como um fator crítico para a manutenção do desempenho e da eficácia em contextos operacionais exigentes. Indivíduos com níveis elevados de robustez mental, tendem a apresentar maior flexibilidade autorregulatória, permitindo-lhes persistir perante obstáculos, reajustar ou redefinir objetivos em função de novas informações, ou mesmo abandonar metas irrealistas com base numa

avaliação pragmática das circunstâncias e dos recursos disponíveis (Gucciardi et al., 2021). Esta adaptabilidade estratégica assume especial relevância em cenários complexos e multidimensionais, como o CSERE, no qual os participantes são simultaneamente desafiados nas dimensões física, emocional, cognitiva e social. Nestes ambientes extremos, a robustez mental atua como um amortecedor psicológico, facilitando o ajustamento e promovendo o sucesso adaptativo. Nesse sentido, Wagstaff e Leach (2015) identificam o CSERE como uma plataforma privilegiada para a avaliação e o desenvolvimento de competências psicológicas aplicadas.

Embora a produção empírica sobre robustez mental no contexto militar permaneça relativamente limitada, a evidência disponível converge em demonstrar que os militares com níveis mais elevados deste recurso psicológico tendem a apresentar um desempenho superior, maior eficácia na execução das missões e indicadores favoráveis de saúde mental.

Face a estes benefícios, diversos autores recomendam a integração sistemática do treino da robustez mental desde as fases iniciais da formação militar (Godlewski & Kline, 2012). Estudos experimentais indicam que a inclusão de programas de treino psicológico durante a formação básica resulta em melhorias significativas na performance, quando comparado com grupos de controlo (Adler et al., 2015; Saul et al., 2024), bem como níveis mais elevados de sentimento de pertença, estratégias de resolução de problemas mais eficazes, avaliações superiores por parte da hierarquia e melhoria substancial na coesão grupal (Fitzwater et al., 2018; Williams et al., 2007). Adicionalmente, a investigação mostra que o treino direcionado para a autorregulação emocional - especialmente para a modulação da resposta de luta, fuga ou congelamento - é particularmente eficaz no fortalecimento da robustez mental em militares (Arthur et al., 2015; Fitzwater et al., 2018). Neste seguimento, Saul et al. (2024) evidenciaram que, programas de treino de competências psicológicas que incluam o desenvolvimento da robustez mental, potenciam a capacitação e otimizam o desempenho operacional.

A robustez mental destaca-se, ainda, pela sua associação à perseverança comportamental na execução de tarefas e atividades prolongadas e de elevada exigência (Gucciardi et al., 2014, 2021). Evidências adicionais provenientes dos estudos de Hsieh et al. (2024) e Suharti e Kurniawati (2023) reforçam que este recurso psicológico exerce uma influência significativa sobre o desempenho.

À luz deste enquadramento, emergem interligações conceptuais e funcionais relevantes entre a robustez mental e outras variáveis centrais para a presente investigação. Por exemplo, a autoliderança partilha com a robustez mental componentes estruturais como o locus de controlo interno, a autorregulação emocional e a persistência perante adversidades. Neste sentido, a robustez mental pode constituir-se como um substrato psicológico potenciador das práticas de autoliderança, ao reforçar crenças de autoeficácia e fomentar atitudes proativas face a desafios (Bell et al., 2013; Gucciardi et al., 2015). Conquanto a robustez mental não elimine o impacto do stress, modula a sua perceção e orienta para respostas mais eficazes e menos disfuncionais, promovendo ajustamentos comportamentais e emocionais adaptativos.

Paralelamente, destaca-se a relação entre robustez mental e performance adaptativa, entendida como a capacidade de ajustar comportamentos e mobilizar competências pertinentes face a alterações contextuais, imprevistos e exigências situacionais (Pulakos et al., 2000). Nesta perspetiva, a robustez mental funciona como um facilitador transversal da adaptação e da eficácia individual, particularmente em contextos de elevada volatilidade e exigência, característicos de ambientes militares operacionais.

Em síntese, a robustez mental configura-se como um construto central para a compreensão do desempenho militar em cenários complexos, articulando-se conceptualmente com dimensões como a autoliderança e a performance adaptativa. A presente investigação propõe-se aprofundar o entendimento do modo como a robustez mental influencia a emergência da autoliderança na performance adaptativa em contextos operacionais exigentes, procurando colmatar a lacuna de estudos empíricos neste domínio.

Por conseguinte, coloca-se a seguinte hipótese:

H₄: A robustez mental tem um papel moderador na relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual, de tal forma que esta relação é mais forte em níveis mais elevados de robustez mental do que em níveis mais baixos.

4.2 - Método

4.2.1 - Participantes e Procedimento

Participantes. O estudo incluiu 125 elementos do CSERE, dos quais, 46,5% oficiais, 35,7% sargentos, 12,4% praças e 5,4% civis, com idades compreendidas entre os 18 e 50 anos. Os respondentes pertenciam às seguintes instituições: 81,4% militares da Força Aérea

Portuguesa (tripulantes e não tripulantes); 7% militares do Destacamento de Ações Especiais (fuzileiros e mergulhadores) da Marinha Portuguesa; 3,9% militares das Operações Especiais (Paraquedistas e dos Comandos) do Exército Português; 7% agentes do Grupo de Operações Especiais da Polícia de Segurança Pública (PSP), do Serviço de Informações e Segurança e do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa.

Procedimento. Depois de presencialmente explicados os objetivos do estudo, e assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas individuais (apenas usadas para fins de análise estatística), os questionários foram distribuídos e respondidos voluntariamente pelos respondentes, em contexto de sala de aula, especificamente no primeiro dia do CSERE, no início da fase teórica (Anexo A).

A dimensão do desempenho militar foi assegurada através das avaliações individuais, concedidas pelos instrutores no final do CSERE, em formato quantitativo.

4.2.2 - Medidas

Autoliderança. Medida com recurso a sete itens da versão adaptada e traduzida de Marques-Quinteiro e Curral (2012) do *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) de Houghton e Neck (2002).

Os participantes foram questionados sobre quais os comportamentos de autoliderança que melhor os descreviam. Os itens refletiram uma das três estratégias subjacentes à autoliderança:

- *Estratégias focadas no comportamento*, visando, em concreto e através de um item, a autorrecompensa (“Quando faço algo bem feito, recompenso-me com um evento especial como um jantar, uma ida ao cinema, a um concerto, a uma festa, etc.”), três itens sobre as estratégias de autoaprendizagem (e.g., “Antes de começar uma tarefa, preparo-me, procurando informação que acho que vou precisar”), três itens acerca da fixação de objetivos (e.g., “Estabeleço objetivos específicos para o meu desempenho”).

A dimensão Estratégias Comportamentais apresentou um valor de *alpha* de Cronbach = 0,77. De acordo com os critérios de fiabilidade recomendados por Robinson et al. (1991), é um valor que indica uma fiabilidade adequada ($0,70 \leq \alpha < 0,80$).

Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* em cinco pontos, que variou entre *Não se aplica* (1) e *Aplica-se sempre* (5). A obtenção de pontuações elevadas é indicadora de elevados níveis de estratégias comportamentais de autoliderança.

Performance Adaptativa Individual. Avaliada através da *Individual Adaptive Performance Scale* de Marques-Quinteiro et al. (2015), que permite conhecer a capacidade de adaptação em várias situações, através de parâmetros que medem:

- A resolução criativa de problemas (“Eu sou eficaz na resolução de problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas”, “Eu sou eficaz no uso de novas ideias para superar os problemas que entretanto vão surgindo”);
- O lidar com a incerteza e a imprevisibilidade (“Eu sou eficaz a encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas”, “Eu sou eficaz a desenvolver planos de ação, em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos”);
- A aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos (“Eu sou eficaz na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas”, “Eu sou eficaz a aprender novas formas de analisar informação relevante e a tomar decisões”);
- O lidar com situações de pressão/stress (“Eu sou eficaz a permanecer calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração”, “Eu sou eficaz a manter-me focado quando lido com múltiplas informações”).

Os oito itens que compõem a escala, foram avaliados numa escala de *Likert* em cinco pontos, que varia entre “*Nada eficaz*” (1) a “*Completamente eficaz*” (5). Pontuações elevadas sugerem a presença de níveis elevados performance adaptativa individual.

A escala apresenta uma consistência interna *alpha* de *Cronbach* = 0,84, considerada exemplar, em conformidade com o critério de fiabilidade $\alpha \geq 0,80$, recomendado por Robinson et al. (1991).

Robustez mental. Avaliada através da utilização dos 12 atributos considerados essenciais para o desenvolvimento da robustez mental em atletas, identificados por Jones et al. (2002), enquadrados nas seguintes categorias:

- Autoconfiança, avaliada através de dois itens (e.g., “Tenho uma autoconfiança inabalável na minha capacidade de atingir os meus objetivos”);

- Desejo e motivação, avaliada em dois itens (e.g., “Tenho um desejo insaciável e motivação interna para ter sucesso”);
- Foco no desempenho e no estilo de vida, avaliado em três itens (e.g., “Permaneço totalmente focado(a) na tarefa a desempenhar, mesmo com distrações de ordem pessoal”);
- Lidar com a pressão (externa), avaliada através de dois itens (e.g., “Consigo tirar partido da pressão gerada pelas exigências do contexto”);
- Lidar com a ansiedade (interna), avaliada através de um item (e.g., “Aceito que a ansiedade originada pela pressão da situação é inevitável e sei que sou capaz de lidar com ela”);
- Gestão do sofrimento físico e mental, avaliado através de dois itens (e.g., “Alargo os limites da dor física e/ou emocional, mantendo a técnica e o esforço sob sofrimento”).

A opção por adequar os atributos encontrados por Jones et al. (2002) à criação de uma medida de robustez mental, teve em consideração, por um lado, a sugestão dos próprios autores para tal e, por outro lado, as características idênticas entre o contexto do esporte e o militar.

A descrição dos atributos foi adaptada ao contexto militar, mantendo o seu sentido e objetivo. Por exemplo, em vez de “Tenho um desejo insaciável e motivação interna para atingir os objetivos da competição”, transcreveu-se “Tenho um desejo insaciável e motivação interna para ter sucesso”.

Considerando situações exigentes e desafiantes da sua vida, foi pedido aos participantes que avaliassem os 12 atributos, numa escala de *Likert* em seis pontos, que varia entre “*Nunca*” (1) e “*Sempre*” (6). Pontuações elevadas são indicadoras de elevados níveis de robustez mental. A escala apresenta uma consistência interna *alpha* de *Cronbach* = 0,86, considerada exemplar, em conformidade com o critério de fiabilidade $\alpha \geq 0,80$, recomendado por Robinson et al. (1991).

Desempenho Militar. Medido através da nota final da componente de avaliação prática do CSERE. Esta componente é distribuída em dias de sobrevivência em contexto real amigável (fase: sobrevivência) e dias de sobrevivência em ambiente hostil (fases: Evasão, Resistência e Extração). A nota utiliza a seguinte escala quantitativa e contínua: 0 (zero) a 100 (cem) valores.

Para finalizarem o CSERE com sucesso, os participantes devem obter a nota mínima de 50 valores.

4.3 - Resultados

4.3.1 – Análise Fatorial Confirmatória

Com o objetivo de testar a adequação do modelo teórico subjacente às variáveis latentes utilizadas no estudo, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

No presente estudo, a AFC foi aplicada em dois momentos. Inicialmente, testou-se um modelo com três fatores correlacionados (autoliderança, performance adaptativa e robustez mental). Em seguida, avaliou-se um modelo unifatorial, com o intuito de verificar se os itens avaliavam um construto geral comum, ou seja, se haveria evidência empírica para um modelo mais parcimonioso.

A solução prevista de três fatores obteve um ajuste aceitável ($\chi^2 = 352$, $df = 241$, $p < .001$, CFI = .91, RMSEA = .06, SRMR = .07). A alternativa do modelo unifatorial manifestou um ajuste relativamente mais fraco ($\chi^2 = 585$, $df = 248$, $p < .001$, CFI = .74, RMSEA = .10, SRMR = .09), sendo a diferença de χ^2 estatisticamente significativa.

Os resultados da AFC de três fatores confirmam a capacidade de discriminação das medidas utilizadas neste estudo.

4.3.2 – Estatística descritiva

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva e as correlações para as variáveis estudadas.

Tabela 4

Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas

	Média	DP	1	2	3	4
1. Autoliderança (Estratégias Comportamentais)	3.63	.47				
2. Performance Adaptativa Individual	3.54	.47	.39**			
3. Robustez Mental	4.01	.61	.34**	.48**		
4. Desempenho Militar	73.46	8.15	.20*	.33**	.04	
5. Idade	-	-	-.16	.04	-.07	-.16

Nota: * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .01$ (2-tailed).

De acordo com a Tabela 4, os participantes relataram níveis relativamente elevados de estratégias comportamentais de autoliderança ($M = 3.63$, $DP = 0.47$), performance adaptativa individual ($M = 3.54$, $DP = 0.47$) e robustez mental ($M = 4.01$, $DP = 0.61$), sugerindo uma percepção positiva em relação às suas competências psicológicas. Simultaneamente, verifica-se que a média da nota de desempenho militar é, em geral, elevada.

As análises de correlação revelaram relações estatisticamente significativas entre as principais variáveis. Os resultados indicam que, com exceção da idade, as estratégias comportamentais de autoliderança apresentaram uma correlação positiva e significativa com todas as variáveis do modelo. Especificamente, verificou-se uma correlação positiva e moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual ($r = .39$, $p < .01$), indicando que os indivíduos que utilizam as estratégias comportamentais de autoliderança tendem a adaptar-se melhor a situações desafiantes. Adicionalmente, as estratégias comportamentais de autoliderança demonstraram uma correlação positiva e moderada com a robustez mental ($r = .34$, $p < .01$) e uma correlação positiva e significativa, embora mais fraca, com o desempenho militar ($r = .20$, $p < .05$). São resultados que indicam que as estratégias comportamentais de autoliderança parecem estar fortemente associadas à capacidade de adaptação e à robustez mental.

A performance adaptativa individual apresentou uma correlação positiva e significativa com a robustez mental ($r = .48$, $p < .01$) e com o desempenho militar ($r = .33$, $p < .01$). Estes dados indicam que a robustez mental está associada à capacidade de adaptação em contextos dinâmicos e desafiantes. A relação significativa da performance adaptativa individual com o desempenho militar reforça a sua relevância prática, levantando a hipótese de a performance adaptativa individual poder atuar como mediadora na relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar.

No que respeita à idade, as correlações não são significativas, demonstrando que a idade não influencia diretamente nenhuma das variáveis principais deste modelo.

A robustez mental, embora moderadamente associada às estratégias comportamentais de autoliderança e à performance adaptativa, não demonstrou uma correlação significativa com o desempenho militar ($r = .04$, n.s.), colocando-se assim a hipótese de a robustez mental atuar como variável moderadora.

Os resultados justificam a necessidade de aprofundar as relações entre estas variáveis através das análises de mediação e moderação apresentadas no ponto seguinte.

4.3.3 – Modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar

Para testar as hipóteses levantadas e avaliar o efeito das estratégias comportamentais de autoliderança no desempenho militar e a influência que a performance adaptativa individual e a robustez mental podem ter nessa relação, foi conduzida uma análise de mediação com o PROCESS - Modelo 4 e uma análise de mediação moderada com o PROCESS - Modelo 7, utilizando para o efeito, o *software* IBM SPSS Statistics versão 30, e o método de *bootstrap* com 5000 amostras, garantindo estimativas robustas dos intervalos de confiança (Hayes, 2013). A Tabela 5 e as Figuras 2 e 3, mostram os resultados obtidos.

Tabela 5

Modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar

Tipo	Efeito	b	SE	95% C.I.	
				Lower	Upp
Indireto	Autoliderança (Est. Comp.) ⇒ Performance Adaptativa ⇒ Desempenho Militar	2.11	1.02	.43	4.41
Componentes	Autoliderança (Est. Comp.) ⇒ Performance Adaptativa	.42 **	.09	.25	.59
	Performance Adaptativa ⇒ Desempenho Militar	4.99 **	1.61	1.81	8.19
Direto	Autoliderança (Est. Comp.) ⇒ Desempenho Militar	1.50	1.68	-1.83	4.83
Interação	Autoliderança (Est. Comp.) * Robustez Mental	.24*	.12	.01	.46
Total	Autoliderança (Comp.) ⇒ Desempenho Militar	3.61**	1.59	.47	6.77
R²					.11 **

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$, Intervalos de confiança calculados com *bootstrap* de 5000 amostras.

Teste da H₁: As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com o desempenho militar.

A primeira hipótese visa analisar o efeito das estratégias comportamentais de autoliderança no desempenho militar. Conforme apresentado na Tabela 5, os resultados confirmam que o efeito total ($b = 3.61$; IC 95% [.47, 6.77]) **sustenta esta hipótese**, indicando uma associação positiva entre a autoliderança e o desempenho militar.

Teste da H₂: A performance adaptativa individual tem uma relação positiva com o desempenho militar.

A análise da segunda hipótese indica que existe uma relação positiva, estatisticamente significativa entre a performance adaptativa individual e o desempenho militar ($b = 4.99$; IC 95% [1.81, 8.19]). Especificamente, um aumento de uma unidade na performance adaptativa individual, está associado a um aumento médio de aproximadamente 5 pontos no desempenho militar. São dados que **suportam empiricamente a Hipótese 2** e que indicam que a performance adaptativa individual exerce um efeito positivo e significativo sobre o desempenho militar, reforçando que a capacidade de adaptação a mudanças e desafios está diretamente associada a um melhor desempenho.

Teste da H₃: A relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar é mediada pela performance adaptativa individual.

Os resultados **suportam empiricamente a Hipótese 3**, na medida em que indicam que a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar é mediada pela performance adaptativa individual. Particularmente, o efeito indireto ($b = 2.11$; IC 95% [0.43, 4.41]) confirma que os militares que utilizam as estratégias comportamentais de autoliderança tendem a desenvolver uma melhor performance adaptativa, a qual, por sua vez, contribui para um desempenho militar superior. O efeito direto entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho, não sendo significativo ($b = 1.50$; IC 95% [-1.83, 4.83]), sugere a ocorrência de uma mediação onde a influência da autoliderança é completamente transmitida por meio da performance adaptativa individual. Para determinar esse papel mediador, foi conduzida uma análise de mediação estatística utilizando o método de *bootstrap* com 5000 amostras reamostradas. Os resultados indicaram um efeito indireto significativo da autoliderança sobre o desempenho militar por via da performance adaptativa, com intervalos de confiança que não incluíram o valor zero, o que reforça a robustez do efeito mediador.

Teste da H₄: A robustez mental tem um papel moderador na relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual, de tal forma que esta relação é mais forte em níveis mais elevados de robustez mental do que em níveis mais baixos.

De acordo com a Tabela 5 e como se pode observar na Figura 2, a interação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a robustez mental é significativa ($b = 24$; IC 95% [.01, .46]), evidenciando que a relação entre as estratégias comportamentais de

autoliderança e performance adaptativa é mais forte em militares que apresentam níveis elevados de robustez mental. Este padrão sugere que a robustez mental tem um papel moderador e potencia o efeito das estratégias comportamentais de autoliderança na promoção da performance adaptativa, corroborando a ideia de que fatores como a robustez mental podem ser cruciais para o desempenho efetivo de funções em ambiente militar. São dados que **suportam a Hipótese 4**.

Figura 2

Gráfico sobre o papel moderador da robustez mental entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual

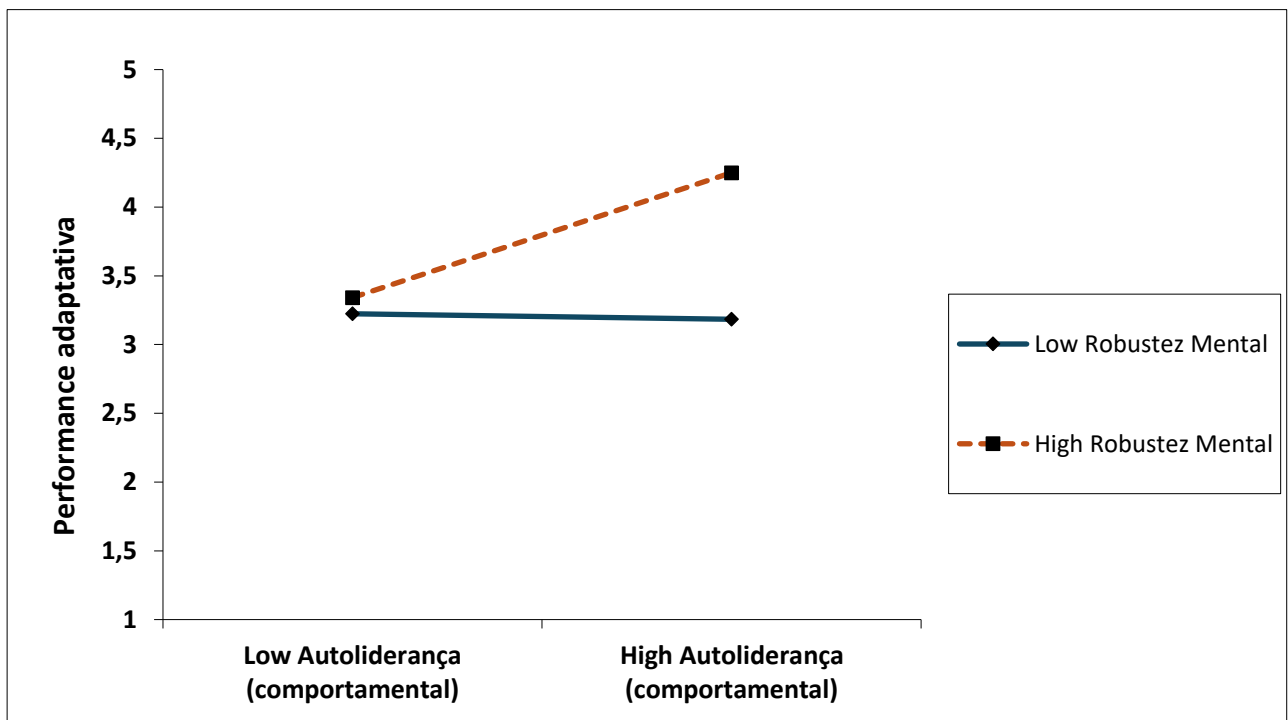
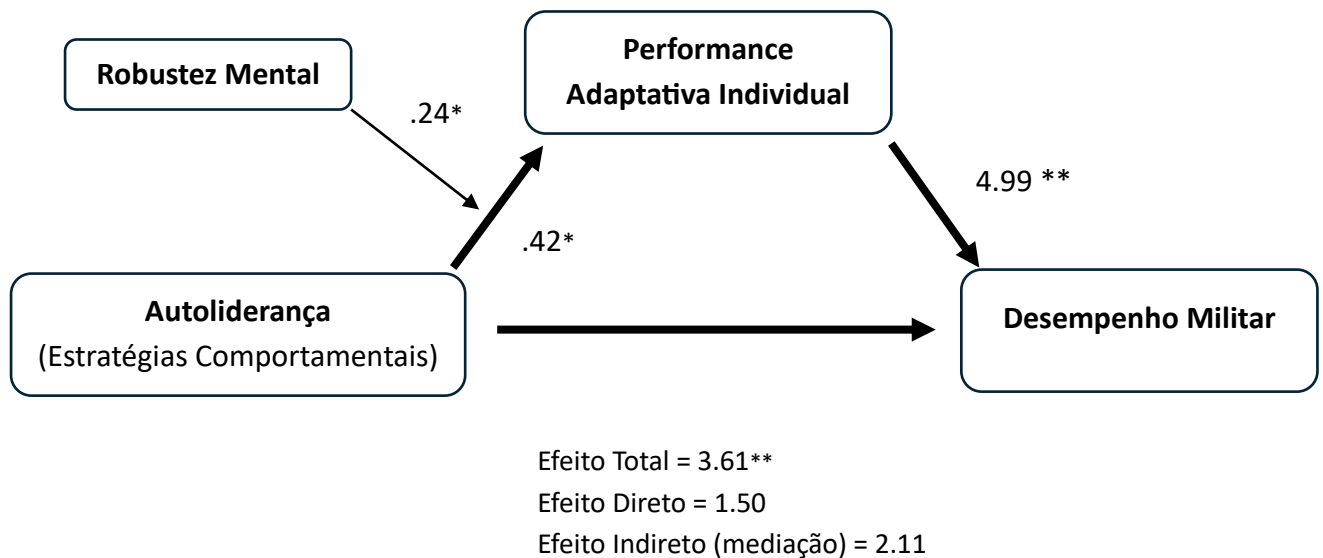


Figura 3

Resumo do modelo de mediação moderada entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar



O modelo geral apresentou um $R^2 = .11$ ($p < 0.01$), indicando que 11% da variância observada no desempenho militar é explicada pelas variáveis deste modelo e pelos seus efeitos combinados. Sendo aparentemente uma percentagem baixa, pode ser bastante relevante, considerando que o contexto militar é complexo e rodeado de inúmeros fatores externos e internos com potencial para influenciar o desempenho dos militares.

4.4 - Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal investigar a influência das estratégias comportamentais de autoliderança no desempenho militar, considerando o papel mediador da performance adaptativa e o efeito moderador da robustez mental.

Os resultados evidenciam que as estratégias comportamentais de autoliderança impactam positivamente no desempenho operacional dos militares, sendo este efeito mediado pela performance adaptativa individual e amplificado pela robustez mental.

Empiricamente, observou-se que os militares que recorrem a estratégias comportamentais de autoliderança desenvolvem uma maior capacidade de adaptação às exigências e aos desafios do ambiente operacional, o que, por sua vez, se associa a um melhor desempenho militar. Este padrão encontra eco na literatura (Harari et al., 2021; Neck &

Houghton, 2006; Stewart et al., 2011), a qual salienta que as estratégias comportamentais de autoliderança são utilizadas (no caso de tarefas difíceis ou desafiantes) na promoção da automotivação, da autodireção e da autorregulação, sendo especificamente úteis em objetivos e tarefas que têm por base a motivação extrínseca, considerações aplicáveis ao CSERE. São estratégias que promovem a autoconfiança e a motivação (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011), fomentam uma atitude proativa e conduzem à iniciativa para resolver problemas antes que os mesmos se tornem críticos (Houghton et al., 2012), fatores essenciais para a rápida adaptação às circunstâncias e, conseqüentemente, para um melhor desempenho no contexto militar. Através das estratégias comportamentais de autoliderança, os militares aprendem a influenciar o seu comportamento, controlando-o e guiando-o, resultando numa melhor liderança (de si e dos outros) e, subseqüentemente, numa melhor performance individual e coletiva (Furtner et al., 2018).

Paralelamente, esta investigação confirma que a performance adaptativa atua como mecanismo explicativo entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho militar. O efeito das estratégias comportamentais de autoliderança sobre o desempenho militar acontece, predominantemente, via performance adaptativa. Estes dados são congruentes com a visão de que as estratégias comportamentais de autoliderança potenciam a autorregulação e a motivação extrínseca, características fundamentais para a adaptabilidade a contextos complexos (Harari et al., 2021; Neck et al., 2024). Ou seja, para que se desenvolva a performance adaptativa, os indivíduos necessitam de se envolver em processos de autorregulação, típicos da autoliderança, melhorando desta forma a consciência situacional e a motivação para o envolvimento em situações de avaliação e tomada de decisão, independentemente das características do contexto (Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2018; Neck & Houghton, 2006). Simultaneamente, verificou-se que a performance adaptativa individual é um forte preditor do desempenho militar, corroborando autores que referem que esta variável é uma dimensão crítica no desempenho dos militares em missões, especialmente nos que assumem papéis de liderança (Al Shdaifat et al., 2013; Tucker et al., 2007). São resultados que sublinham a importância da performance adaptativa em contextos militares, onde a capacidade de responder rapidamente a mudanças e imprevistos é crucial para o sucesso das missões (Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007).

A robustez mental demonstrou funcionar como um recurso psicológico que amplifica os efeitos da autoliderança sobre a performance adaptativa. Indivíduos com níveis elevados de

robustez mental mostram maior capacidade em manter a eficácia em situações adversas, confirmando-se, desta forma, o papel moderador da robustez mental (Gucciardi et al., 2021). Os contributos da presente investigação reforçam que a robustez mental está intimamente associada à perseverança e à eficácia em tarefas duradouras e exigentes (Hsieh et al., 2024; Suharti & Kurniawati, 2023).

Em conjunto, estes resultados apresentam um contributo relevante para o estudo da psicologia militar, ao articular três dimensões psicológicas num modelo explicativo coerente e empiricamente sustentado. Importa salientar que o desempenho militar é um fenómeno multifatorial, influenciado por uma diversidade de variáveis individuais, contextuais e organizacionais. As variáveis em apreço explicam uma proporção significativa (11%) da variância no desempenho militar, demonstrando a relevância do modelo proposto na compreensão dos fatores psicológicos que sustentam a eficácia em contextos exigentes.

No plano teórico, este estudo propõe e valida empiricamente um modelo integrativo que articula três dimensões psicológicas fundamentais: autoliderança, performance adaptativa e robustez mental. Esta configuração oferece uma nova lente interpretativa sobre os mecanismos que sustentam o desempenho militar, destacando-se pela sua novidade conceptual. A proposta de que a autoliderança influencia o desempenho sobretudo através da performance adaptativa, e que esta relação é amplificada pela robustez mental, apresenta uma contribuição significativa para o debate académico em torno das competências psicológicas em contextos de alta exigência.

Do ponto de vista prático, estes resultados robustecem a importância de programas de treino psicológico dirigidos ao desenvolvimento integrado da autoliderança, performance adaptativa e robustez mental. Programas como o CSERE demonstram potencial para promover estas competências ao expor os militares a contextos simulados de alta exigência, que permitem a aquisição, generalização e aplicação de estratégias eficazes em diferentes situações operacionais (Kozlowski, 1998; Mueller-Hanson et al., 2005). Tais programas devem privilegiar intervenções que potenciem a autorregulação, a tomada de decisão em ambientes incertos e a robustez mental perante adversidades - elementos indispensáveis à atuação eficaz em missões militares.

Em síntese, esta investigação aprofunda o conhecimento sobre os mecanismos psicológicos que sustentam o desempenho militar em ambientes exigentes, propondo um modelo explicativo robusto que integra a autoliderança comportamental, a performance

adaptativa e a robustez mental. Os dados sugerem que a eficácia em contextos operacionais não depende exclusivamente de competências técnicas e físicas, sendo também sustentada por competências psicológicas específicas que podem e devem ser consideradas e treinadas. O presente estudo reforça, assim, a necessidade do investimento em programas de desenvolvimento de competências psicológicas no contexto militar, contribuindo para a formação de militares com robustez mental, capacidade de adaptação e eficácia. A tríade das dimensões psicológicas estudadas, oferece um importante contributo para o desempenho em ambientes marcados pela ambiguidade, complexidade e pressão constante - características típicas das missões militares contemporâneas.

As implicações teóricas e práticas, as limitações e as direções futuras serão aprofundadas na Parte III desta tese.

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 5:

O Efeito de Mediação das Estratégias de *Coping* na Relação da Autoliderança com a Performance Adaptativa (Estudo 2)

O cenário internacional, profundamente marcado por ameaças crescentes à segurança global, evidencia a necessidade de um maior compromisso das Forças Armadas Portuguesas, em contextos operacionalmente complexos, caracterizados por elevados níveis de ambiguidade e imprevisibilidade. Neste enquadramento, torna-se imperativa uma preparação minuciosa dos militares, que inclua não só as competências físicas e técnicas, mas também as psicológicas. Para compreender como as competências psicológicas podem contribuir para o desempenho e conseqüente adaptabilidade do militar, o presente estudo analisa, através de um modelo teórico baseado nas abordagens das forças psicológicas, de que forma as estratégias comportamentais de autoliderança influenciam a performance adaptativa individual, com um possível papel mediador das estratégias de *coping*, nomeadamente o planeamento e o reenquadramento positivo. A amostra estudada compreendeu 115 participantes do Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Evasão (CSERE). Os resultados sugerem que, apesar das estratégias comportamentais de autoliderança influenciarem diretamente a performance adaptativa, o uso de estratégias de *coping* (planeamento e reenquadramento positivo) potencia a relação da autoliderança com a performance adaptativa, sendo que o planeamento foi a estratégia de *coping* que demonstrou maior expressividade nesta mediação.

Palavras-chave: autoliderança; estratégias de *coping*; performance adaptativa.

5.1 – Introdução

A necessidade de evolução do contexto militar, impulsionada pelas contingências atuais do cenário mundial, impõe uma reflexão sobre os fatores individuais que influenciam a adaptabilidade a cenários desafiantes. Como contributo, este estudo explorou de que modo a autoliderança, através de estratégias comportamentais, impacta na performance adaptativa

individual, considerando o efeito mediador das estratégias de *coping*, nomeadamente o reenquadramento positivo e o planeamento.

5.1.1 – Autoliderança e Performance Adaptativa Individual

A investigação acerca da relação entre a performance adaptativa e a autoliderança tem vindo a emergir como um campo de interesse crescente na comunidade científica, despertando a atenção de investigadores que procuram compreender de que forma os processos de autorregulação e autodireção influenciam a capacidade dos indivíduos de se adaptarem eficazmente a contextos complexos e em constante mutação. São diversos os autores (Breevaart et al., 2016; Goldsby et al., 2021; Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1986, 2015; Neck et al., 2024) que consideram que, para que os indivíduos possam prosperar em contextos de trabalho imprevisíveis e desafiantes, será útil apostar no desenvolvimento da autoliderança, uma vez que esta competência ajuda a manter e/ou a potenciar a performance adaptativa individual. A obtenção de níveis elevados de performance adaptativa individual pressupõe, o envolvimento dos indivíduos em processos de autorregulação inerentes à autoliderança (Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2015, 2018; Neck & Houghton, 2006). Esta constatação é, por um lado, justificada pelo papel que a autoliderança assume no desenvolvimento da consciência situacional e da motivação para enfrentar situações que exigem avaliação e tomada de decisão (independentemente das especificidades do contexto), e, por outro lado, por facilitar a perceção de controlo e a responsabilidade, afetando positivamente os resultados da performance dos indivíduos (Knotts et al., 2022; Manz, 1986; Neck et al., 2024; Politis, 2006). A autoliderança parece, assim, potenciar a capacidade individual de execução de tarefas complexas (por vezes desagradáveis ou não desejadas) que exigem um elevado grau de adaptação (Knotts et al., 2022; Neck et al., 1995; Stewart et al., 2011). À medida que os indivíduos adquirem e aperfeiçoam o uso de estratégias de autoliderança, tornam-se progressivamente mais aptos a combiná-las eficazmente, respondendo de forma adaptativa a eventos inesperados (Marques-Quinteiro et al., 2018). A performance adaptativa individual, a autoeficácia, o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho, a criatividade e o bem-estar podem ser melhorados através da formação e treino de estratégias de autoliderança (Harari et al., 2021; Knotts et al., 2022; Marques-Quinteiro et al., 2018; Neck et al., 2024; Politis, 2006; Reichard et al., 2025). A autoliderança contribui para

a gestão adaptativa dos comportamentos, pensamentos e emoções dos indivíduos (Neck & Manz, 1996).

Manz (1986), no seu estudo sobre a autoliderança centrada no comportamento, considerou que os indivíduos possuem um sistema interno de autocontrolo, com possibilidade de se envolverem em processos de autoavaliação e autoadministrar recompensas e punições na gestão das suas atividades diárias. São estratégias que sugerem orientação para a autodisciplina, para a realização e gestão de tarefas difíceis, por vezes pouco atrativas, mas necessárias (Knotts et al., 2022; Politis, 2006). Entre as estratégias comportamentais de autoliderança podemos encontrar: auto-observação, definição de objetivos próprios, estratégias de estimulação, autorrecompensa, autopunição e prática (Manz, 1986, 2015; Stewart et al., 2011). De acordo com Manz (1986): a *auto-observação* descreve em que medida os indivíduos podem (ou tentam) acompanhar o progresso do seu trabalho e estão conscientes do seu próprio desempenho profissional; a *definição de objetivos próprios* representa o modo como os indivíduos se autodirecionam através dos seus objetivos pessoais; as *estratégias de estimulação* relacionam-se com a forma como os indivíduos utilizam estímulos físicos para se recordarem das tarefas importantes; a *autorrecompensa* representa a autoinfluência através de recompensas, tanto a nível físico como psicológico; a *autopunição* relaciona-se com a forma como os indivíduos corrigem os comportamentos indesejáveis, por exemplo, através do sentimento de culpa quando não fazem alguma coisa; e a *prática* refere-se ao aperfeiçoamento através do processo de praticar uma atividade antes de a executar.

Quando os indivíduos utilizam estratégias comportamentais de autoliderança, tornam-se mais centrados no objetivo, mais confiantes, proativos e capazes de gerir o fluxo de trabalho (Marques-Quinteiro & Curral, 2012; Marques-Quinteiro et al., 2018; Politis, 2006; Locke & Latham, 1991; Reichard et al., 2025).

Al Shdaifat et al. (2013) reforçam a importância das estratégias de autoliderança e da performance adaptativa no contexto militar, referindo que a performance adaptativa é fulcral em líderes militares (especialmente em missões internacionais) e que o desenvolvimento da performance adaptativa requer, por sua vez, a presença da autoliderança.

Face ao exposto, coloca-se a seguinte hipótese:

H1: As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com a performance adaptativa individual.

5.1.2 – Estratégias de *Coping* e Performance Adaptativa Individual

Quem navega no contexto militar sujeita-se a potenciais e exigentes stressores (Overdale & Gardner, 2012). O treino militar é desenhado para capacitar os militares com um leque alargado de respostas a stressores físicos e psicológicos. Overdale e Gardner (2012) enfatizaram que em contextos de treino militar, a performance individual relaciona-se diretamente com as exigências da situação, e esta relação é mediada pelas estratégias de *coping*. A existência de estratégias de *coping* para lidar com a situação é particularmente importante no contexto militar (Hobfoll et al., 1991; Maddi, 2013). O *coping* tem sido definido como um fator estabilizador e facilitador da autorregulação individual, assim como da capacidade de adaptação perante situações desafiantes (Holahan & Moos, 1987), demonstrando ser uma variável intermediária entre um acontecimento e os resultados ou consequências desse acontecimento. Se este processo funcionar de modo ideal, os resultados a longo prazo têm prognóstico positivo ou, dito de outra maneira, o processo de *coping* teve efeitos adaptativos (Ribeiro & Rodrigues, 2004).

Overdale e Gardner (2012) complementaram, referindo que o *coping* adaptativo acontece quando há uma flexibilidade de resposta consistentemente adequada em situações de stress. Num estudo com recrutas da Força de Defesa da Nova Zelândia, os autores constataram que o *coping* tem forte probabilidade de conduzir a resultados positivos, associando-se a uma menor dificuldade em gerir os desafios do treino militar, a um aumento do sentimento de pertença à família militar, assim como a uma maior e positiva perceção na autoavaliação da sua performance. Brown (2004) acrescentou que o *coping* é um preditor significativo da moral, do stress e das taxas de atrição dos recrutas da Marinha dos Estados Unidos.

De Souza e Feitosa (2015), dedicaram-se a estudar um dos cursos mais exigentes no contexto militar, o Curso de Operações na Selva, desenvolvido pelo Exército Brasileiro. Os resultados do estudo corroboram a literatura ao associar a utilização de estratégias de *coping* à performance e ao sucesso em treinos militares relacionados com a capacitação para a sobrevivência (De Beer & Van Heerden, 2014; Jackson et al., 2011), destacando que os indivíduos com adequadas estratégias de *coping*, encontram-se mais capacitados para enfrentar circunstâncias extremas e apresentam menor sintomatologia associada ao stress (Bartone et al., 2013; Escolas et al., 2013; Overdale & Gardner, 2012).

Existe uma considerável evidência que sugere que os indivíduos, em situações de stress, apresentam preferências na escolha das estratégias de *coping*. Ainda assim, em circunstâncias específicas, os fatores situacionais podem ditar as estratégias a utilizar (Parker & Endler, 1992).

De acordo com Carver et al. (1989), a estratégia de *coping* planeamento - inserida nas estratégias focadas na resolução de problemas - está relacionada com a reflexão sobre como lidar com o agente stressor, nomeadamente, pensar na melhor forma para enfrentar a situação, ponderar estratégias de ação, etapas e passos a executar. Os autores associaram o planeamento ao *coping* ativo - o iniciar da ação direta -, referindo que o *coping* ativo é sempre acompanhado do planeamento. A estratégia de *coping* planeamento tem maior probabilidade de ser utilizada quando existe algum tipo de objetivo definido e na gestão de situações adversas e/ou desafiantes (Folkman et al., 1986), encontrando-se positivamente relacionada com o otimismo e o sentimento de ser capaz de resolver a situação (Carver et al., 1989).

A estratégia de *coping* reenquadramento positivo - relacionada com o *coping* focado nas emoções - conduz a uma redução da perceção de stress negativo e colabora no processo de transição positiva que permite ao indivíduo conseguir permanecer na situação desafiante ou resolvê-la de forma ativa (Carver et al., 1989). Ou seja, o reenquadramento positivo parece facilitar o uso de estratégias de *coping* focadas na resolução de problemas (Folkman et al., 1986), como é o caso do planeamento. Na mesma linha, Gerzina e Porfeli (2012) referiram-se ao reenquadramento positivo, como um fator protetor e mediador da relação entre a consciência situacional e o *burnout*. Meredith et al. (2011) citam o uso do reenquadramento positivo como basal na promoção da robustez mental dos militares dos Estados Unidos da América. No mesmo enquadramento, De Souza e Feitosa (2015) concluíram que a estratégia de *coping* reenquadramento positivo atua como catalisadora na performance e no sucesso do treino em situação de sobrevivência na selva amazónica, corroborando que esta estratégia de *coping* contribui para o desenvolvimento da robustez mental.

Considerando o acima exposto e as características do contexto militar (especificamente o CSERE), são colocadas as seguintes hipóteses:

H2: As estratégias de *coping* de planeamento e de reenquadramento positivo têm uma relação positiva com a performance adaptativa individual.

H3: As estratégias de *coping* de planeamento e de reenquadramento positivo medeiam a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual.

5.2 – Método

5.2.1 – Participantes e Procedimento

Participantes. O estudo incluiu 115 elementos do CSERE, dos quais, 45,5% oficiais, 35% sargentos, 15,3% praças e 4,2% civis, com idades compreendidas entre os 18 e 50 anos. Os respondentes pertenciam às seguintes instituições: 79,5% militares da Força Aérea Portuguesa (tripulantes e não tripulantes); 10% militares do Destacamento de Ações Especiais (fuzileiros e mergulhadores) da Marinha Portuguesa; 3,2% militares das Operações Especiais (Paraquedistas e dos Comandos) do Exército Português; 7,3% agentes do Grupo de Operações Especiais da Polícia de Segurança Pública (PSP), do Serviço de Informações e Segurança e do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa.

Procedimento. Após a apresentação presencial dos objetivos do estudo e a garantia de confidencialidade e anonimato das respostas individuais - utilizadas exclusivamente para fins de análise estatística -, os questionários foram administrados e preenchidos voluntariamente pelos participantes, em contexto de sala de aula, especificamente no primeiro dia do CSERE, no início da fase teórica (ver Anexo A).

A dimensão do desempenho militar foi obtida por meio das classificações quantitativas atribuídas individualmente pelos instrutores no final do CSERE.

5.2.2 – Medidas

Autoliderança. Medida com recurso a sete itens da versão adaptada e traduzida de Marques-Quinteiro e Curren (2012) do *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) de Houghton e Neck (2002).

Os participantes foram questionados sobre quais os comportamentos de autoliderança que melhor os descreviam. Os itens refletiram uma das três estratégias subjacentes à autoliderança:

- *Estratégias focadas no comportamento*, visando, em concreto e através de um item, a autorrecompensa (“Quando faço algo bem feito, recompenso-me com um evento especial como um jantar, uma ida ao cinema, a um concerto, a uma festa, etc.”), três itens sobre as estratégias de autoaprendizagem (e.g., “Antes de começar uma tarefa, preparo-me, procurando informação que acho que vou precisar”), três itens acerca

da fixação de objetivos (e.g., “Estabeleço objetivos específicos para o meu desempenho”).

A dimensão Estratégias Comportamentais apresentou um valor de *alpha* de *Cronbach* = 0,77. De acordo com os critérios de fiabilidade recomendados por Robinson et al. (1991), é um valor que indica uma fiabilidade adequada ($0,70 \leq \alpha < 0,80$).

Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* em cinco pontos, que variou entre *Não se aplica* (1) e *Aplica-se sempre* (5). A obtenção de pontuações elevadas é indicadora de elevados níveis de estratégias comportamentais de autoliderança.

Performance Adaptativa Individual. Avaliada através da *Individual Adaptive Performance Scale* de Marques-Quinteiro et al. (2015), que permite conhecer a capacidade de adaptação em várias situações, através de parâmetros que medem:

A resolução criativa de problemas (“Eu sou eficaz na resolução de problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas”, “Eu sou eficaz no uso de novas ideias para superar os problemas que entretanto vão surgindo”);

- O lidar com a incerteza e a imprevisibilidade (“Eu sou eficaz a encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas”, “Eu sou eficaz a desenvolver planos de ação, em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos”);
- A aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos (“Eu sou eficaz na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas”, “Eu sou eficaz a aprender novas formas de analisar informação relevante e a tomar decisões”);
- O lidar com situações de pressão/stress (“Eu sou eficaz a permanecer calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração”, “Eu sou eficaz a manter-me focado quando lido com múltiplas informações”).

Os oito itens que compõem a escala, foram avaliados numa escala de *Likert* em cinco pontos, que varia entre “*Nada eficaz*” (1) a “*Completamente eficaz*” (5). Pontuações elevadas sugerem a presença de níveis elevados performance adaptativa individual.

A escala apresenta uma consistência interna *alpha* de *Cronbach* = 0,84, considerada exemplar, em conformidade com o critério de fiabilidade $\alpha \geq 0,80$, recomendado por Robinson et al. (1991).

Estratégias de Coping. Foram avaliadas com recurso a seis itens do questionário *The Brief COPE* de Carver (1997) que medem:

- Planeamento, avaliado através de dois itens (e.g., “Tento definir uma estratégia que me ajude no que tenho que fazer”);
- Reenquadramento Positivo, avaliado em quatro itens, dos quais, dois itens pertencem ao Reenquadramento Positivo (“Tento ver as coisas de outra perspetiva para que pareçam mais positivas”; “Procuro algo positivo em tudo o que me está a acontecer”) e dois itens pertencem ao fator Humor (“Faço piadas sobre o assunto”; “Enfrento a situação com sentido de humor”). Após a realização da análise fatorial, os dois itens do Humor carregaram no Reenquadramento Positivo, o que motivou a sua integração na dimensão em apreço.

Considerando aquilo que fazem quando no seu trabalho se deparam com situações difíceis e/ou exigentes, foi pedido aos participantes que avaliassem os seis itens, numa escala de *Likert* em quatro pontos, que varia entre “*Nunca faço isto*” (1) e “*Faço quase sempre isto*” (4). Pontuações elevadas são indicadoras de uso frequente de determinada estratégia de *coping* em ambientes exigentes.

A dimensão Planeamento apresentou um valor de *alpha* de *Cronbach* = 0,61 [fiabilidade média, de acordo com os critérios de Robinson et al. (1991)] e a dimensão Reenquadramento Positivo um valor de *alpha* de *Cronbach* = 0,81 [fiabilidade muito boa, de acordo com os critérios de Robinson et al. (1991)].

5.3 – Resultados

5.3.1 – Análise Fatorial Confirmatória

Com o intuito de testar a adequação do modelo teórico subjacente às variáveis latentes utilizadas nesta investigação, realizou-se uma AFC, aplicada em dois momentos.

Inicialmente, testou-se um modelo com quatro fatores correlacionados (autoliderança, estratégias de *coping* de planeamento, estratégias de *coping* de reenquadramento positivo e performance adaptativa). Em seguida, avaliou-se um modelo unifatorial, a fim de se verificar se os itens avaliavam um construto geral comum, ou seja, se haveria evidência empírica para um modelo mais parcimonioso.

A solução prevista de quatro fatores obteve um ajuste aceitável ($\chi^2 = 249$, $df = 179$, $p < .001$, CFI = .93, RMSEA = .06, SRMR = .08). A alternativa do modelo unifatorial manifestou um ajuste relativamente mais fraco ($\chi^2 = 633$, $df = 189$, $p < .001$, CFI = .56, RMSEA = .135, SRMR = .11).

Os resultados da AFC de quatro fatores confirmam a capacidade de discriminação das medidas utilizadas neste estudo.

5.3.2 – Estatística descritiva

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva e as correlações para as variáveis estudadas.

Tabela 6

Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas

	Média	DP	1	2	3	4
1. Autoliderança (Estratégias Comportamentais)	3.59	.54				
2. Performance Adaptativa Individual	3.52	.49	.43**			
3. Estratégias de <i>Coping</i> Planeamento	3.30	.52	.44**	.38**		
4. Estratégias de <i>Coping</i> Reenquadramento Positivo	2.97	.55	.30*	.34**	.23*	
5. Idade	-	-	-.16	.04	-.14	-.23*

Nota: * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .01$ (2-tailed).

A Tabela 6, mostra que os participantes relataram níveis relativamente elevados de estratégias comportamentais de autoliderança ($M = 3.63$, $DP = 0.47$), performance adaptativa individual ($M = 3.54$, $DP = 0.47$), estratégias de *coping* focadas no planeamento ($M = 3.30$, $DP = 0.52$) e estratégias de *coping* focadas no reenquadramento positivo ($M = 2.97$, $DP = 0.55$), o que aponta para uma percepção favorável das suas competências psicológicas.

As análises de correlação evidenciaram associações estatisticamente significativas entre as variáveis centrais do estudo. Com exceção da idade, as estratégias comportamentais de autoliderança apresentaram correlações positivas e significativas com todas as variáveis do modelo. Em particular, observou-se uma correlação moderada e positiva entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual ($r = .43$, $p < .01$), sugerindo que a utilização dessas estratégias está associada a uma maior capacidade de

adaptação a contextos exigentes. Além disso, as estratégias comportamentais de autoliderança apresentaram uma correlação positiva e moderada com as estratégias de *coping* baseadas no planeamento ($r = .44, p < .01$), bem como, uma correlação positiva e significativa, embora de menor magnitude, com as estratégias de *coping* baseadas no reenquadramento positivo ($r = .30, p < .05$). A performance adaptativa individual também se correlacionou positivamente com as estratégias de *coping* baseadas no planeamento ($r = .38, p < .01$) e baseadas no reenquadramento positivo ($r = .34, p < .01$), indicando que estas estratégias estão relacionadas com a capacidade de adaptação.

Por fim, a relação entre as duas estratégias de *coping* foi igualmente positiva e significativa ($r = .23, p < .05$).

Em conjunto, estes resultados sugerem que o uso de estratégias de *coping* orientadas para o planeamento e para o reenquadramento positivo está substancialmente associado às estratégias comportamentais de autoliderança e à capacidade de adaptação individual.

Relativamente à idade, não se verificaram correlações estatisticamente significativas, indicando que esta variável não exerce uma influência direta sobre as variáveis principais do modelo.

Os resultados justificam a necessidade de aprofundar as relações entre estas variáveis, através de uma análise de mediação apresentada no ponto seguinte.

5.3.3 – Modelo de mediação

Para testar as três hipóteses colocadas e avaliar o efeito das estratégias comportamentais de autoliderança na performance adaptativa individual, considerando a mediação das estratégias de *coping* (planeamento e reenquadramento positivo), foi conduzida uma análise de mediação utilizando o *software* IBM SPSS *Statistics* versão 30, com o PROCESS - Modelo 6 e o método de *bootstrap* com 5000 amostras, garantindo estimativas robustas dos intervalos de confiança (Hayes, 2013). A Tabela 7 mostra os resultados obtidos.

Tabela 7*Efeito total, indireto e direto da autoliderança na performance adaptativa*

Tipo	Efeito	B	SE	95% C.I.	
				Lower	Upp
Indireto	Autoliderança (Comp.) ⇒ Estratégias Coping Planeamento ⇒ Performance Adaptativa	.10	.04	.03	.19
	Autoliderança (Comp.) ⇒ Estratégias Coping Reenquadramento Positivo ⇒ Performance Adaptativa	.05	.03	.03	.10
	Autoliderança (Comp.) ⇒ Estratégias Coping Reenquadramento Positivo e Estratégias Coping Planeamento ⇒ Performance Adaptativa	.01	.01	-.01	.03
Componentes	Autoliderança (Comp.) ⇒ Estratégias Coping Reenquadramento Positivo	.25*	.11	.04	.45
	Autoliderança (Comp.) ⇒ Estratégias Coping Planeamento	.43**	.08	.27	.59
	Estratégias Coping Reenquadramento Positivo ⇒ Performance Adaptativa	.18*	.07	.03	.33
	Estratégias Coping Planeamento ⇒ Performance Adaptativa	.24**	.09	.07	.41
Direto	Autoliderança (Comp.) ⇒ Performance Adaptativa	.23**	.08	.06	.39
Total	Autoliderança (Comp.) ⇒ Performance Adaptativa	.38**	.08	.23	.54
R²					.28**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$, Intervalos de confiança calculados com *bootstrap* de 5000 amostras.

Teste da H₁ – As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com a performance adaptativa individual.

Os resultados **suportam empiricamente a Hipótese 1**. As estratégias comportamentais de autoliderança apresentam um efeito total positivo e estatisticamente significativo na performance adaptativa ($b = .38$, IC 95% [.23, .54]), indicando que as estratégias comportamentais de autoliderança contribuem substancialmente para a adaptação individual em contextos exigentes.

Teste da H₂ – As estratégia de *coping* de planeamento e de reenquadramento positivo têm uma relação positiva com a performance adaptativa individual.

Tanto as estratégias de *coping* de planeamento ($b = .24$, IC 95% [.07, .41]) como as estratégias de *coping* de reenquadramento positivo ($b = .18$, IC 95% [.03, .33]) mostram um efeito positivo e significativo na performance adaptativa. Estes resultados indicam que os indivíduos que adotam estas estratégias tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, o que **suporta empiricamente a Hipótese 2**.

Teste da H₃ – As estratégias de *coping* de planeamento e de reenquadramento positivo medeiam a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual.

A análise de mediação revela:

Um efeito indireto significativo das estratégias comportamentais da autoliderança na performance adaptativa através das estratégias de *coping* de planeamento ($b = .10$, IC95% [.03, .19]). Podemos ainda observar um efeito indireto significativo das estratégias comportamentais da autoliderança na performance adaptativa através das estratégias de *coping* de reenquadramento positivo ($b = .05$, IC95% [.03, .10]). O efeito indireto sequencial (planeamento + reenquadramento positivo) não é significativo ($b = .01$, IC95% [-.01, .03]). Estes resultados dão **suporte empírico à hipótese 3**.

As estratégias comportamentais de autoliderança continuam a ter impacto direto, mas parte desse impacto acontece através do uso das estratégias de *coping*, confirmando por isso que se trata de **uma mediação parcial**.

O modelo geral explicou **28% da variância da performance adaptativa individual** ($R^2 = .28$, $p < .01$), o que representa um efeito moderado, segundo os critérios de Cohen (1988). Este valor indica que as variáveis preditoras incluídas no modelo - estratégias comportamentais de autoliderança e as estratégias de *coping* de planeamento e reenquadramento positivo - contribuem significativamente para explicar a variação observada na capacidade de adaptação dos indivíduos a contextos exigentes. Embora o modelo não explique a totalidade da variância, o valor de R^2 evidencia a relevância psicológica e estatística dos construtos incluídos, sugerindo que desempenham um papel central na promoção da performance adaptativa.

5.4 – Discussão

Para uma compreensão mais enriquecida e acurada acerca das variáveis que favorecem a performance e a adaptabilidade do militar em contextos potencialmente adversos, foi propósito deste estudo explorar o papel das estratégias de *coping* (reenquadramento positivo e o planeamento), enquanto mediadoras da relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa individual.

A análise dos dados recolhidos forneceu evidências relevantes acerca do efeito de mediação das estratégias de *coping* na relação entre a autoliderança e a performance

adaptativa individual, contribuindo para o entendimento dos mecanismos pelos quais as estratégias comportamentais de autoliderança podem impactar positivamente a capacidade de adaptação a ambientes militares exigentes.

Primeiramente, os resultados corroboraram a hipótese de que as estratégias comportamentais de autoliderança influenciam positivamente a performance adaptativa individual, tal como verificado na revisão da literatura (Cural & Marques-Quinteiro, 2009; Konradt et al., 2009; Lucke & Furtner, 2015; Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2015, 2018; Marques-Quinteiro & Cural, 2012; Prussia et al., 1998; Stewart et al., 2011). A correlação entre os dois construtos, reforçou a ideia de que a capacidade de autorregulação e de gestão autónoma do comportamento, contribui significativamente para a adaptação eficaz a contextos desafiantes e imprevisíveis. Verificou-se que as estratégias comportamentais de autoliderança, em contexto de sobrevivência - como é o caso do CSERE -, concorrem no âmbito da proatividade, da orientação para a autodisciplina, da realização e gestão de tarefas difíceis, por vezes pouco atrativas, mas necessárias, e no facilitar da perceção de controlo e responsabilidade, fatores que afetam positivamente os resultados da performance adaptativa (Al Shdaifat et al., 2013; Politis, 2006). Alcançar níveis elevados de performance adaptativa individual implica que os indivíduos se envolvam ativamente em processos de autorregulação próprios da autoliderança (Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2018; Neck et al., 2024; Neck & Houghton, 2006; Reichard et al., 2025).

Paralelamente, os resultados deste estudo confirmaram que, apesar da autoliderança influenciar diretamente a performance adaptativa, o uso de estratégias de *coping* (planeamento e reenquadramento positivo) medeia a relação da autoliderança com a performance adaptativa. As estratégias de *coping* em apreço apresentaram correlações positivas e significativas com a performance adaptativa, sendo que o planeamento mostrou uma associação mais forte do que o reenquadramento positivo. Os resultados das análises de mediação revelaram que as estratégias de *coping*, particularmente o planeamento, atuam como mediadores parciais da relação entre autoliderança e performance adaptativa. O impacto da autoliderança na performance adaptativa não se faz exclusivamente de forma direta, mas também através da adoção de estratégias de *coping* adaptativas, facto que reforça a visão de que estas estratégias funcionam como mecanismos intermediários de autorregulação (Carver et al., 1989; Holahan & Moos, 1987). São dados que robustecem a perspetiva dos autores que apontam o *coping* como um fator crucial para a performance e

adaptabilidade a ambientes exigentes, sendo corroborada a importância das estratégias de *coping* em contexto militar (Bartone et al., 2013; Brown, 2004; De Beer & Van Heerden, 2014; De Souza & Feitosa, 2015; Escolas et al., 2013; Hobfoll et al., 1991; Jackson et al., 2011; Maddi, 2013; Meredith et al., 2011; Overdale & Gardner, 2012). A utilização do *coping* no meio militar, aumenta a probabilidade da obtenção de resultados positivos, restringe a dificuldade de gestão das adversidades que possam surgir e contribui para a redução da percepção de *distress* (Bartone et al., 2013; Escolas et al., 2013; Overdale & Gardner, 2012).

Em circunstâncias específicas, os fatores situacionais podem ditar as estratégias de *coping* a utilizar (Parker & Endler, 1992). No CSERE e, conseqüentemente em ambientes extremos de sobrevivência, o uso das estratégias de planejamento e de reenquadramento positivo, parece, de acordo com os resultados obtidos, ser um forte aliado da performance adaptativa. Particularmente, a estratégia de *coping* de planejamento (que apresentou mais expressividade na mediação), mostrou que tem maior probabilidade de ser utilizada quando existe um objetivo definido (e.g., adaptação ao contexto e sobreviver) e na gestão de situações adversas (Folkman et al., 1986). Refletir sobre qual o melhor plano para enfrentar a situação, sobre as estratégias de ação, as etapas e os passos a executar relaciona-se com o sentimento de ser capaz de lidar com a situação (Carver et al., 1989). A estratégia de *coping* de reenquadramento positivo, apesar de mostrar menor expressão na mediação, marca presença nesta tipologia de contexto, parecendo facilitar a redução da percepção de *distress* e, conseqüentemente, o uso de estratégias de *coping* focadas na resolução de problemas, como é o caso do planejamento (Carver et al., 1989; Folkman et al., 1986; Gerzina & Porfeli, 2012), promovendo a performance e o sucesso da missão (De Souza & Feitosa, 2015).

Em linha com a proposta de diversos autores que destacaram a autoliderança como promotora de competências de autorregulação essenciais à performance adaptativa, os resultados deste estudo, reforçam a importância do desenvolvimento de programas de formação e treino que potenciem o uso de estratégias de autoliderança e de *coping* entre os militares.

Em síntese, os resultados deste estudo sugerem que, não obstante das estratégias comportamentais de autoliderança influenciarem diretamente a performance adaptativa, o uso de estratégias de *coping* (planeamento e reenquadramento positivo) intensifica a relação da autoliderança com a performance adaptativa, sendo que o planejamento foi a estratégia de *coping* que apresentou maior expressividade na mediação. A autoliderança, ao fomentar a

autorregulação e a percepção de controlo, contribui significativamente para a adoção de estratégias de *coping* adaptativas, as quais, por sua vez, potenciam a capacidade de adaptação em contextos militares adversos.

Estas considerações reforçam a ideia de que a adaptabilidade não depende apenas de características individuais estáveis, mas também de processos dinâmicos e treináveis, como é o caso das estratégias comportamentais de autoliderança e das estratégias de *coping* de planeamento e de reenquadramento positivo. Por conseguinte, sublinha-se a pertinência da criação de programas de treino integrados que promovam, de forma articulada, competências de autoliderança e estratégias de *coping*, contribuindo, em paralelo com o treino técnico e físico, para a preparação integral dos militares e para a sua capacidade de atuação em cenários operacionais complexos e exigentes.

As implicações teóricas e práticas, as limitações e as direções futuras serão aprofundadas na Parte III desta tese.

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 6:

A influência da Performance Adaptativa no Desempenho dos Militares em Contextos Adversos: o Papel Moderador da Coesão e do Sistema de Memória Transitiva (Estudo 3)

Cenários operacionais voláteis, ambíguos e de elevada pressão impõem uma resposta rápida, eficaz e colaborativa por parte dos militares, tornando evidente que a preparação dos efetivos deve ir além das competências técnicas e físicas, integrando a componente psicológica. Neste enquadramento, a performance adaptativa surge como uma competência crítica para o sucesso das missões, refletindo a capacidade do militar adaptar o seu comportamento de forma eficaz a situações inesperadas e a novas exigências. Não obstante, o desempenho em contexto operacional não resulta apenas de fatores individuais. Dimensões coletivas como a coesão da equipa e a existência de um Sistema de Memória Transitiva (SMT), podem desempenhar um papel fundamental na eficácia adaptativa dos militares e, em última instância, no seu desempenho operacional. Para compreender como é que estas forças psicológicas podem contribuir para o desempenho do militar, o presente estudo analisa, através de um modelo teórico suportado nas abordagens das forças psicológicas, a forma como a performance adaptativa individual influencia o desempenho dos militares em contextos adversos, com um possível papel moderador da coesão da equipa e do SMT. A investigação recorreu a uma amostra composta por 121 elementos que frequentaram o Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE). Os resultados sugerem que a performance adaptativa individual é uma competência psicológica central no desempenho eficaz em contextos operacionais. Relativamente à coesão da equipa e ao SMT, isoladamente, não têm impacto direto no desempenho. No entanto, apresentaram um efeito moderador negativo na relação entre a performance adaptativa e o desempenho, indicando que a relação positiva entre a performance adaptativa e o desempenho é mais forte quando os níveis de coesão e do SMT são mais baixos, facto que vai em sentido contrário ao pressuposto inicial de que a coesão e o SMT amplificariam o impacto da performance adaptativa individual no desempenho militar.

Palavras-chave: performance adaptativa; coesão; sistema de memória transitiva; desempenho militar.

6.1 – Introdução

6.1.1 – Performance Adaptativa e Desempenho

A performance adaptativa individual tem sido objeto de um interesse crescente na literatura científica, sendo reconhecida como um fator determinante para o desempenho eficaz em contextos profissionais caracterizados por volatilidade e complexidade. Ambientes de trabalho dinâmicos e exigentes requerem que os indivíduos demonstrem elevada flexibilidade cognitiva e comportamental, bem como uma robusta tolerância à incerteza, de modo a responderem eficazmente às constantes mudanças e desafios (Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007). Estas exigências aplicam-se em especial ao contexto militar, onde os profissionais enfrentam frequentemente situações de elevada imprevisibilidade, complexidade operacional e ameaças assimétricas. Nestes cenários, a eficácia no desempenho depende da capacidade de improvisar soluções inovadoras, antecipar problemas emergentes, assumir funções não convencionais e ajustar rapidamente o comportamento em situações que podem transitar abruptamente de um estado não ameaçador para um estado de ameaça (Tucker et al., 2007; Wong, 2004). A natureza multifacetada e fluida destes contextos reforça a importância da performance adaptativa como competência central.

A performance adaptativa pode ser conceptualizada como um construto multidimensional que integra diversas dimensões comportamentais basilares para a eficácia profissional em contextos dinâmicos como o militar. Entre estas dimensões incluem-se: **(1) Flexibilidade cognitiva** - a capacidade para alternar entre diferentes esquemas mentais, reinterpretar, resolver problemas criativamente e redefinir prioridades em função das novas exigências, ou seja, gerir situações incertas ou imprevisíveis, que requerem a capacidade de adaptação rápida, de reorientação do foco atencional e de tomada de decisão adequada perante a ambiguidade (Martin et al., 2013); **(2) Autonomia emocional** - autorregulação emocional, que envolve a capacidade de manter o autocontrolo sob pressão, lidar eficazmente com a frustração e exercer um efeito estabilizador na equipa de trabalho (Tucker et al., 2007); **(3) Orientação para a aprendizagem** - aprendizagem de novas tarefas, tecnologias e procedimentos, a qual implica a antecipação de exigências futuras, bem como a preparação e aquisição de competências relevantes para fazer face a essas exigências (Wong, 2004); **(4) Comportamentos proativos** - proatividade na aquisição de novas competências e

na modificação de variáveis contextuais, com vista a manter níveis elevados de desempenho e eficácia sob condições mutáveis (Jundt & Shoss, 2023; Marques-Quinteiro et al., 2019; Shoss et al., 2012).

Neste enquadramento, a performance adaptativa pode ser definida como o conjunto de comportamentos - orientados para a tarefa - que os indivíduos adotam em resposta ou antecipação a mudanças significativas no seu ambiente de trabalho (Jundt & Shoss, 2023).

Em concordância com o acima exposto, coloca-se a seguinte hipótese:

H₁: A performance adaptativa individual tem uma relação positiva com o desempenho do militar.

6.1.2 – Coesão, Performance Adaptativa e Desempenho

No contexto militar, embora a performance adaptativa individual constitua uma competência fundamental para a eficácia operacional, o desempenho eficaz em cenários complexos e de elevada exigência raramente depende apenas de esforços isolados. As equipas, enquanto unidades funcionais e interdependentes, desempenham um papel decisivo, sendo frequentemente a coesão da equipa um dos fatores críticos que sustenta a eficácia coletiva (Adler et al., 2015; Beal et al., 2003; Klang, 2017; Reizer et al., 2023; Severt & Estrada, 2015; Wei et al., 2024).

A coesão da equipa pode ser definida como o grau de ligação interpessoal e de compromisso partilhado entre os membros, orientado para a prossecução de objetivos comuns (Abadi, 2023; Tekleab et al., 2009). Este construto funciona como um catalisador de comportamentos cooperativos, facilitando tanto a coordenação eficiente das tarefas como o desenvolvimentos de soluções criativas face à adversidade (Dekate & Mehta, 2025). De acordo com Zhang et al. (2021), equipas coesas tendem a formar relações interpessoais mais sólidas, demonstram maior motivação para ultrapassar obstáculos coletivos e mobilizam esforços sinérgicos que favorecem a eficácia operativa.

No domínio militar, estas dinâmicas adquirem uma relevância acrescida. A capacidade das equipas para enfrentar situações imprevisíveis e exigentes parece estar diretamente associada ao grau de coesão percebido pelos seus membros. Equipas com elevados níveis de coesão apresentam, em geral, uma superior performance adaptativa, tanto a nível individual como coletivo. Esta adaptabilidade é sustentada por sentimentos partilhados de confiança - seja ela cognitiva, decorrente da interdependência funcional, ou afetiva, derivada da

qualidade da comunicação e da empatia - que reforçam o alinhamento em torno de objetivos (Dekate & Mehta, 2025).

Importa, contudo, reconhecer que os efeitos da coesão podem variar consoante a natureza das tarefas. O estudo de Beal et al. (2003) destacou que, em contextos onde o trabalho é predominantemente individualista e marcado por baixa interdependência, os benefícios da coesão no desempenho coletivo tendem a ser menos pronunciados. Em contraste, equipas que operam em ambientes altamente colaborativos e interdependentes parecem retirar maior proveito da coesão, uma vez que esta potencia a coordenação, a comunicação e o alinhamento estratégico entre os membros.

Apesar destas nuances, a evidência empírica continua a posicionar a coesão como um preditor robusto do desempenho militar (Kirke, 2010; Melo & Cole, 2024). Neste sentido, o reforço da coesão é um objetivo estratégico no treino militar. Melo e Cole (2024) sublinham que o treino através do uso de simulações realistas - que replicam as exigências do teatro operacional - constitui uma via eficaz para consolidar os laços interpessoais e desenvolver a confiança necessária ao funcionamento coordenado em situações de elevado risco.

Face ao exposto, considera-se a seguinte hipótese:

H₂: A coesão tem um efeito moderador entre a performance adaptativa individual e o desempenho do militar, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis de coesão são mais elevados.

6.1.3 – Sistema de Memória Transitiva, Performance Adaptativa e Desempenho

O desempenho eficaz em ambientes operacionais complexos e dinâmicos exige que os indivíduos e as equipas reajam de forma contínua e ajustada perante situações inesperadas e frequentemente voláteis, fazendo uso das competências individuais e de processos coletivos que sustentam a coordenação e a tomada de decisão em tempo real (Burke et al., 2006; LePine, 2003). Um desses processos críticos é o desenvolvimento de SMT, particularmente relevante em equipas que operam regularmente em contextos de elevada exigência, como as forças táticas da polícia ou militares (Marques-Quinteiro et al., 2013).

O SMT refere-se a um sistema cognitivo partilhado que integra o conhecimentos individual dos membros da equipa com uma compreensão coletiva sobre “quem sabe o quê” na equipa (Dai et al., 2016; Heavey & Simsek, 2015, 2017; Lewis et al., 2005; Lewis & Herndon, 2011; Lou et al., 2025). Este sistema, não só permite a codificação, armazenamento e

recuperação eficientes da informação, mas também organiza o conhecimento de modo a que cada elemento da equipa saiba em quem confiar para obter informações específicas, otimizando, assim, a alocação de tarefas e a resolução de problemas (Hollingshead, 2001; Lewis & Herndon, 2011).

A presença de um SMT bem desenvolvido potencia um clima de trabalho colaborativo, facilita a fluidez da informação e reforça o desempenho da equipa (Lewis & Herndon, 2011; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Segundo Bachrach et al. (2019), o STM torna possível o acesso imediato a uma grande quantidade de conhecimentos especializados distribuídos entre os membros, o que é crucial para a realização de tarefas complexas e para o cumprimento eficaz dos objetivos da equipa. Através da integração do conhecimento individual num sistema de representação coletiva, o SMT promove a emergência de um conhecimento de nível superior que pode ser transferido e aplicado de forma eficiente em múltiplos contextos (Huang & Chen, 2018). Um SMT consolidado permite, ainda, a partilha coordenada de julgamentos intuitivos entre os membros da equipa, servindo de base para soluções coletivas (Heavey & Simsek, 2017). Além disso, a experiência coletiva da equipa permite associações rápidas e precisas entre os conhecimentos guardados na memória dos membros da equipa e as pistas informativas de um determinado contexto ambiental (Samba et al., 2022).

A literatura identifica três componentes fundamentais do SMT: especialização, credibilidade e coordenação (Ali et al., 2020; Choi et al., 2010; Lewis, 2003; Lewis et al., 2005). A *especialização* refere-se ao reconhecimento, dentro da equipa, das áreas específicas de conhecimento de cada elemento, o que facilita a atribuição eficiente de responsabilidades (Argote, 2015). A *credibilidade* diz respeito ao grau de confiança depositado nos conhecimentos dos colegas, sendo um fator que reforça a confiança interpessoal e a coesão (Argote, 2015). Por fim, a *coordenação* relaciona-se com a capacidade da equipa em gerir e utilizar a informação de forma eficaz, antecipando as ações uns dos outros e promovendo uma resposta coletiva harmoniosa (Moreland & Myaskovsky, 2000). Estes componentes são dinâmicos e contextuais (Argote, 2015). O SMT desenvolve-se progressivamente à medida que a equipa adquire experiência conjunta, através do conhecimento mútuo e da aprendizagem partilhada (Ali et al., 2020; Fraidin, 2004; Moreland & Myaskovsky, 2000; Van Lamoen et al., 2024). Por contraste, em equipas temporárias ou recém-formadas, onde o tempo de interação

é limitado, a construção de um SMT eficaz é mais difícil, o que pode comprometer o desempenho (Fraidin, 2004).

As equipas dotadas de um SMT robusto tendem a desenvolver uma cultura de colaboração mais sólida, baseada em interações frequentes e numa partilha aberta de responsabilidades, o que pode mitigar assimetrias de poder e fomentar um clima de equidade (Shepherd et al., 2020). Para além disso, o SMT influencia diretamente o processo de tomada de decisão, aumentando a confiança dos elementos na sua intuição especializada e na lógica procedimental (Lou et al., 2025). Estas duas vias de decisão - intuitiva e analítica - têm implicações distintas no desempenho da equipa, podendo ser mobilizadas de forma complementar, conforme as exigências da tarefa.

Diversos estudos sustentam a associação positiva entre o SMT e a performance coletiva. Zaccaro et al. (1991), demonstraram que o conhecimento mútuo permite às equipas planear o trabalho com maior eficácia e distribuir as tarefas de acordo com as competências de cada membro, o que se traduz numa melhoria significativa do desempenho. Zhang et al. (2007), evidenciaram que a interdependência de tarefas e objetivos favorece o desenvolvimento do SMT, e que este, por sua vez, está positivamente associado ao desempenho. Faraj e Yan (2009) reforçaram a importância do SMT em equipas multidisciplinares, onde a coordenação de saberes especializados é crítica para o sucesso. Lewis e Herndon (2011) confirmaram que o SMT prediz de forma fiável o desempenho da equipa, sobretudo em tarefas em que os membros possuem experiência prévia. Os autores defendem que o SMT facilita o acesso coordenado e célere a conhecimento de alta qualidade, garantindo uma utilização mais eficaz dos recursos cognitivos disponíveis. Por fim, Van Lamoen et al. (2024), com base numa amostra de equipas de inovação da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), concluíram que o SMT, aliado à partilha de conhecimentos e à aprendizagem com os insucessos, contribui significativamente para o desempenho destas equipas. Resultados mais recentes de Lou et al. (2025) corroboram esta relação, reforçando o papel do SMT como mecanismo estruturante da performance em equipas operacionais e estratégicas.

Considerando o acima exposto, coloca-se a seguinte hipótese:

H₃: O sistema de memória transitiva tem um efeito moderador na relação entre a performance adaptativa individual e o desempenho militar, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis de sistema de memória transitiva são mais elevados.

6.2 - Método

6.2.1 – Participantes e Procedimento

Participantes. O estudo compreendeu 121 participantes do CSERE, dos quais, 43,5% oficiais, 38% sargentos, 14,5% praças e 4% civis, com idades compreendidas entre os 18 e 50 anos. Os respondentes pertenciam às seguintes instituições: 75% militares da Força Aérea Portuguesa (tripulantes e não tripulantes); 10% militares do Destacamento de Ações Especiais (fuzileiros e mergulhadores) da Marinha Portuguesa; 7,5% militares das Operações Especiais (Paraquedistas e dos Comandos) do Exército Português; 7,5% agentes do Grupo de Operações Especiais da Polícia de Segurança Pública (PSP), do Serviço de Informações e Segurança e do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa.

Procedimento. Depois de presencialmente explicados os objetivos do estudo, e assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas individuais - apenas usadas para fins de análise estatística -, os questionários foram distribuídos e respondidos voluntariamente pelos respondentes, em dois momentos (ver Anexo B):

- Primeiro dia do CSERE (início da fase teórica) - aplicou-se, em contexto de sala de aula, o questionário referente à performance adaptativa individual;
- Nono dia do CSERE (fim da fase de sobrevivência amigável, imediatamente antes do início da fase de sobrevivência hostil) - aplicaram-se, em contexto de cenário real, os questionários relacionados com a coesão e o sistema de memória transitiva. Para se avaliarem as dimensões relacionadas com a equipa, optou-se por aguardar por esta fase, em que as equipas estão formadas e em funcionamento - em cenário real - há três dias.

A dimensão do desempenho militar foi assegurada através das avaliações individuais (em formato quantitativo), concedidas pelos instrutores no final do CSERE.

6.2.2 – Medidas

Performance Adaptativa Individual. Foi avaliada através da Escala de Performance Adaptativa de Marques-Quinteiro et al. (2015) da Escala de Performance Adaptativa, que permite conhecer a capacidade de adaptação em várias situações, através de parâmetros que medem:

- A resolução de problemas (“Eu sou eficaz no uso de novas ideias para superar os problemas que entretanto vão surgindo”, “Eu sou eficaz no uso de novas ideias para superar os problemas que entretanto vão surgindo”);
- O lidar com a incerteza (“Eu sou eficaz a encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas”, “Eu sou eficaz a desenvolver planos de ação, em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos”);
- A aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos (“Eu sou eficaz na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas”, “Eu sou eficaz a aprender novas formas de analisar informação relevante e a tomar decisões”);
- O lidar com situações de pressão/stress (“Eu sou eficaz a permanecer calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração”, “Eu sou eficaz a manter-me focado quando lido com múltiplas informações”).

Os oito itens foram avaliados numa escala de *Likert* em cinco pontos, que varia entre “Nada eficaz” (1) a “Completamente eficaz” (5). Pontuações elevadas sugerem a presença de uma elevada performance adaptativa individual.

A escala apresenta uma consistência interna *alpha* de *Cronbach* = 0,84, considerada exemplar em conformidade com o critério de fiabilidade $\alpha \geq 0,80$, recomendado por Robinson et al. (1991).

Coesão. Esta variável foi avaliada através de seis itens da *Revised Scale of Cohesion* de Carless e De Paola (2000), de que permite conhecer a coesão da equipa através dos seguintes parâmetros:

- Coesão na tarefa, medida através de quatro itens (e.g., “Eu e os meus camaradas estamos unidos na tentativa de chegar ao final do curso”);
- Atração individual ao grupo, avaliada em dois itens (e.g., “Gosto de estar na minha equipa”).

A descrição dos itens foi adaptada ao contexto militar, mantendo o seu sentido e objetivo. Por exemplo, em vez de “Estou insatisfeito(a) com o nível de empenho da minha equipa na tarefa”, transcreveu-se “Estou insatisfeito(a) com o nível de empenho dos meus camaradas no curso”.

Considerando o contexto CSERE, foi pedido aos participantes que pensassem nos camaradas da sua equipa do CSERE e dissessem em que medida concordavam com as afirmações, utilizando uma escala de *Likert* em cinco pontos, que variava entre “*Nunca*” (1) e “*Sempre*” (5). Pontuações elevadas são indicadores de elevados níveis de coesão.

O conjunto dos seis itens apresentou um valor de *alpha* de *Cronbach* = 0,72, que, de acordo com os critérios de Robinson et al. (1991) é indicador de boa fiabilidade.

Sistema de Memória Transitiva. Foi avaliada com recurso a 10 itens do Questionário do Sistema de Memória Transitiva (*Transactive Memory System Scale*) de Lewis (2003).

Os participantes foram questionados sobre a natureza do conhecimento detido por cada um dos elementos do grupo e o modo como esse conhecimento é gerido. Especificamente, foi pedido para que, ao lerem os itens apresentados, decidissem acerca do quão bem os itens descreviam o próprio e os comportamentos que ocorreram na sua equipa, de acordo com as seguintes componentes:

- Especialização - avaliada através de quatro itens (e.g., “Cada elemento tem conhecimentos especializados sobre algum aspeto das nossas tarefas;
- Credibilidade – avaliada através de três itens (e.g., “Confio na credibilidade do conhecimento dos restantes elementos da equipa”);
- Coordenação – avaliada por três itens (e.g., “A nossa equipa trabalha com boa coordenação”).

O conjunto dos itens utilizados, apresentou um *alpha* de *Cronbach* = 0,84, que, de acordo com os critérios de fiabilidade recomendados por Robinson et al. (1991), se situa no parâmetro exemplar ($\alpha \geq 0,80$).

Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* em seis pontos, que variou entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (6). A obtenção de pontuações elevadas é indicadora de elevados níveis de SMT.

Desempenho Militar. Medido através da nota final da componente de avaliação prática do CSERE. Esta componente é distribuída em dias de sobrevivência em contexto real amigável (fase: sobrevivência) e dias de sobrevivência em ambiente hostil (fases: Evasão, Resistência e Extração). A nota utiliza a seguinte escala quantitativa e contínua: 0 (zero) a 100 (cem) valores. Foi realizada uma conversão para efeitos de harmonização, transformando-se a escala da seguinte forma: 0 (zero) a 10 (dez) valores.

Para finalizarem o CSERE com sucesso, os participantes devem obter no mínimo a nota de 5 valores.

6.3 – Resultados

6.3.1 – Análise Fatorial Confirmatória

Com o objetivo de testar a adequação do modelo teórico subjacente às variáveis latentes utilizadas neste estudo, realizou-se uma AFC, aplicada em dois momentos.

Em primeiro lugar, testou-se um modelo com três fatores correlacionados (performance adaptativa, coesão, SMT). Em seguida, avaliou-se um modelo unifatorial, a fim de se investigar se os itens avaliavam um construto geral comum, ou seja, se haveria evidência empírica para um modelo mais parcimonioso.

A solução prevista de três fatores obteve um ajuste aceitável ($\chi^2 = 288$, $df = 279$, $p < .001$, CFI = .93, RMSEA = .05, SRMR = .07). A alternativa do modelo unifatorial manifestou um ajuste relativamente mais fraco ($\chi^2 = 624$, $df = 224$, $p < .001$, CFI = .61, RMSEA = .12, SRMR = .15), sendo a diferença de χ^2 estatisticamente significativa.

Os resultados da AFC de três fatores confirmam a capacidade de discriminação das medidas utilizadas neste estudo.

6.3.2 – Estatística descritiva

A Tabela 8 apresenta as médias, os desvios-padrão e as correlações das variáveis em estudo. É possível concluir que os participantes apresentaram níveis medianos de percepção do uso do SMT ($M = 4.35$, $DP = 0.52$) e níveis relativamente elevados de performance adaptativa individual ($M = 3.59$, $DP = 0.47$) e percepção da coesão da equipa ($M = 4.46$, $DP = 0.55$), o que aponta para uma percepção favorável das suas competências psicológicas e do funcionamento da equipa. Simultaneamente, verifica-se que a média da nota de desempenho militar é, em geral, elevada.

As análises de correlação mostram que a performance adaptativa individual apresenta uma correlação moderada e significativa com o desempenho militar ($r = .32$, $p < .01$), o que sugere que os indivíduos com maior capacidade de adaptação tendem a alcançar melhores resultados no contexto operacional. No entanto, esta relação não se verifica com todas as variáveis do contexto de equipa. A coesão da equipa não apresentou uma correlação significativa com a performance adaptativa ($r = .159$), o que poderá sugerir que, no contexto

do CSERE, a adaptação individual ocorre de forma relativamente independente da percepção da coesão da equipa. O SMT, por sua vez, apresentou uma correlação positiva e significativa com a performance adaptativa ($r = .29, p < .01$), reforçando a ideia de que contextos de equipa onde há partilha de conhecimento podem facilitar a adaptação dos indivíduos a situações novas ou exigentes.

Relativamente ao desempenho militar, verificou-se que o mesmo não se correlacionou significativamente com o SMT ($r = .16$), sugerindo que o funcionamento coletivo da equipa, no que diz respeito à partilha e coordenação de conhecimento, não parece ter impacto direto nas avaliações de desempenho individuais atribuídas pelos instrutores. Não obstante, a coesão da equipa correlacionou-se positivamente com o desempenho militar ($r = .22, p < .05$) e com o SMT ($r = .47, p < .01$), indicando que as equipas mais coesas tendem a funcionar de forma mais colaborativa e eficaz.

Tabela 8

Estatística descritiva e correlações para todas as variáveis estudadas

	Média	DP	1	2	3	4
1. Coesão da Equipa	4.46	.55				
2. Sistema de Memória Transitiva	4.35	.47	.47**			
3. Performance Adaptativa Individual	3.59	.47	.159	.29**		
4. Desempenho do Militar	7.58	1.03	.22*	.16	.32**	
5. Idade	-	-	.008	-.108	-.03	-.097

Nota: * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .01$ (2-tailed).

Estes resultados sugerem que, embora nem todas as relações sejam diretas ou significativas, tanto a coesão da equipa como o SMT, podem desempenhar um papel moderador na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar, criando condições contextuais que amplificam o impacto das competências individuais no desempenho final.

A variável idade não apresentou correlações estatisticamente significativas, sugerindo, desta forma, que não exerce influência direta sobre as variáveis principais do modelo.

Os dados obtidos justificam a necessidade de aprofundar as relações entre estas variáveis através de uma análise de moderação apresentada no ponto seguinte.

6.3.3 – Modelo de moderação

Para testar as três hipóteses colocadas e analisar a influência da coesão da equipa e do SMT na relação entre a performance adaptativa individual e o desempenho militar, foi conduzida uma análise de mediação utilizando o *software* IBM SPSS *Statistics* versão 30, com o PROCESS - Modelo 1 e o método de *bootstrap* com 5000 amostras, garantindo estimativas robustas dos intervalos de confiança (Hayes, 2013). As Tabelas 9 e 10 e as Figuras 4 e 5, mostram as relações entre as principais variáveis deste modelo.

Tabela 9

Efeito moderador da coesão da equipa na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar

Tipo	Efeito	B	SE	95% C.I.	
				Lower	Upp
	Performance Adaptativa	.69**	.26	.19	.99
Preditores	Performance Adaptativa	.63**	.19	.26	.99
	Coesão da Equipa	.23	.16	-.07	.57
Interação	Performance Adaptativa*Coesão da Equipa	-.81*	.33	-1.46	-.16
R²					.18**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$, Intervalos de confiança calculados com *bootstrap* de 5000 amostras.

Teste da H₁ – A performance adaptativa individual tem uma relação positiva com o desempenho do militar.

Os resultados **suportam empiricamente a Hipótese 1**. Observou-se um efeito direto positivo e estatisticamente significativo da performance adaptativa sobre o desempenho ($b = 0.69$, IC 95% [.19, .99]), demonstrando que, independentemente da componente equipa, os militares com maiores níveis de performance adaptativa individual apresentam, em geral, um desempenho operacional superior.

Teste da H₂ – A coesão tem um efeito moderador entre a performance adaptativa individual e o desempenho do militar, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis de coesão são mais elevados.

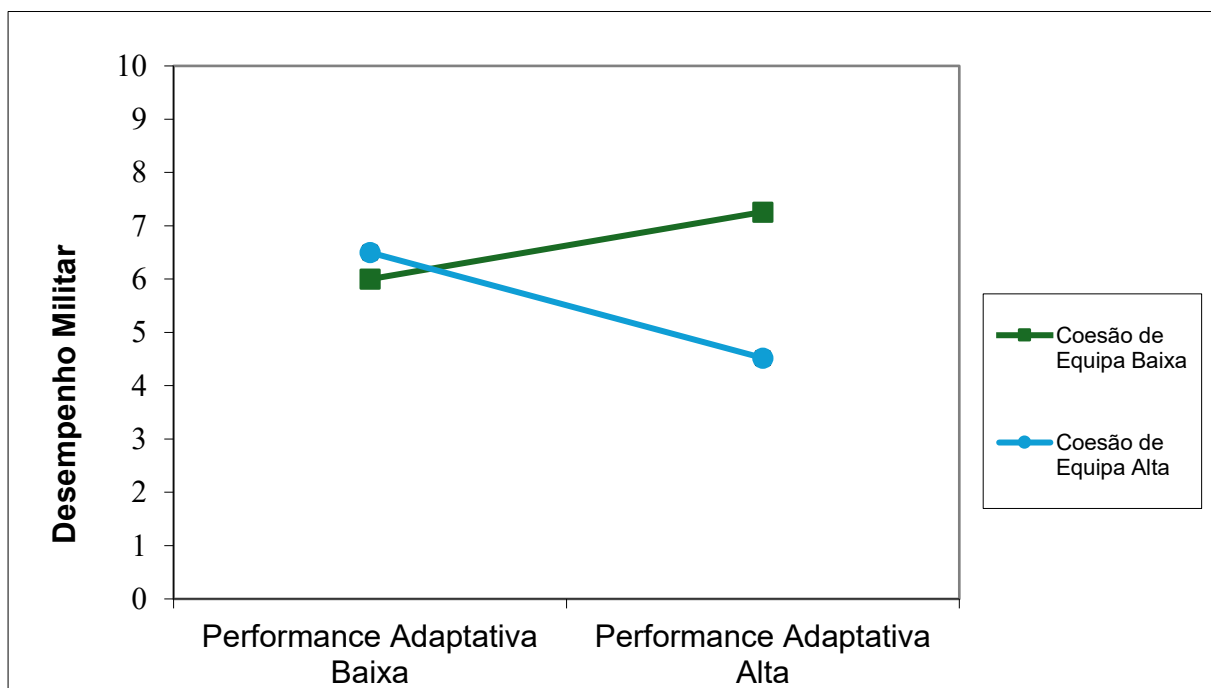
Conforme mostram a Tabela 9 e a Figura 4, a coesão da equipa, por si só, não foi estatisticamente significativa ($b = .23$, IC 95% [-.07, .57]), sugerindo que, isoladamente, a coesão não tem impacto direto sobre o desempenho.

Contudo, foi identificado um efeito de moderação significativo, mas negativo ($b = -.81$, IC 95% [-1.46, -.16]), indicando que a relação positiva entre performance adaptativa e o desempenho é mais forte quando os níveis de coesão são mais baixos, facto que contraria o pressuposto inicial de que a coesão amplificaria o impacto da performance adaptativa individual. Conforme ilustrado na Figura 4, em equipas com baixa coesão, verifica-se uma associação positiva mais forte entre a performance adaptativa e o desempenho. Os resultados desta moderação negativa podem indicar que, em contextos operacionais onde a coesão é elevada, o desempenho dos militares torna-se menos dependente das características adaptativas individuais. Assim, de acordo com os dados obtidos, a **hipótese 2 não foi empiricamente suportada**.

De referir que o modelo em apreço explica aproximadamente 18% da variância do desempenho militar ($R^2 = 0.18$, $p < .01$).

Figura 4

Gráfico sobre o papel moderador da coesão da equipa entre a performance adaptativa e o desempenho militar



Teste da H₃ – O sistema de memória transitiva tem um efeito moderador na relação entre a performance adaptativa individual e o desempenho militar, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis de sistema de memória transitiva são mais elevados.

De acordo com a Tabela 10 e a Figura 5, o SMT, por si só, não foi estatisticamente significativo ($b = .15$, IC 95% [-.19, .49]) demonstrando que, isoladamente, não tem impacto direto significativo sobre o desempenho do militar.

Não obstante, foi identificado um efeito moderador significativo e negativo entre a performance adaptativa e o SMT ($b = -.77$, IC 95% [-1.44, -.11]), indicando que, para níveis baixos de SMT, a relação entre a performance adaptativa e o desempenho é positiva, ou seja, os militares com níveis superiores de performance adaptativa têm melhores desempenhos operacionais. Por outro lado, para níveis altos de SMT, a relação é ligeiramente negativa, sugerindo que, em equipas com SMT elevado, a performance adaptativa individual não se traduz em ganhos diretos no desempenho, podendo inclusive estar associada a uma ligeira redução.

Esperava-se que a relação positiva entre a performance adaptativa e o desempenho fosse amplificada por níveis elevados de SMT, porém, verificou-se que esta relação é mais forte quando o SMT é baixo, sugerindo um possível efeito compensatório, onde equipas com SMT menos robusto dependem mais da performance adaptativa individual para manter o desempenho em contextos operacionais adversos. Assim sendo, os resultados **não suportam empiricamente a hipótese 3**.

Este modelo explica aproximadamente 9% da variância do desempenho militar ($R^2 = .09$, $p < .05$).

Tabela 10

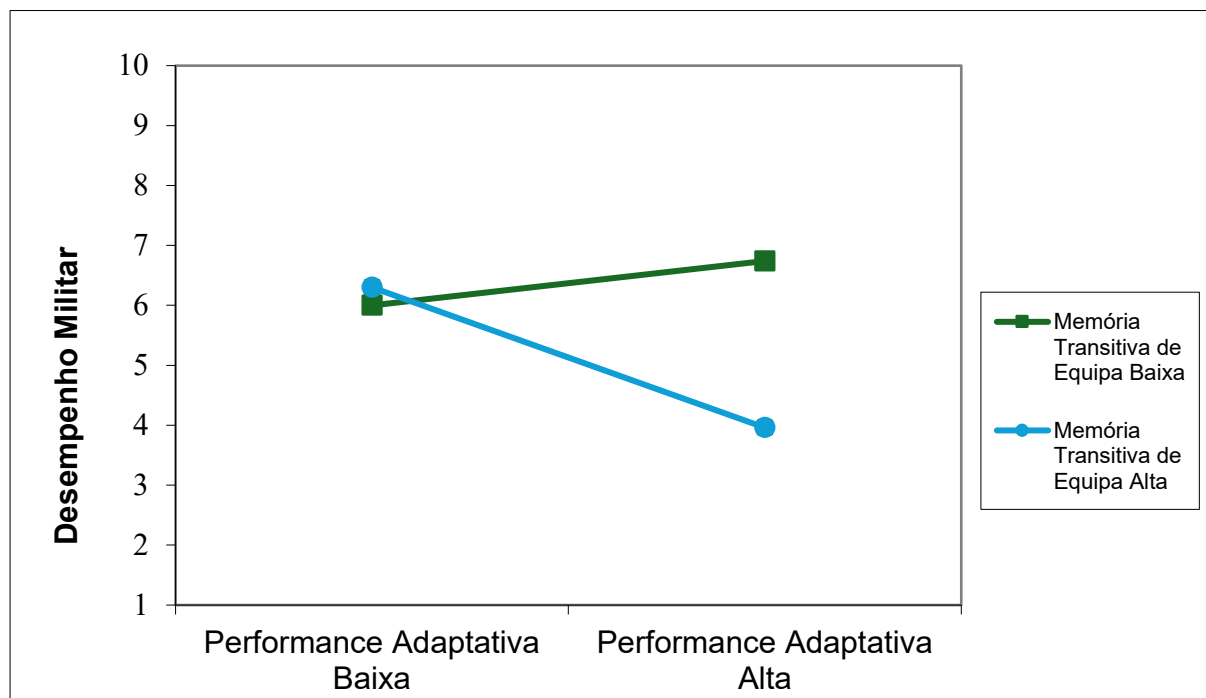
Efeito moderador do sistema de memória transitiva na relação entre a performance adaptativa e o desempenho militar

Tipo	Efeito	b	SE	95% C.I.	
				Lower	Upp
Preditores	Performance Adaptativa	.37*	.18	.02	.72
	Sistema de Memória Transitiva	.15	.17	-.19	.49
Interação	Performance Adaptativa* Sistema de Memória Transitiva	-.77*	.33	-1.44	-.11
R ²					.09*

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$, Intervalos de confiança calculados com *bootstrap* de 5000 amostras.

Figura 5

Gráfico sobre o papel moderador do sistema de memória transitiva entre a performance adaptativa e o desempenho militar



6.4 - Discussão

A presente investigação teve como objetivo analisar as variáveis que contribuem para o desempenho de militares em contextos operacionais adversos, focando não apenas o impacto direto da performance adaptativa individual, mas também o modo como as características coletivas, nomeadamente a coesão da equipa e o SMT, moderam essa relação.

A análise dos dados revelou que a performance adaptativa individual exerce um contributo significativo e positivo sobre o desempenho operacional do militar. Simultaneamente, identificou-se um efeito moderador relevante, ainda que negativo, da coesão da equipa e do SMT sobre essa relação, fornecendo evidências sobre os processos subjacentes através dos quais a performance adaptativa potencia ou, em certos contextos, limita a eficácia do desempenho em ambientes operacionais complexos.

Os resultados obtidos nesta investigação confirmam de forma robusta a importância da performance adaptativa individual como um preditor significativo do desempenho militar em contextos operacionais adversos. São informações que se alinham com múltiplas evidências empíricas que reconhecem a performance adaptativa como uma competência psicológica

central para o sucesso em cenários altamente dinâmicos, incertos e exigentes (Jundt & Shoss, 2023; Marques-Quinteiro et al., 2019; Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007; Wong, 2004). A performance adaptativa pode ser definida como a capacidade do indivíduo para ajustar eficazmente os seus comportamentos, pensamentos e estratégias perante mudanças ou exigências inesperadas no ambiente operacional (Pulakos et al., 2000). No domínio militar, esta competência é particularmente crucial, uma vez que os militares confrontam-se frequentemente com situações de elevada complexidade, stress intenso, ambiguidade de informação e necessidade de responder rapidamente a ameaças assimétricas ou a eventos imprevistos.

Diversos mecanismos psicológicos subjazem ao efeito positivo da performance adaptativa sobre o desempenho militar. Em primeiro lugar, indivíduos com elevada adaptabilidade tendem a demonstrar flexibilidade cognitiva, ou seja, a capacidade para alternar rapidamente entre diferentes esquemas mentais, o que lhes permite reinterpretar cenários e redefinir prioridades em função das novas exigências (Martin et al., 2013). Essa flexibilidade é essencial, por exemplo, para tomar decisões sob pressão, mesmo quando a informação disponível é ambígua ou contraditória, reduzindo a probabilidade de erros críticos em operações militares. Em segundo lugar, a performance adaptativa envolve autonomia emocional e capacidade de autorregulação. Indivíduos adaptativos conseguem manter o controlo emocional e a eficácia comportamental mesmo em condições de elevada pressão psicológica, preservando a capacidade de julgamento racional (Tucker et al., 2007). Esta competência é particularmente relevante em ambiente militar, onde é frequente a presença de fadiga extrema, motivada pela exposição a situações potencialmente traumáticas ou a cenários de ameaça iminente. Para além disso, a performance adaptativa está associada a uma orientação para a aprendizagem, traduzindo-se numa maior predisposição para procurar informação, assimilar feedback e incorporar rapidamente novas estratégias ou procedimentos (Wong, 2004). Militares com elevada adaptabilidade apresentam maior capacidade de aprender em tempo real, corrigir erros e aperfeiçoar o seu desempenho mesmo durante a execução da tarefa, uma característica crítica em ambientes operacionais dinâmicos e em evolução constante. Por último, estudos prévios também sublinham que a performance adaptativa potencia comportamentos proativos, tais como a antecipação de problemas, a procura de soluções inovadoras e a tomada de iniciativa (Jundt & Shoss, 2023; Marques-Quinteiro et al., 2019; Shoss et al., 2012). Estes comportamentos são fundamentais

no contexto militar, onde a sobrevivência e o êxito das missões dependem não apenas da execução de ordens, mas também da capacidade de responder criativamente a situações imprevistas.

No âmbito desta investigação, confirmou-se que militares com níveis mais elevados de performance adaptativa apresentaram melhores resultados nos indicadores de desempenho operacional, mesmo sob condições adversas, como as simuladas no CSERE. Tais militares demonstraram maior eficácia na gestão de tarefas complexas, na resolução de problemas emergentes, na manutenção da estabilidade emocional e na gestão do seu próprio comportamento perante cenários de elevada pressão, nomeadamente durante fases críticas como a do interrogatório, onde o desempenho individual se revela determinante.

Em síntese, no que concerne à performance adaptativa, os resultados sublinham que este construto constitui um recurso psicológico essencial, não apenas para assegurar a eficácia do desempenho individual, mas também para garantir a capacidade de enfrentar e ultrapassar os desafios impostos pela imprevisibilidade e complexidade dos contextos operacionais militares. Este papel central da adaptabilidade implica que programas de treino e desenvolvimento no domínio militar devam incluir, como prioridade estratégica, a promoção de competências psicológicas e comportamentais que sustentem a performance adaptativa.

Relativamente às variáveis coletivas, os dados desta investigação indicam que, quando consideradas isoladamente, nem a coesão da equipa nem o SMT exercem um impacto direto significativo sobre o desempenho dos militares. Contudo, e de forma contraintuitiva, ambas as variáveis demonstraram um efeito moderador significativo e negativo na relação entre a performance adaptativa e o desempenho. Este resultado contraria as previsões teóricas e os resultados amplamente reportados na literatura, onde a coesão da equipa e o SMT são, em geral, associados a efeitos positivos na eficácia e na adaptabilidade em contextos exigentes (Adler et al., 2015; Burke et al., 2006; Dekate & Mehta, 2025; Faraj & Yan, 2009; Heavey & Simsek, 2017; Huang & Chen, 2018; Klang, 2017; Lewis & Herndon, 2011; Lou et al., 2025; Marques-Quinteiro et al., 2013; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Reizer et al., 2023; Severt & Estrada, 2015; Shepherd et al., 2020; Van Lamoen et al., 2024; Wei et al., 2024; Zhang et al., 2021).

No que diz respeito à coesão da equipa, importa salientar que a literatura aponta frequentemente esta variável como promotora de comportamentos cooperativos, partilha de

informação e motivação coletiva, aspetos que, em equipas de elevada interdependência, tendem a traduzir-se em melhor desempenho (Beal et al., 2003). Todavia, conforme salientado por Beal et al. (2003), os efeitos da coesão sobre o desempenho podem variar substancialmente em função da natureza das tarefas executadas. Em contextos onde as tarefas são predominantemente individuais e caracterizadas por uma baixa interdependência, os benefícios da coesão no desempenho tendem a ser menos expressivos ou até neutros. Este fenómeno é particularmente relevante no âmbito do CSERE, sobretudo nas fases mais críticas de simulação de sobrevivência, onde grande parte das tarefas assume um carácter marcadamente individualista e o sucesso depende, em larga medida, das competências individuais de cada militar. Por exemplo, na fase hostil, no campo de prisioneiros, a etapa do interrogatório - considerada a etapa física e psicologicamente mais exigente do CSERE - os elementos da equipa são deliberadamente isolados e expostos individualmente a cenários de elevada pressão, sendo o desempenho fortemente condicionado pela capacidade adaptativa de cada participante na gestão do confronto com o interrogador e na preservação da resistência psicológica. Nestes contextos, a coesão da equipa poderá ter um papel marginal ou até disruptivo, na medida em que elevados níveis de coesão podem fomentar dependências interpessoais ou expectativas de apoio mútuo que, numa fase eminentemente individual, não podem ser satisfeitas, gerando frustração ou desorientação estratégica. Assim, a coesão pode, paradoxalmente, interferir na mobilização plena de recursos individuais, resultando num efeito moderador negativo sobre a relação entre performance adaptativa e desempenho.

Quanto ao SMT, a literatura tem vindo a demonstrar o seu papel facilitador na partilha e coordenação de conhecimentos especializados entre membros da equipa, promovendo uma distribuição eficiente de responsabilidades cognitivas e operacionais (Lewis & Herndon, 2011; Wegner, 1987). No entanto, a eficácia do SMT depende, em grande medida, da estabilidade, tempo de interação e da clareza de papéis dentro da equipa (Fraidin, 2004) - condições que nem sempre estão asseguradas no contexto do CSERE. Sendo equipas temporárias, recém-formadas e compostas por membros oriundos de diferentes categorias (oficiais, sargentos, praças ou civis), áreas funcionais (e.g., pilotagem, segurança, navegação, manutenção) e ramos das forças armadas e de segurança, torna-se difícil estabelecer uma rede estável e funcional de memória transitiva. É de realçar ainda o possível impacto da presença de estruturas hierárquicas rígidas, profundamente enraizadas no meio militar, que

podem inibir a partilha aberta de informação e reduzir a possibilidade de diálogo horizontal, crucial para o desenvolvimento de SMT. Por norma, as equipas incluem elementos de diferentes categorias (oficiais, sargentos, praças, civis), o que, conjugado com a heterogeneidade funcional, poderá promover situações em que a tomada de decisão e a responsabilidade recaem predominantemente sobre os elementos hierarquicamente superiores. Esta dinâmica hierárquica pode gerar dependências excessivas, passividade entre elementos subalternos e limitar a emergência de modelos mentais verdadeiramente partilhados. A ausência de histórico de colaboração, combinada com barreiras hierárquicas e culturais, pode comprometer a confiança necessária para que os membros reconheçam, ativem e deleguem conhecimento especializado nos restantes elementos da equipa. A estes fatores acresce ainda o caráter avaliativo e individualista do CSERE, onde os critérios de avaliação se centram sobretudo no desempenho individual. A forte pressão para o sucesso individual - necessário para a progressão na carreira e para a integração em missões internacionais - pode motivar os militares a priorizar a autopreservação e a performance pessoal, em detrimento do investimento no funcionamento coletivo. Este foco individualista pode comprometer a consolidação do SMT ou até gerar conflito entre objetivos individuais e coletivos, explicando, em parte, o efeito moderador negativo identificado.

Estes resultados sugerem que, embora as variáveis coletivas como a coesão da equipa e o SMT sejam reconhecidas na literatura como fatores críticos para o desempenho em contextos operacionais, o seu impacto não é universal. Em contextos caracterizados pela elevada exigência individual, com equipas temporárias, heterogeneidade e estruturas hierárquicas rígidas, os benefícios tradicionalmente atribuídos à coesão e ao SMT podem assumir um efeito moderador negativo sobre a relação entre a performance adaptativa e o desempenho operacional. Estes resultados sublinham a necessidade de considerar cuidadosamente as características do contexto ao interpretar o papel dos processos coletivos, evitando generalizações que possam não se aplicar a realidades operacionais específicas, como a do CSERE.

Em síntese, estas evidências destacam a importância de compreender as características que melhor favorecem o desempenho militar em contextos adversos. A performance adaptativa individual revelou ser um recurso valioso e uma competência psicológica fundamental para o sucesso no desempenho dos militares nesta tipologia de contextos. Paralelamente, o presente estudo alertou para o papel das circunstâncias específicas de cada

contexto, demonstrando que, nem sempre as componentes coletivas são centrais no contributo ao desempenho.

Estas considerações reforçam a pertinência de mais estudos em contextos semelhantes e ainda, o desenho de programas de treino centrados no desenvolvimento de competências individuais e, em segundo plano, no fortalecimento das estruturas coletivas.

As implicações teóricas e práticas, as limitações e as direções futuras serão aprofundadas na Parte III desta tese.

PARTE III
Conclusões Gerais e
Implicações Teóricas e Práticas

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 7:

Apresentação dos Principais Resultados

Esta investigação, inserida no âmbito do doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia Social, teve como objetivo central analisar o papel das forças psicológicas no desempenho e na capacidade adaptativa dos militares portugueses em contextos operacionais adversos. O estudo surge num cenário marcado pela crescente complexidade das missões internacionais, que exigem preparação robusta para ambientes imprevisíveis e de elevado stress.

O ponto de partida para a prossecução deste objetivo, foi a identificação do conteúdo e do formato dos programas de treino que preparam os militares para estes contextos operacionais, com foco no Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE) – uma formação de referência na *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), adotada por diversos países aliados. Este curso, estruturado em componentes teóricas e práticas, visa primordialmente o desenvolvimento de competências técnicas e físicas. Contudo, as exigências inerentes ao CSERE expõem os participantes a desafios psicológicos comparáveis aos de cenários reais, evidenciando a necessidade de integrar sistematicamente o treino de competências psicológicas na preparação operacional. Por essa razão, configura-se importante considerar a inclusão do treino da vertente psicológica, sendo que, para tal, deverão ser identificadas as forças psicológicas cruciais para esta tipologia de ambiente.

Para abordar esta necessidade premente, foram desenhados três estudos. Cada estudo foi desenvolvido com o intuito de contribuir com conhecimentos sobre as competências psicológicas que podem robustecer o desempenho em ambiente operacional complexo, contribuindo assim para uma abordagem mais sistémica no que respeita ao treino e à capacitação do militar:

- **Estudo 1:** analisou a relação entre as estratégias comportamentais da autoliderança e o desempenho militar, incluindo o papel mediador que a performance adaptativa individual e o efeito moderador da robustez mental podem ter nessa relação.
- **Estudo 2:** investigou o papel das estratégias de *coping* (reenquadramento positivo e o planeamento), como mediadoras da relação entre as estratégias de autoliderança e a performance adaptativa individual.

- **Estudo 3:** examinou a influência da coesão da equipa e do Sistema de Memória Transitiva (SMT) na relação entre a performance adaptativa individual e o desempenho do militar.

Os três estudos corroboraram a relevância das competências psicológicas para o desempenho operacional, conforme sintetizado na Tabela 11.

Entre as descobertas destaca-se:

- ⇒ O papel central da autoliderança e da performance adaptativa como preditores de eficácia em ambientes adversos.
- ⇒ Os efeitos paradoxais das dinâmicas coletivas (coesão da equipa e SMT) em contextos de sobrevivência e de avaliação individual.

Mais especificamente, o **Estudo 1** evidenciou que:

- **As estratégias comportamentais de autoliderança exercem um impacto positivo no desempenho operacional**, sobretudo por potenciarem a capacidade adaptativa dos militares. Estas estratégias promovem a autoconfiança e a motivação (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011), favorecem uma atitude proativa e conduzem à resolução de problemas antes que os mesmos se tornem críticos (Houghton et al., 2012). Os militares que recorrem a estas estratégias desenvolvem uma maior capacidade de adaptação às exigências e desafios do ambiente operacional, aprendendo a influenciar, controlar e orientar o comportamento, o que se traduz numa melhor liderança - tanto de si como sobre os outros - e, conseqüentemente, numa melhor performance individual e coletiva (Furtner et al., 2018).
- **A performance adaptativa individual revelou ser um preditor robusto do desempenho do militar**, constituindo uma dimensão crítica para a eficácia dos militares em missões, onde a capacidade de resposta rápida a mudanças e imprevistos é crucial para o sucesso (Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007).
- **A performance adaptativa emergiu como o principal mecanismo explicativo, mediando a relação entre a autoliderança e o desempenho.** Ou seja, os militares que utilizam as estratégias comportamentais de autoliderança, apresentam maior capacidade de autorregulação do seu comportamento, o que facilita a adaptação a contextos complexos e imprevisíveis, traduzindo-se num desempenho operacional eficaz. O efeito das estratégias comportamentais de autoliderança sobre o desempenho militar, acontece predominantemente via performance adaptativa.

Para que se desenvolva a performance adaptativa, os indivíduos necessitam de se envolver em processos de autorregulação (típicos da autoliderança), melhorando desta forma, a consciência situacional e a motivação para o envolvimento em situações de avaliação e tomada de decisão, independentemente das características do contexto (Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2018; Neck & Houghton, 2006).

- **A robustez mental surge como moderadora da relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa.** Funciona como um amplificador deste processo, reforçando o efeito positivo das estratégias comportamentais de autoliderança sobre a performance adaptativa. Os militares com níveis elevados de robustez mental mostram ser mais perseverantes e capazes de manter a eficácia quando expostos a situações adversas (Gucciardi et al., 2021; Hsieh et al., 2024; Suharti & Kurniawati, 2023).
- **O modelo proposto explicou uma porção significativa da variância do desempenho operacional (11%),** destacando o contributo relevante destas competências psicológicas num contexto militar exigente.

O Estudo 2 contribuiu com as seguintes evidências:

- **As estratégias comportamentais de autoliderança influenciam positivamente a performance adaptativa individual.** A capacidade de autorregulação e de gestão autónoma do comportamento, contribui significativamente para a adaptação eficaz a contextos desafiantes e imprevisíveis. As estratégias comportamentais de autoliderança, em contexto de sobrevivência - como é o caso do CSERE -, concorrem no âmbito da proatividade, da orientação para a autodisciplina, da realização e gestão de tarefas difíceis, por vezes pouco atrativas mas necessárias, e no facilitar da perceção de controlo e responsabilidade, fatores que afetam positivamente os resultados da performance adaptativa (Al Shdaifat et al., 2013; Politis, 2006).
- **As estratégias de *coping* têm uma relação positiva com a performance adaptativa individual,** sendo que o planeamento mostrou uma associação mais forte do que o reenquadramento positivo.
- **As estratégias de *coping* - particularmente o planeamento - atuam como mediadores parciais da relação entre a autoliderança e a performance adaptativa.** O impacto das estratégias comportamentais de autoliderança na performance adaptativa não se faz exclusivamente de forma direta, mas também através da

adoção de estratégias de *coping*, que funcionam como mecanismos intermediários de autorregulação (Carver et al., 1989; Holahan & Moos, 1987). A utilização do *coping* no meio militar, aumenta a probabilidade da obtenção de resultados positivos, restringe a dificuldade de gestão das adversidades que possam surgir e contribui para a redução da percepção de *distress* (Bartone et al., 2013; Escolas et al., 2013; Overdale & Gardner, 2012).

- **Em circunstâncias específicas, os fatores situacionais podem ditar as estratégias de *coping* a utilizar** (Parker & Endler, 1992). No CSERE e, conseqüentemente em ambientes extremos de sobrevivência, o uso das estratégias de planeamento e de reenquadramento positivo é um forte aliado da performance adaptativa. Particularmente, a estratégia de *coping* de planeamento, que apresentou mais expressividade na mediação e maior probabilidade de ser utilizada quando existe um objetivo definido e na gestão de situações adversas (Folkman et al., 1986). A estratégia de *coping* de reenquadramento positivo, apesar de mostrar menor expressão na mediação, marca presença nesta tipologia de contexto, parecendo facilitar a redução da percepção de *distress* e, conseqüentemente, o uso de estratégias de *coping* focadas na resolução de problemas, como é o caso do planeamento (Carver et al., 1989; Folkman et al., 1986; Gerzina & Porfeli, 2012), promovendo a performance adaptativa e o sucesso da missão (De Souza & Feitosa, 2015).
- **O modelo explicou 28% da variância da performance adaptativa individual.** Este valor indica que as variáveis preditoras incluídas no modelo - estratégias comportamentais de autoliderança e as estratégias de *coping* de planeamento e reenquadramento positivo - contribuem significativamente para explicar a variação observada na capacidade de adaptação dos indivíduos a contextos exigentes.

O Estudo 3 apresentou os seguintes contributos:

- **A performance adaptativa individual exerce um contributo significativo e positivo sobre o desempenho.** A performance adaptativa individual é um preditor significativo do desempenho militar em contextos operacionais adversos (Jundt & Shoss, 2023; Marques-Quinteiro et al., 2019; Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007; Wong, 2004). Militares com níveis elevados de performance adaptativa, demonstraram maior eficácia na gestão de tarefas complexas, na resolução de problemas emergentes, na manutenção da estabilidade emocional e na gestão do

seu próprio comportamento perante cenários de elevada pressão, nomeadamente durante fases críticas como a do interrogatório, onde o desempenho individual é manifestamente determinante.

- Quando consideradas isoladamente, **nem a coesão da equipa nem o SMT exercem um impacto direto significativo sobre o desempenho** dos militares.
- **A coesão da equipa e o SMT demonstraram um efeito moderador significativo e negativo na relação entre a performance adaptativa e o desempenho**, contrariando as previsões teóricas e os resultados amplamente reportados na literatura, onde são, em geral, associados a efeitos positivos na eficácia e na adaptabilidade em contextos exigentes (Adler et al., 2015; Burke et al., 2006; Dekate & Mehta, 2025; Faraj & Yan, 2009; Heavey & Simsek, 2017; Huang & Chen, 2018; Klang, 2017; Lewis & Herndon, 2011; Lou et al., 2025; Marques-Quinteiro et al., 2013; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Reizer et al., 2023; Severt & Estrada, 2015; Shepherd et al., 2020; Van Lamoen et al., 2024; Wei et al., 2024; Zhang et al., 2021).
- **Os efeitos da coesão da equipa sobre o desempenho dependem da natureza do contexto e das tarefas executadas.** Quando as tarefas são predominantemente individuais e caracterizadas por uma baixa interdependência, os benefícios da coesão no desempenho tendem a ser menos expressivos (Beal et al., 2003). Este fenómeno foi verificado no CSERE, especificamente nas fases mais críticas de simulação de sobrevivência (e.g., fase hostil, no campo de prisioneiros - etapa do interrogatório), onde as tarefas assumem um carácter tendencialmente individualista e o sucesso depende, maioritariamente, das competências individuais. Neste tipo de contextos, a coesão da equipa tem um impacto reduzido e, níveis elevados de coesão podem criar dependências interpessoais e expectativas de suporte mútuo que, em fases essencialmente individuais, acabam por não se concretizar. Esta discrepância gera frustração e desorienta a estratégia pessoal de cada militar. Deste modo, a coesão pode, de forma paradoxal, dificultar o aproveitamento integral dos recursos individuais, o que ajuda a explicar o efeito moderador negativo observado entre a performance adaptativa e o desempenho.
- **A consolidação do SMT depende de fatores como a estabilidade, tempo de interação e clareza de papéis** (Fraidin, 2004) - condições nem sempre asseguradas

no CSERE, onde as equipas são temporárias, recém-formadas, heterogéneas e com presença de estrutura hierárquica, características que dificultam o estabelecimento de uma rede estável e funcional de memória transitiva. A presença de estrutura hierárquica pode favorecer a inibição da partilha aberta de informação e reduzir a possibilidade de diálogo horizontal, gerando dependências excessivas, passividade entre elementos subalternos e limitando a emergência de modelos mentais verdadeiramente partilhados. A estes fatores acresce o caráter avaliativo do CSERE, tendencialmente individualista. A forte pressão para o sucesso individual - necessário para a progressão na carreira e para a integração em missões internacionais - incentiva a priorização da autopreservação e da performance pessoal, em detrimento do investimento no funcionamento coletivo, comprometendo o crescimento do SMT e explicando, em parte, o efeito moderador negativo identificado.

- **Na interpretação do papel dos processos coletivos é necessário considerar as características do contexto e evitar generalizações** que possam não se aplicar a realidades operacionais específicas, como a do CSERE. Em contextos caracterizados pela elevada exigência individual, com equipas temporárias, heterogéneas e estruturas hierárquicas rígidas, os benefícios tradicionalmente atribuídos à coesão e ao SMT podem assumir um efeito moderador negativo na relação entre a performance adaptativa e o desempenho operacional.

De referir que a **variável idade** apresentou, em todos os estudos realizados, uma **fraca influência**, indicando que o desempenho e a adaptabilidade são sobretudo determinados por competências psicológicas individuais e não pela experiência cronológica da idade.

Em síntese, esta investigação contribui para o avanço na literatura ao propor um modelo integrado que articula variáveis individuais (autoliderança, performance adaptativa, *coping* e robustez mental) e coletivas (coesão da equipa e SMT) e evidenciar a necessidade de adaptar programas de treino às especificidades contextuais, sobretudo em cenários de alta exigência individual.

Tabela 11

Resumo dos estudos desenvolvidos

Estudo	Objetivo	Hipóteses	Principais resultados
1	Investigar a relação entre as estratégias de autoliderança e desempenho militar, incluindo o papel mediador da performance adaptativa e o efeito moderador da robustez mental nessa relação.	<p>H₁: As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com o desempenho.</p> <p>H₂: A performance adaptativa tem uma relação positiva com o desempenho.</p> <p>H₃: A relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho é mediada pela performance adaptativa.</p> <p>H₄: A robustez mental tem um papel moderador na relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa, de tal forma que esta relação é mais forte em níveis elevados de robustez mental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O recurso às estratégias comportamentais de autoliderança potencia a capacidade de adaptação às exigências e desafios do contexto operacional, resultando num desempenho mais eficaz. • A performance adaptativa é um forte preditor do desempenho e atua como mediador central na relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e o desempenho. • A robustez mental modera e amplifica a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa, ou seja, reforça o efeito positivo da autoliderança sobre a performance adaptativa. • O modelo explicou 11% da variância do desempenho, destacando o contributo das competências psicológicas analisadas para o sucesso em contextos exigentes.
2	Analisar o papel das estratégias de <i>coping</i> (reenquadramento positivo e o planeamento), como mediadoras da relação entre as estratégias de autoliderança e a performance adaptativa individual.	<p>H₁: As estratégias comportamentais de autoliderança têm uma relação positiva com a performance adaptativa.</p> <p>H₂: As estratégias de <i>coping</i> de planeamento e de reenquadramento positivo têm uma relação positiva com a performance adaptativa.</p> <p>H₃: As estratégias de <i>coping</i> de planeamento e de reenquadramento positivo medeiam a relação entre as estratégias comportamentais de autoliderança e a performance adaptativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O uso de estratégias comportamentais de autoliderança promove a adaptação eficaz a contextos desafiantes. • A autoliderança contribui significativamente para a adoção de estratégias de <i>coping</i> adaptativas, as quais, por sua vez, promovem a capacidade de adaptação. • Em ambientes de sobrevivência, o uso das estratégias de planeamento e reenquadramento positivo é um forte aliado da performance adaptativa. • O <i>coping</i> (sobretudo o planeamento) atua como mediador parcial entre a autoliderança e a performance adaptativa, funcionando como mecanismo adicional de autorregulação. • O modelo explicou 28% da variância da performance adaptativa, evidenciando o contributo combinado da autoliderança e do <i>coping</i> na adaptação a contextos exigentes.
3	Examinar a influência da coesão da equipa e do Sistema de Memória Transitiva (SMT) na relação entre a performance adaptativa e o desempenho.	<p>H₁: A performance adaptativa tem uma relação positiva com o desempenho militar.</p> <p>H₂: A coesão tem um efeito moderador na relação entre a performance adaptativa e o desempenho do militar, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis de coesão são elevados.</p> <p>H₃: O SMT tem um efeito moderador na relação entre a performance adaptativa e o desempenho, de tal forma que esta relação é mais forte quando os níveis do SMT são elevados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A performance adaptativa individual é um forte preditor do desempenho. • Nem a coesão da equipa nem o SMT mostraram efeitos diretos significativos sobre o desempenho. • A coesão da equipa e o SMT moderaram negativamente a relação entre a performance adaptativa e o desempenho, sugerindo que, no contexto específico do CSERE, as dinâmicas coletivas podem atenuar (ou até interferir) no aproveitamento pleno das competências individuais. • O estudo alertou para o papel das circunstâncias específicas de cada contexto, demonstrando que, nem sempre as componentes coletivas são centrais no contributo ao desempenho.

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 8:

Implicações Teóricas e Práticas

A presente investigação aprofunda o conhecimento teórico acerca das interações entre as dinâmicas individuais e grupais, evidenciando que os seus efeitos podem ser contingentes às especificidades do contexto e à natureza das tarefas desempenhadas.

Do ponto de vista teórico articula - através de um modelo integrado - dimensões individuais (autoliderança, performance adaptativa, *coping* e robustez mental) e coletivas (coesão da equipa e Sistema de Memória Transitiva - SMT), oferecendo uma compreensão abrangente dos fatores que sustentam o desempenho em contextos caracterizados pela adversidade e pela incerteza. Simultaneamente, ao demonstrar o modo como estas competências interagem, amplia o conhecimento sobre os processos psicológicos subjacentes à eficácia operacional.

Especificamente, os estudos realizados acrescentam conteúdo significativo à literatura sobre estratégias de autoliderança e performance adaptativa individual. A confirmação empírica de que as estratégias comportamentais de autoliderança influenciam o desempenho, predominantemente através da performance adaptativa, reforça a importância dos processos de autorregulação no contexto militar (Furtner et al., 2018; Harari et al., 2021; Houghton et al., 2012; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Paralelamente, a investigação corroborou o facto da performance adaptativa emergir não apenas como uma resposta ao ambiente, mas também como um robusto mecanismo mediador, que traduz as capacidades de autoliderança em eficácia operacional. Esta informação destaca o papel central da performance adaptativa enquanto competência fundamental na capacidade de adaptação e no desempenho dos militares (Al Shdaifat et al., 2013; Harari et al., 2021; Manz, 1986; Neck et al., 2024; Neck & Houghton, 2006; Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007).

Adicionalmente, a integração do papel mediador das estratégias de *coping* e do papel moderador da robustez mental, bem como das variáveis coletivas (coesão da equipa e SMT), configura uma visão mais complexa e interativa dos fatores psicológicos que sustentam o desempenho em ambiente militar. Concretamente, verificou-se que os fatores situacionais influenciam a escolha das estratégias de *coping* (Parker & Endler, 1992), sendo que, no contexto do CSERE, o planeamento e o reenquadramento positivo emergem como recursos fundamentais para a performance adaptativa. Para além disso, a presente investigação

corroborou os modelos de robustez (e.g., Lin et al., 2017), demonstrando que a robustez mental potencia o efeito da autoliderança na adaptação (Gucciardi et al., 2021; Hsieh et al., 2024; Suharti & Kurniawati, 2023). Relativamente à coesão e ao SMT, os resultados foram paradoxais, com efeitos moderadores negativos, desafiando a literatura tradicional e sugerindo que esses fatores podem ser menos relevantes, ou até contraproducentes, em contextos de alta exigência individual e de equipas temporárias (Beal et al., 2003; Fraidin, 2004).

Em suma, a presente investigação colabora no aprofundamento teórico sobre a forma como as dinâmicas individuais e grupais se articulam, demonstrando que o seu efeito pode ser contingente às especificidades do contexto e à natureza das tarefas.

Paralelamente aos contributos e implicações teóricas analisadas ao longo desta investigação, emergem **considerações práticas** significativas que ajudam a promover a eficácia do desempenho dos militares em contextos adversos.

De entre as considerações práticas, cinco dos maiores contributos, em particular para a Instituição Militar, são:

- (i) A consolidação do conhecimento sobre a relevância das competências psicológicas individuais - nomeadamente, estratégias comportamentais de autoliderança, performance adaptativa, robustez mental e estratégias de *coping* como o planeamento e o reenquadramento positivo -, enquanto fatores críticos para o sucesso em ambientes militares dinâmicos e desafiantes.
- (ii) O reconhecimento da importância das competências psicológicas em apreço, proporciona o repensar dos modelos formativos atualmente em vigor, incentivando o desenvolvimento de programas de treino que integrem, para além das componentes física e técnica-operacional, a dimensão psicológica, enquanto pilar fundamental da preparação militar.
- (iii) Considerando o ponto anterior é possível delinear um programa estruturado e progressivo de treino em competências psicológicas, organizado em patamares, complementares e evolutivos, adequados às distintas etapas da formação militar - desde a formação inicial (e.g., recruta) até à formação contínua (e.g., cursos de promoção ao posto superior) e a cursos especializados como o Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE). Esta abordagem visa

assegurar um desenvolvimento gradual, consistente e robusto das competências psicológicas dos militares.

- (iv) A necessidade de refletir criticamente sobre a calibragem das dinâmicas grupais em função do tipo de missão e do grau de interdependência das tarefas, de forma a promover a coesão e o alinhamento cognitivo das equipas, quando tal contribua efetivamente para o sucesso coletivo, sem nunca negligenciar a preparação individual para atuar de forma autónoma quando o contexto assim o exige.
- (v) A valorização do CSERE - curso reconhecido pela preparação dos militares para os desafios operacionais contemporâneos - enquanto oportunidade estratégica para integrar um programa sistemático de treino de competências psicológicas. As simulações *in loco* oferecem um contexto privilegiado para exercitar processos de autorregulação, planeamento de contingências, definição de prioridades, reconfiguração de planos em resposta a mudanças na missão e tomada de decisão sob pressão, competências essenciais para o desenvolvimento da capacidade de adaptação (Tucker et al., 2007).

A inclusão sistemática da formação e treino orientados para o desenvolvimento de competências psicológicas individuais poderá potenciar de forma significativa a prontidão psicológica e o desempenho dos militares em cenários operacionais exigentes. Importa, igualmente, formar líderes capazes de discernir quando priorizar dinâmicas coletivas *versus* intervenções individuais (em função da natureza da missão), bem como incentivá-los a modelar comportamentos de autoliderança e estratégias de *coping*, promovendo culturas organizacionais assentes na proatividade e na adaptabilidade.

Em síntese, a presente investigação oferece contributos substanciais não apenas para a literatura científica, ao integrar e testar empiricamente estas variáveis num modelo explicativo, mas também para a prática militar, ao propor que os decisores, instrutores e psicólogos militares possam desenhar programas de formação mais abrangentes e adaptados às exigências contemporâneas, valorizando a vertente psicológica como elemento central na capacitação e eficácia do militar em ambientes operacionais exigentes. Os resultados evidenciam a complexidade inerente à interação entre fatores individuais e coletivos em contextos adversos, sublinhando a necessidade de abordagens teóricas de carácter multinível e de intervenções práticas contextualizadas. Simultaneamente, este trabalho oferece um

enquadramento valioso para a otimização da preparação militar e para aplicações noutros domínios de elevada pressão, como contextos de emergência ou desporto de alta competição.

Capítulo 9:

Limitações e Direções Futuras

A investigação em apreço, embora apresente contributos relevantes para o estudo das competências psicológicas em contextos operacionais exigentes, não se encontra isenta de **limitações**, as quais importa reconhecer, ainda que não se tenham constituído como constrangimentos significativos à robustez das evidências aqui encontradas.

Em *primeiro lugar*, trata-se de um estudo desenvolvido num contexto muito específico - o Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE) -, um simulador *in loco* de sobrevivência, caracterizado por tarefas predominantemente individuais, equipas temporárias e uma avaliação centrada no desempenho individual. Esta especificidade poderá ter limitado a expressão plena de fenómenos coletivos, como a coesão da equipa e o funcionamento do Sistema de Memória Transitiva (SMT). Por conseguinte, recomenda-se cautela na generalização dos resultados relativos às variáveis coletivas, para outros contextos operacionais de diferente natureza.

Uma *segunda limitação* decorre da particularidade da amostra, circunscrita a uma população muito específica - militares das Forças Armadas, elementos das Forças de Segurança e dos Serviços de Informações -, o que condiciona a generalização dos resultados para outras populações ou contextos organizacionais.

A *terceira limitação* relaciona-se com a dimensão reduzida da amostra, consequência direta das especificidades logísticas do CSERE - curso que se realiza, no máximo, quatro vezes por ano e que, em cada edição, integra apenas entre 12 a 18 elementos. Não obstante, o objetivo primordial desta investigação consistiu, precisamente, em estudar o CSERE, dado tratar-se de um modelo singular de simulação de condições adversas análogas às que se verificam em cenários reais. Por essa razão, esta limitação revelou-se inevitável e não poderia ser mitigada.

Adicionalmente, a *natureza transversal dos dados recolhidos* pode limitar a possibilidade de inferências causais, sendo desejáveis estudos longitudinais ou experimentais que permitissem confirmar empiricamente as relações causais sugeridas. Não obstante, algumas ações foram consideradas para minimizar esta limitação: o modelo teórico propôs relações de mediação e moderação e, além disso, algumas medidas foram recolhidas em diferentes momentos. As medidas da autoliderança, performance adaptativa, *coping* e

robustez mental foram aplicadas no primeiro dia do CSERE (início da fase teórica), em contexto de sala de aula. Para se avaliarem as dimensões relacionadas com a equipa, optou-se por aguardar pelo final da fase de sobrevivência amigável (imediatamente antes do início da fase de sobrevivência hostil), altura em que as equipas estão formadas e em funcionamento (em cenário real amigável) há cerca de três dias. Desta forma, ao nono dia do CSERE, aplicaram-se, em contexto de cenário real, os questionários relacionados com a coesão e o SMT. A medida de desempenho foi recolhida em momento posterior a todas as variáveis estudadas, no final do CSERE, após todos os participantes terem sido avaliados quantitativamente.

A *quinta limitação* prende-se com o facto de uma parte substancial dos dados ter sido obtida através de questionários de autorrelato, o que suscita a possibilidade de influência da variância de método comum (Podsakoff et al., 2012). Não obstante, foram implementados procedimentos para mitigar esse risco, nomeadamente a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, bem como a explicitação da inexistência de respostas certas ou erradas. Estas garantias foram comunicadas tanto por escrito, nas instruções de preenchimento dos questionários, como de forma verbal, pela autora da investigação, no momento da aplicação dos instrumentos. Importa ainda referir que, para além dos questionários de autorrelato, foi realizada a recolha das classificações quantitativas relativas à avaliação individual e final do CSERE, uma medida objetiva de desempenho que poderá atenuar o impacto da referida limitação. Adicionalmente, em cada um dos estudos foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), cujos resultados indicaram que o modelo unifatorial apresentou um ajustamento aos dados significativamente inferior em comparação com os modelos hipotetizados de três e quatro fatores.

Atendendo às limitações enunciadas, propõem-se, para **investigação futura**, as seguintes **direções**:

- Manter a aplicação das recomendações de Podsakoff et al. (2012), visando reduzir a possibilidade das correlações observadas serem artificialmente inflacionadas pela variância de método comum. Concretamente, recorrer a múltiplas fontes de informação e recolher dados em momentos distintos.
- Procurar replicar os presentes resultados em amostras provenientes de cursos de treino de sobrevivência análogos ao CSERE (e.g., Cursos de Operações Especiais da Marinha e do Exército).

- Aplicar e testar o modelo desenvolvido nesta investigação noutras populações militares ou contextos civis críticos (e.g., proteção civil, bombeiros), de modo a reforçar a validade externa dos resultados e a verificar a estabilidade dos padrões identificados.
- Integrar medidas fisiológicas que complementem os autorrelatos e fortaleçam a validade dos resultados. Especificamente, medição das variações do ritmo cardíaco e medida dos níveis de cortisol, em tempo real (Lieberman et al., 2015).
- Considerar a contribuição diferenciada de cada uma das três estratégias de autoliderança, tanto na investigação, como na aplicação prática da autoliderança (Harari et al., 2021).
- Analisar potenciais moderadores contextuais suscetíveis de influenciar a relevância relativa das variáveis individuais e coletivas no desempenho (e.g., experiência prévia em contextos adversos, participação em missões operacionais críticas, grau de exposição a perigo real, frequência de cursos de sobrevivência ou formações similares).
- Investigar variáveis organizacionais e culturais (e.g., hierarquia e interdependência funcional) que possam interagir com os processos psicológicos individuais e coletivos, afetando o desempenho em ambiente militar.
- Explorar a forma como diferentes contextos operacionais (e.g., missões coletivas *versus* tarefas individuais) modulam o papel da coesão da equipa e do SMT, identificando cenários em que as variáveis coletivas possam emergir como preditores robustos do desempenho.
- Conceber, desenvolver e implementar programas experimentais de treino de competências, orientados para o fortalecimento das estratégias de autoliderança, *coping* e robustez mental, avaliando, subsequentemente, a eficácia destas intervenções em contexto operacional real.
- Explorar a viabilidade e o impacto da inclusão, no contexto do CSERE, de uma abordagem inspirada no *Crew Resource Management* (CRM), avaliando o seu potencial contributo para a eficácia das operações em cenários que, embora centrados na performance individual, exigem frequentemente competências de interação e coordenação entre elementos da equipa. O CRM, formação amplamente utilizada nos domínios da aviação civil e militar, centra-se no desenvolvimento de

competências transversais e fundamentais à coordenação eficaz das equipas (e.g., monitorização mútua do desempenho, comunicação, *feedback* construtivo, comportamentos de apoio, gestão das relações interpessoais). Através da utilização de metodologias ativas (e.g., *role playing*, simulações realistas, exercícios de coordenação), promove a integração e sincronização das competências individuais no seio da equipa, potenciando o seu desempenho coletivo. A evidência empírica tem demonstrado a eficácia deste tipo de treino, associando-o a melhorias significativas nos processos operacionais, no ambiente afetivo das equipas e no seu desempenho global (Kozlowski & Ilgen, 2006).

- Conduzir estudos longitudinais ou de intervenção, que permitam analisar a evolução e o impacto de programas de treino de competências psicológicas no desempenho em missões reais, contribuindo para a identificação de relações causais e para a compreensão dos mecanismos subjacentes aos processos de adaptação.
- Incluir variáveis complementares que ampliem o poder explicativo dos modelos integrativos, destacando outros determinantes potencialmente relevantes para o desempenho em ambiente militar (e.g., personalidade, competências socioemocionais, orientação para objetivos).
- Investigar possíveis efeitos psicológicos (e.g., sintomatologia de stress pós-traumático) do impacto de programas de treino como o do CSERE (Matthew et al., 2015).
- Explorar a integração de tecnologias digitais emergentes - incluindo *biofeedback*, *neurofeedback*, realidade virtual, aplicações móveis e *wearables* - como ferramentas personalizadas para o treino e o reforço de competências psicológicas, autorregulação fisiológica e gestão eficaz do stress em contextos de elevada exigência psicológica, ampliando o repertório de respostas eficazes e potenciando a prontidão operacional e o desempenho eficaz (Miner et al., 2016; Reivich et al., 2011; Rizzo et al., 2014).
- Ponderar a criação de um centro de formação, inspirado no modelo do *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF), desenvolvido pelo Exército dos Estados Unidos da América (Cornum et al., 2011). Tal centro teria como principal objetivo o desenvolvimento sistemático de competências psicológicas, através de programas de treino baseados em evidência científica e adaptados às especificidades do contexto

operacional para o qual o militar fosse indigitado. A implementação de uma estrutura desta natureza permitiria integrar de forma coordenada intervenções de treino psicológico desde as fases iniciais da formação, assegurando a monitorização longitudinal do desenvolvimento destas competências ao longo da carreira do militar. Um centro especializado facilitaria a transferência de conhecimento científico para a prática, reduzindo os impactos negativos do stress operacional e aumentando a prontidão e a resiliência dos militares. Além disso, a existência de um núcleo dedicado à formação, avaliação, desenvolvimento e investigação contínua destas competências permitiria posicionar a Instituição Militar na vanguarda internacional no que diz respeito ao treino psicológico aplicado ao contexto operacional, alinhando-se com as tendências internacionais de modernização das Forças Armadas, que privilegiam não apenas o treino físico e técnico-operacional, mas também o fortalecimento das capacidades psicológicas e adaptativas como pilar central da prontidão operacional.

Considerando o contexto cada vez mais dinâmico e desafiador em que se desenrolam as operações militares, torna-se imperativo prosseguir a investigação nesta área, visando aprofundar o conhecimento sobre o papel das variáveis psicológicas e contribuir para o desenho e validação de programas de treino que, de forma integrada, potenciem a adaptabilidade e o desempenho dos militares em ambientes operacionais de elevada exigência.

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 10: Conclusão Geral

A carreira militar caracteriza-se por exigências físicas e psicológicas significativamente superiores às observadas na maioria das trajetórias profissionais civis (Skomorovsky & Stevens, 2013). Estas exigências adquirem contornos particularmente acentuados em militares integrados em Forças Especiais ou envolvidos em missões internacionais (e.g., Forças Nacionais Destacadas), frequentemente conduzidas em ambientes altamente imprevisíveis e exigentes (Bartone et al., 2008; De Beer & Van Heerden, 2014; Hunt et al., 2013). Face à complexidade e multidimensionalidade que caracterizam os atuais teatros de operações, tem vindo a consolidar-se a necessidade de implementar programas de treino que reproduzam condições extremas de sobrevivência, com o propósito de desenvolver competências técnicas, físicas e psicológicas essenciais à adaptação e à sobrevivência operacional (Doran et al., 2006; Taylor & Stanton, 2007; Wagstaff & Leach, 2015).

O Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração (CSERE), desenvolvido no âmbito da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), foi concebido precisamente para este objetivo, apresentando-se, contudo, predominantemente orientado para o desenvolvimento técnico-operacional e físico. Não obstante, a experiência adquirida em ambiente controlado, que simula cenários extremos análogos aos encontrados em contexto real, evidencia a necessidade de mobilização de competências psicológicas fundamentais para sustentar a adaptação, a eficácia do desempenho e o sucesso na conclusão do curso. O desenvolvimento de competências psicológicas revela-se crucial para que os militares consigam responder de forma cabal às especificidades destas missões, assegurando simultaneamente o desempenho competente das suas funções, a segurança operacional e o bem-estar psicológico. Investir sistematicamente em programas de treino que integrem competências psicológicas constitui, por conseguinte, um vetor estratégico essencial (Wagstaff & Leach, 2015) capaz de potenciar uma atuação militar robusta e eficaz, com repercussões benéficas a curto, médio e longo prazo, tanto para o indivíduo como para a própria Instituição Militar.

Apesar do CSERE ter sido objeto de investigação em diferentes países (Doran et al., 2006; Wagstaff & Leach, 2015), em Portugal não existem estudos que explorem especificamente o contributo do treino de competências psicológicas neste contexto. A análise destes programas de treino poderá, desta forma, constituir a base para o delinear de intervenções que

promovam melhorias contínuas do curso, incrementado a prontidão e o desempenho dos militares em cenários operacionais reais.

A presente investigação surgiu da experiência direta da autora com a realidade militar, associada à percepção da necessidade de aprofundar o conhecimento científico neste domínio, cuja relevância se torna cada vez mais premente face às exigências do panorama geopolítico internacional.

Para tal, foram conduzidos três estudos que permitiram analisar, em profundidade, variáveis psicológicas frequentemente reconhecidas no meio militar, mas que carecem de validação empírica que fundamente a sua inclusão sistemática nos programas de formação e treino. Os dados obtidos sublinham, de forma robusta, o papel das competências psicológicas na capacidade de adaptação e no desempenho dos militares em contextos operacionais adversos. De realçar a relevância determinante das estratégias comportamentais de autoliderança na preparação e no desempenho operacional (Furtner et al., 2018; Harari et al., 2021; Houghton et al., 2012; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Estas estratégias potenciam a performance adaptativa, competência essencial em ambientes militares caracterizados por elevada imprevisibilidade e complexidade, onde a capacidade de resposta rápida a alterações contextuais e a eventos inesperados é crucial para o êxito das missões (Al Shdaifat et al., 2013; Harari et al., 2021; Manz, 1986; Marques-Quinteiro et al., 2018; Neck et al., 2024; Neck & Houghton, 2006; Tucker et al., 2007)Pulakos et al., 2000; Tucker et al., 2007). Adicionalmente, observou-se que a robustez mental funciona como um recurso moderador que amplifica a relação entre a autoliderança e a performance adaptativa, permitindo que os militares mantenham elevados níveis de eficácia mesmo sob condições de intensa pressão psicológica e física (Gucciardi et al., 2021; Hsieh et al., 2024; Suharti & Kurniawati, 2023).

Relativamente às estratégias de *coping*, em particular o planeamento e o reenquadramento positivo, os resultados desta investigação corroboraram o seu papel central enquanto mecanismos facilitadores da adaptação, salientando o valor da autorregulação e da gestão ativa perante as adversidades (Al Shdaifat et al., 2013; Bartone et al., 2013; Brown, 2004; Carver et al., 1989; De Beer & Van Heerden, 2014; De Souza & Feitosa, 2015; Escolas et al., 2013; Holahan & Moos, 1987; Overdale & Gardner, 2012; Politis, 2006). Verificou-se que os fatores situacionais influenciam a escolha das estratégias de *coping* (Parker & Endler, 1992), sendo que no contexto do CSERE, o planeamento e o reenquadramento positivo emergem como recursos fundamentais para a performance adaptativa. O planeamento revelou-se

particularmente importante na gestão de situações adversas que exigem a definição clara de objetivos, contribuindo para o sentimento de autoeficácia através da estruturação de etapas e estratégias específicas (Carver et al., 1989; Folkman et al., 1986). Por sua vez, o reenquadramento positivo, ainda que com menor impacto mediador, demonstrou reduzir a percepção de *distress* e favorecer o uso de estratégias centradas na resolução de problemas, como é o caso do planeamento (Carver et al., 1989; Folkman et al., 1986; Gerzina & Porfeli, 2012), potenciando, assim, a adaptação e o sucesso em contexto operacional (De Souza & Feitosa, 2015).

Para além das dimensões individuais, a presente investigação integrou o estudo de processos coletivos, designadamente a coesão da equipa e o Sistema de Memória Transitiva (SMT). Os dados obtidos sugerem que o impacto destes fatores não é uniforme, dependendo fortemente das características contextuais, da natureza das tarefas e da composição das equipas, podendo inclusive assumir efeitos paradoxais em cenários fortemente orientados para o desempenho individual, como o CSERE (Beal et al., 2003; Fraidin, 2004). Tal evidência sugere que, em contextos onde prevalecem tarefas individuais, avaliações centradas no desempenho pessoal e equipas temporárias e heterogêneas, a formação e o treino deverão privilegiar o fortalecimento das competências psicológicas individuais.

Em conjunto, os resultados dos três estudos sustentam que, para garantir um desempenho eficaz em contextos militares de elevada exigência, é imprescindível desenvolver não apenas competências técnicas e físicas, mas também competências psicológicas individuais, salientando-se as estratégias comportamentais de autoliderança, a performance adaptativa individual, as estratégias de *coping* (planeamento e reenquadramento positivo) e a robustez mental. Paralelamente, e em consonância com as particularidades do contexto operacional, deverá ser ponderada a inclusão de variáveis coletivas, como a coesão da equipa e o SMT.

Em síntese, esta investigação contribui de forma significativa para o avanço do conhecimento científico na psicologia aplicada ao contexto militar, ao evidenciar empiricamente o papel crucial de competências psicológicas específicas no desempenho operacional. Propõe um modelo teórico e empírico integrador, que articula dimensões psicológicas individuais e coletivas, oferecendo uma perspetiva abrangente e inovadora sobre os mecanismos que sustentam a eficácia em operações militares. Ao fornecer dados empíricos consistentes que reforçam a importância da preparação psicológica, sublinha-se a

necessidade das Forças Armadas Portuguesas investirem em programas de treino que, para além das vertentes física e técnica, integrem sistematicamente o desenvolvimento de competências psicológicas, promovendo militares mais autónomos, adaptáveis, resilientes e eficazes perante contextos adversos.

Adicionalmente, os resultados desta investigação fundamentam a formulação de políticas militares que incorporem a avaliação regular de variáveis psicológicas no processo de seleção, formação e progressão na carreira, bem como a integração de módulos específicos de treino psicológico nos cursos operacionais, com particular destaque para o CSERE.

Recomenda-se, ainda, a criação de programas de formação contínua, orientados para o fortalecimento da autoliderança, da performance adaptativa, da robustez mental e do uso adaptativo de estratégias de *coping*, assim como a monitorização sistemática longitudinal do impacto destas iniciativas no desempenho e no bem-estar dos militares.

Finalmente, sugere-se que a definição das políticas de treino e doutrina operacional passe a integrar a dimensão psicológica como eixo estratégico, reconhecendo o seu contributo fundamental para a prontidão operacional e para a sustentabilidade da carreira militar, potenciando, assim, uma Instituição Militar mais eficaz, humanizada e preparada para enfrentar os desafios complexos do atual contexto internacional.

Referências

- Abadi, M. P. (2023). The role of team cohesion in success: A literature review from a psychological perspective. *Health Nexus*, 1(4), 81-89. <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.4.10>
- Adler, A. B., Bliese, P. D., Pickering, M. A., Hammermeister, J., Williams, J., Harada, C., Csoka, L., Holliday, B., & Ohlson, C. (2015). Mental skills training with basic combat training soldiers: A group-randomized trial. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1752-1764. <https://doi.org/10.1037/apl0000021>
- Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19(1), 9-25. <https://doi.org/10.1080/08995600701323277>
- Al Shdaifat, F. H. A., Ramalu, S. S., & Subramaniam, C. (2013). Adaptive performance on military assignment effectiveness among leaders deputed on United Nations missions. *Global Business and Economics Research Journal*, 2 (7), 28-40.
- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A. N. (2020). Improving team innovation performance: Role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61, 2-12. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>
- Antoniuzzi, A. S., Dell'Aglio, D. D., & Bandeira, D. R. (1998). O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 3(2), 273-294. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1998000200006>
- Argote, L. (2015). An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: Transactive memory systems. *Global Strategy Journal*, 5(2), 198-203. <https://doi.org/10.1002/gsj.1096>
- Arthur, C. A., Fitzwater, J., Hardy, L., Beattie, S., & Bell, J. (2015). Development and validation of a military training mental toughness inventory. *Military Psychology*, 27(4), 232-241. <https://doi.org/10.1037/mil0000074>
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.866>

- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99. <https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., Campion, M. C., & Thatcher, S. M. B. (2019). Transactive memory systems in context: A meta-analytic examination of contextual factors in transactive memory systems development and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 464-493. <https://doi.org/10.1037/apl0000329>
- Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 200-210. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12029>
- Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J., & Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78-81. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00412.x>
- Baseops. (n.d.). *USAF survival evasion resistance escape*. Baseops. <https://www.baseops.net/militarybooks/usafsurvival.html>
- Bates, M. J., Bowles, S., Hammermeister, J., Vythilingam, M., Yosick, T., Rhodes, J., Myatt, C., Westpha, R., Fautua, D., Paul Hammer, & Burbelo, G. (2010). Psychological fitness. *Military Medicine*, 175, 8-21.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115-128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Bell, J. J., Hardy, L., & Beattie, S. (2013). Enhancing mental toughness and performance under pressure in elite young cricketers: A 2-year longitudinal intervention. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(4), 281-297. <https://doi.org/10.1037/a0033129>
- Billings, A. G., & Moos, R. H. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(2), 139-157. <https://doi.org/10.1007/bf00844267>

- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(13), 1171-1189. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb02291.x>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1135>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Brown, M. E. (2004). *An examination of stress coping adaptability in United States Navy training* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Memphis.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1189-1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Caddick, N., & Ryall, E. (2012). The Social Construction of 'Mental Toughness' - a Fascistoid Ideology? *Journal of the Philosophy of Sport, 39*(1), 137-154. <https://doi.org/10.1080/00948705.2012.675068>
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research, 31*(1), 71-88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine, 1*(4), 92-100. https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401_6
- Carver, C. S., Weintraub, J. K., & Scheier, M. F. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Centro de Treino de Sobrevivência da Força Aérea [CTSFA]. (2014). *História*. <https://ctsfa.emfa.pt/subPagina-1C800-001.002.003-hist-ria>

- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 827-841. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.827>
- Choi, Lee, & Yoo. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly, 34*(4), 855-870. <https://doi.org/10.2307/25750708>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Comprehensive Soldier Fitness. (2013). *U.S. Army's training program for resilience and optimal performance*. U.S. Army News Portal. https://www.army.mil/article/108123/u_s_armys_training_program_for_resilience_and_optimal_performance
- Connaughton, D., Hanton, S., & Jones, G. (2010). The development and maintenance of mental toughness in the world's best performers. *The Sport Psychologist, 24*(2), 168-193. <https://doi.org/10.1123/tsp.24.2.168>
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. P. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist, 66*(1), 4-9. <https://doi.org/10.1037/a0021420>
- Coulter, T. J., Mallett, C. J., & Gucciardi, D. F. (2010). Understanding mental toughness in Australian soccer: Perceptions of players, parents, and coaches. *Journal of Sports Sciences, 28*(7), 699-716. <https://doi.org/10.1080/02640411003734085>
- Crust, L., & Swann, C. (2011). Comparing two measures of mental toughness. *Personality and Individual Differences, 50*(2), 217-221. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.09.032>
- Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17*(4), 243-251. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13712>
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología Del*

- Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(2), 165-176. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000200006>
- Dai, Y., Roundy, P. T., Chok, J. I., Ding, F., & Byun, G. (2016). 'Who knows what?' in new venture teams: transactive memory systems as a micro-foundation of entrepreneurial orientation. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1320-1347. <https://doi.org/10.1111/joms.12211>
- Dalenberg, S., Vogelaar, A. L. W., & Beersma, B. (2009). the effect of a team strategy discussion on military team performance. *Military Psychology*, 21(suppl.2), S31-S46. <https://doi.org/10.1080/08995600903249107>
- De Beer, M., & Van Heerden, A. (2014). Exploring the role of motivational and coping resources in a Special Forces selection process. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1165>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>
- De Souza, Y. R., & Feitosa, F. B. (2015). The impact of coping strategies on the operations in the jungle course of the brazilian army. *Military Psychology*, 27(6), 348-353. <https://doi.org/10.1037/mil0000084>
- Dekate, S., & Mehta, P. (2025). Team adaptive performance in the metaverse workspace: Team cohesion as a mediator. *Computers in Human Behavior*, 165, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108535>
- Delahaij, R., Van Dam, K., Gaillard, A. W. K., & Soeters, J. (2011). Predicting performance under acute stress: The role of individual characteristics. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 49-66. <https://doi.org/10.1037/a0020891>
- Dickstein, B. D., McLean, C. P., Mintz, J., Conoscenti, L. M., Steenkamp, M. M., Benson, T. A., Isler, W. C., Peterson, A. L., & Litz, B. T. (2010). Unit Cohesion and PTSD symptom severity in Air Force medical personnel. *Military Medicine*, 175(7), 482-486. <https://doi.org/10.7205/milmed-d-09-00178>

- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040101>
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From "field of forces" to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7-26. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11(3), 203-219. <https://doi.org/10.1177/105960118601100305>
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485. <https://doi.org/10.1080/00223980109603713>
- Doran, A. P., Hoyt, G., & Morgan III, C. A. (2006). Survival, Evasion, Resistance, and Escape (SERE) training: Preparing military members for the demands of captivity. In C. H. Kennedy & E. A. Zillmer (Eds.), *Military psychology: Clinical and operational applications* (pp. 241-261). Guilford Press.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Escolas, S. M., Pitts, B. L., Safer, M. A., & Bartone, P. T. (2013). The protective value of hardiness on military posttraumatic stress symptoms. *Military Psychology*, 25(2), 116-123. <https://doi.org/10.1037/h0094953>
- Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. (pp. 107-129). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10690-006>
- Estado-Maior da Força Aérea [EMFA]. (2022). *Manual da reciclagem do curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração nível C* [MCA 312-12, Manual do curso, documento interno]. EMFA.
- Estado-Maior da Força Aérea Portuguesa [EMFA]. (2023). *Plano anual de atividades 2024* [Documento interno]. EMFA.

- Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMFGA]. (2023). *Diretiva estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2023-2026*. Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas. <https://www.emgfa.pt/pt/quem-somos/Documents/2023%20DEEMGFA%2023-26.pdf>
- Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA]. (2024). *Forças Nacionais Destacadas 2024*. Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas. <https://www.emgfa.pt/pt/comunicacao/Documents/2024%20FND.pdf>
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604-617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57 (5), 271-282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
- Fitzwater, J. P. J., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). “The tough get tougher”: Mental skills training with elite military recruits. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 7(1), 93-107. <https://doi.org/10.1037/spy0000101>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). *Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes*. 50(5), 992-1003. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.50.5.992>
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745-774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Fourie, S., & Potgieter, J. R. (2001). The nature of mental toughness in sport. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 23(2), 63-72. <https://doi.org/10.4314/sajrs.v23i2.25860>
- Fraidin, S. N. (2004). When is one head better than two? Interdependent information in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(2), 102-113. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2003.12.003>
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361-372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(2), 365-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.365>
- Furtner, M. R., Tutzer, L., & Sachse, P. (2018). The mindful self-leader: Investigating the relationships between self-leadership and mindfulness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *46*(3), 353-360(8). <https://doi.org/10.2224/sbp.6521>
- Gerzina, H. A., & Porfeli, E. J. (2012). Mindfulness as a predictor of positive reappraisal and burnout in standardized patients. *Teaching and Learning in Medicine*, *24*(4), 309-314. <https://doi.org/10.1080/10401334.2012.715255>
- Giles, B., Goods, P. S. R., Warner, D. R., Quain, D., Peeling, P., Ducker, K. J., Dawson, B., & Gucciardi, D. F. (2018). Mental toughness and behavioural perseverance: A conceptual replication and extension. *Journal of Science and Medicine in Sport*, *21*(6), 640-645. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2017.10.036>
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.002>
- Godlewski, R., & Kline, T. (2012). a model of voluntary turnover in male canadian forces recruits. *Military Psychology*, *24*(3), 251-269. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.678229>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, *11*(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Goodwin, G. F. (2008). Psychology in sports and the military: Building understanding and collaboration across disciplines. *Military Psychology*, *20*(sup1), S147-S153. <https://doi.org/10.1080/08995600701804897>
- Gordon, S., & Gucciardi, D. F. (2011). A strengths-based approach to coaching mental toughness. *Journal of Sport Psychology in Action*, *2*(3), 143-155. <https://doi.org/10.1080/21520704.2011.598222>

- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3), 172-204. <https://doi.org/10.1080/10413200290103482>
- Gould, D., Hodge, K., Peterson, K., & Petlichkoff, L. (1987). Psychological foundations of coaching: Similarities and differences among intercollegiate wrestling coaches. *The Sport Psychologist*, 1(4), 293-308. <https://doi.org/10.1123/tsp.1.4.293>
- Greinert, A., Schöne, C., Wilhelms, M., & Stiensmeier-Pelster, J. (2024). The mental toughness scales (MTS): Development and validation of a new instrument. *European Journal of Psychological Assessment*, 1-14. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000875>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Gruber, K. A., Kilcullen, R. N., & Iso-Ahola, S. E. (2009). Effects of psychosocial resources on elite soldiers' completion of a demanding military selection program. *Military Psychology*, 21(4), 427-444. <https://doi.org/10.1080/08995600903206354>
- Gucciardi, D. F. (2017). Mental toughness: Progress and prospects. *Current Opinion in Psychology*, 16, 17-23. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.03.010>
- Gucciardi, D. F., Gordon, S., & Dimmock, J. A. (2008). Towards an understanding of mental toughness in australian football. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(3), 261-281. <https://doi.org/10.1080/10413200801998556>
- Gucciardi, D. F., Hanton, S., Gordon, S., Mallett, C. J., & Temby, P. (2015). The concept of mental toughness: Tests of dimensionality, nomological network, and traitness. *Journal of Personality*, 83(1), 26-44. <https://doi.org/10.1111/jopy.12079>
- Gucciardi, D. F., Lines, R. L. J., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., & Temby, P. (2021). Mental toughness as a psychological determinant of behavioral perseverance in

- special forces selection. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(1), 164-175.
<https://doi.org/10.1037/spy0000208>
- Gucciardi, D. F., Peeling, P., Ducker, K. J., & Dawson, B. (2014). When the going gets tough: Mental toughness and its relationship with behavioural perseverance. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19(1), 81-86.
<https://doi.org/10.1016/j.isams.2014.12.005>
- Hammermeister, J., Pickering, M., & Lennox, M. A. (2011). Military applications of performance psychology methods and techniques: An overview of practice and research. *The Journal of Performance Psychology*, 3. <https://www.nu.edu/wp-content/uploads/2019/01/The-Journal-of-Performance-Psychology-Issue-Three.pdf>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Hardy, L., Bell, J., & Beattie, S. (2014). A neuropsychological model of mentally tough behavior. *Journal of Personality*, 82(1), 69-81. <https://doi.org/10.1111/jopy.12034>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983.
<https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26(4), 941-959.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0979>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed Cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43(3), 919-945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>
- Hobfoll, S. E., Spielberger, C. D., Bteznitz, S., Figley, C., Folkman, S., Lepper-Green, B., Meichenbaum, D., Milgram, N. A., Sandler, I., Sarason, I., & van der Kolk, B. (1991). War-

- related stress. Addressing the stress of war and other traumatic events. *American Psychologist*. 46(8), 848-855. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.848>
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 256-268). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 946-955. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.946>
- Hollingshead, A. B. (1998). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 659-671. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.659>
- Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1080-1089. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1080>
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 216-232. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss2/IJLS_Vol7Iss2.pdf
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Hsieh, Y.-C., Lu, F. J. H., Gill, D. L., Hsu, Y.-W., Wong, T.-L., & Kuan, G. (2024). Effects of mental toughness on athletic performance: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22(6), 1317-1338. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2204312>

- Huang, C.-C., & Chen, P.-K. (2018). Exploring the antecedents and consequences of the transactive memory system: An empirical analysis. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 92-118. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0092>
- Hunt, A. P., Orr, R. M., & Billing, D. C. (2013). Developing physical capability standards that are predictive of success on special forces selection courses. *Military Medicine*, 178(6), 619-624. <https://doi.org/10.7205/milmed-d-12-00347>
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Basic Books/Hachette Book Group. <https://doi.org/10.1037/11258-000>
- Jackson, S., Agius, R., Bridger, R., & Richards, P. (2011). Occupational stress and the outcome of basic military training. *Occupational Medicine*, 61(4), 253-258. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr036>
- Jensen, P. R., & Wrisberg, C. A. (2014). Performance under acute stress: A qualitative study of soldiers' experiences of hand-to-hand combat. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 406-423. <https://doi.org/10.1037/a0037998>
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2002). What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3), 205-218. <https://doi.org/10.1080/10413200290103509>
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2007). A framework of mental toughness in the world's best performers. *The Sport Psychologist*, 21(2), 243-264. <https://doi.org/10.1123/tsp.21.2.243>
- Jundt, D. K., & Shoss, M. K. (2023). A process perspective on adaptive performance: Research insights and new directions. *Group & Organization Management*, 48(2), 405-435. <https://doi.org/10.1177/10596011231161404>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S53-S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kanawattanachai & Yoo. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS Quarterly*, 31(4), 783-808. <https://doi.org/10.2307/25148820>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.1, 2nd ed., pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.

- Kirke, C. (2010). Military cohesion, culture and social psychology. *Defense & Security Analysis*, 26(2), 143-159. <https://doi.org/10.1080/14751798.2010.488856>
- Klang, M. (2017). *The influence of work group bonding on effectiveness: Group cohesion versus transactive memory mediating role and boundary conditions of the process*. [Tese de doutoramento não publicada]. University of Haifa.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: A meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273-291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346. <https://doi.org/10.1080/13594320701693225>
- Kozlowski, S. W. J. (1998). Training and developing adaptive teams: Theory, principles, and research. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*. (pp. 115-153). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10278-005>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Locke, E. A., & Latham, G. P., (1991). *A Theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.27>

- Levens, S. M., & Gotlib, I. H. (2012). The effects of optimism and pessimism on updating emotional information in working memory. *Cognition & Emotion*, 26(2), 341-350. <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.574110>
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory Of Personality* (New York). MacGraw-Hill.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587>
- Lewis, K., & Herndon, B. (2011). Transactive memory systems: Current issues and future research directions. *Organization Science*, 22(5), 1121-1367. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0647>
- Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16(6), 581-598. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0143>
- Liang, D. W., Moreland, R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 384-393. <https://doi.org/10.1177/0146167295214009>
- Lieberman, H. R., Thompson, L. A., Caruso, C. M., Niro, P. J., Mahoney, C. R., McClung, J. P., & Caron, G. R. (2015). The catecholamine neurotransmitter precursor tyrosine increases anger during exposure to severe psychological stress. *Psychopharmacology*, 232, 943-951. <https://doi.org/10.1007/s00213-014-3727-7>
- Lin, Y., Mutz, J., Clough, P. J., & Papageorgiou, K. A. (2017). Mental toughness and individual differences in learning, educational and work performance, psychological well-being, and personality: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01345>
- Lou, B., Bauer, F., Samba, C., & Shepherd, N. (2025). Transactive memory systems and acquisition performance: A strategic decision making process perspective. *Journal of Management Studies*, 62(2), 850-878. <https://doi.org/10.1111/joms.13074>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>

- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology, 27*(5), 311-324. <https://doi.org/10.1037/mil0000086>
- Lyons, M. (2004, dezembro). Force XXI operations and its implications for junior Army leaders. *Infantry Magazine, 93*(6), 23-30.
- Maddi, S. R. (2013). *Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth*. Springer.
- Maguen, S., Turcotte, D. M., Peterson, A. L., Dremisa, T. L., Garb, H. N., McNally, R. J., & Litz, B. T. (2008). Description of risk and resilience factors among military medical personnel before deployment to Iraq. *Military Medicine, 173*(1), 1-9. <https://doi.org/10.7205/milmed.173.1.1>
- Mahoney, J. W., Gucciardi, D. F., Ntoumanis, N., & Mallet, C. J. (2014). Mental toughness in sport: motivational antecedents and associations with performance and psychological health. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 36*(3), 281-292. <https://doi.org/10.1123/jsep.2013-0260>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C., & Sims, Jr., H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review, 5*(3), 361-367. <https://doi.org/10.2307/257111>
- Marques-Quinteiro, P., & Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of Psychology, 146*(6), 559-577. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656157>
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., & Passos, A. (2010). *Para além da auto-gestão: Quando os líderes geram auto-líderes*. 1-10. <http://iirh10.esce.ips.pt/artigos/66.pdf>
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica, 37*(1), 41-51. <https://doi.org/10.14417/ap.1519>

- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194-206. <https://doi.org/10.1037/a0033304>
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Martin, A. J., Nejad, H. G., Colmar, S., & Liem, G. A. D. (2013). Adaptability: How students' responses to uncertainty and novelty predict their academic and non-academic outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 728-746. <https://doi.org/10.1037/a0032794>
- Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being*. D Van Nostrand. <https://doi.org/10.1037/10793-000>
- Matthew, G., Meek, D., Gibbs, T., Sawford, H., Wessely, S., & Greenberg, N. (2015). What are the psychological effects of delivering and receiving “high-risk” survival resistance training? *Military Medicine*, 180(2), 168-177. <https://doi.org/10.7205/milmed-d-14-00285>
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 652-677. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.1001376>
- McFarland, M. (2005). Military Cultural Education. *Military Review*, 62-69.
- Melo, E., & Cole, R. (2024). Military health care team cohesion and performance during simulation training. *Military Medicine*, 189(7–8), e1552-e1561. <https://doi.org/10.1093/milmed/usad481>
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S. J., Hansell, L., & Ritschard, H. V. (2011). *Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military*. RAND Corporation.

- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535-546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Miner, A., Kuhn, E., Hoffman, J. E., Owen, J. E., Ruzek, J. I., & Taylor, C. B. (2016). Feasibility, acceptability, and potential efficacy of the PTSD coach app: A pilot randomized controlled trial with community trauma survivors. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 8*(3), 384–392. <https://doi.org/10.1037/tra0000092>
- Moore, H. L., Bakker, A. B., Mierlo, H. van, & Woerkom, M. van. (2023). Daily strengths use and work performance: A self-determination perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(1), 190–208. <https://doi.org/10.1111/joop.12466>
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 117-133. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2891>
- Mueller-Hanson, R. A., White, S. S., Dorsey, D. W., & Pulakos, E. D. (2005). *Training adaptable leaders: lessons from research and practice* (Research Report 1844). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). *The relation between group cohesiveness and performance: An integration. 115*(2), 210-227. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Neck, C. B., Maykrantz, S. A., & Neck, C. P. (2024). Destructive self-leadership? Self-leadership maladaptive coping and stress in college students. *Stress and Health, 41*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/smi.3521>
- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *The International Journal of Organizational Analysis, 4*(2), 202-216. <https://doi.org/10.1108/eb028849>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445-467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)

- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. SAGE Publications.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501. <https://doi.org/10.1108/02683949910287912>
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Thought self-leadership as a framework forenhancing the performance of performance appraisers.pdf. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278-302. <https://doi.org/10.1177/0021886395313004>
- Nicholls, A. R., Polman, R. C. J., Levy, A. R., & Backhouse, S. H. (2008). Mental toughness, optimism, pessimism, and coping among athletes. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1182-1192. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.011>
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (1949). *The North Atlantic Treaty*. https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2016a). *Allied Command Operations (ACO) Manual 080-071-Personnel Recovery in NATO Operations* [Documento interno]. Bruxelles: Supreme Headquarters Allied Powers Europe
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2017). *The Secretary General's annual report 2016*. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_03/20170313_SG_AnnualReport_2016_en.pdf
- Orme, G. J., & Kehoe, J. E. (2020). Cohesion and performance in military occupation specialty training. *Military Medicine*, 185(3-4), e325-e330. <https://doi.org/10.1093/milmed/usz217>
- Overdale, S., & Gardner, D. (2012). Social support and coping adaptability in initial military training. *Military Psychology*, 24(3), 312-330. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.678243>
- Parker, J. D. A., & Endler, N. S. (1992). Coping with coping assessment: A critical review. *European Journal of Personality*, 6(5), 321-344. <https://doi.org/10.1002/per.2410060502>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications.

- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Bell, B. S. (2010). Building the infrastructure: The effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 192-200. <https://doi.org/10.1037/a0017781>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Stein, J. H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 18-28. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.02.002>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press; American Psychological Association.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216. <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- Portugal. (2009). Lei Orgânica n.º 1-A/2009. Diário da República, 1.ª série, n.º 129, pp. 4344-4344-(3). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei-organica/1-a-2009-345291>
- Prichard, J. S., & Ashleigh, M. J. (2007). The effects of team-skills training on transactive memory and performance. *Small Group Research*, 38(6), 696-726. <https://doi.org/10.1177/1046496407304923>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Ramos-Villagrasa, P. J., Navarro, J., & García-Izquierdo, A. L. (2012). Chaotic dynamics and team effectiveness: Evidence from professional basketball. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(5), 778-802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.669525>
- Rasmussen, H. N., Wrosch, C., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2006). Self-regulation processes and health: The importance of optimism and goal adjustment. *Journal of Personality, 74*(6), 1721-1748. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00426.x>
- Reichard, E. A., Smith, D. J., Reichard, R. J., & Houghton, J. D. (2025). Advancing the construct of self-leadership: A bibliometric review. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 32*(2), 149-171. <https://doi.org/10.1177/15480518251316085>
- Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the U.S. Army. *American Psychologist, 66*(1), 25-34. <https://doi.org/10.1037/a0021897>
- Reizer, A., Harel, T., & Ben-Shalom, U. (2023). Helping others results in helping yourself: How well-being is shaped by agreeableness and perceived team cohesion. *Behavioral Sciences, 13*(2), 150. <https://doi.org/10.3390/bs13020150>
- Ribeiro, J. L. P., & Rodrigues, A. P. (2004). Questões acerca do coping: A propósito do estudo de adaptação do Brief Cope. *Psicologia, Saúde & Doenças, 5*(1), 3-15.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review, 33*(1), 163-184. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27751276>
- Rizzo, A., Hartholt, A., Grimani, M., Leeds, A., & Liewer, M. (2014). Virtual reality exposure therapy for combat-related posttraumatic stress disorder. *Computer, 47*(7), 31-37. <https://doi.org/10.1109/MC.2014.199>
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (Eds.). (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes* (Vol. 1). Academic Press.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin

- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14-23. <https://doi.org/10.1159/000289026>
- Salas, E., Bowers, C. A., & Cannon-Bowers, J. A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology*, 7(2), 55-75. https://doi.org/10.1207/s15327876mp0702_2
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Samba, C., Williams, D. W., & Fuller, R. M. (2022). The forms and use of intuition in top management teams. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101349. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101349>
- Saul, K. M., Young, M. D., Siddiqi, J. M., & Hirsch, D. A. (2024). Developing a mental toughness program for basic military training. *Military Psychology*, 36(2), 203-213. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2167467>
- Saunders, T., Driskell, J. E., Johnston, J. H., & Salas, E. (1996). The effect of stress inoculation training on anxiety and performance. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 1(2), 170-186. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.170>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). Helping american soldiers in time of war: Reply to comments on the comprehensive soldier fitness special issue. *American Psychologist*, 66(7), 646-647. <https://doi.org/10.1037/a0025156>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Severt, J. B., & Estrada, A. X. (2015). On the function and structure of group cohesion. In E. Salas, W. B. Vessey, & A. X. Estrada (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 17, pp. 3-24). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1534-085620150000017002>
- Sharma & Yetton. (2007). The contingent effects of training, technical complexity, and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 31(2), 219-238. <https://doi.org/10.2307/25148789>

- Shepherd, N. G., Hodgkinson, G. P., Mooi, E. A., Elbanna, S., & Rudd, J. M. (2020). Political behavior does not (always) undermine strategic decision making: Theory and evidence. *Long Range Planning*, 53(5), 219-238. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101943>
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924. <https://doi.org/10.1002/job.780>
- Skilton, P. F., & Dooley, K. J. (2010). The effects of repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35(1), 118-134. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577886>
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.2.216>
- Skomorovsky, A., & Stevens, S. (2013). Testing a resilience model among canadian forces recruits. *Military Medicine*, 178(8), 829-837. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-12-00389>
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. In M. A. Quiñones & A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research*. (pp. 89-118). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10260-004>
- Snook, S. A. (2000). Group-Level Account: Why did the AWACS crew fail to intervene? In *friendly fire: The accidental shootdown of U.S. blackhawks over Northern Iraq* (pp. 99-135). Princeton University Press.
- Stander, F. W., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403-409. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.997007>
- Steenkamp, M. M., Nash, W. P., & Litz, B. T. (2013). Post-traumatic stress disorder. *American Journal of Preventive Medicine*, 44(5), 507-512. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2013.01.013>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

- Stewart, G. L., & Nandkeolyar, A. K. (2007). Exploring how constraints created by other people influence intraindividual variation in objective performance measures. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1149-1158. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1149>
- Suharti, L., & Kurniawati, R. P. (2023). Mental toughness and competitive performance of Indonesian hotel supervisors. *SA Journal of Human Resource Management, 21*. 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2244>
- Taback, A., Çelik, M., & Türköz, T. (2011). Self-leadership in public sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 3*(3), 114-133.
- Taylor, S. E., & Stanton, A. L. (2007). Coping resources, coping processes, and mental health. *Annual Review of Clinical Psychology, 3*(1), 377-401. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091520>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management, 34*(2), 170-205. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Tenenbaum, G., Edmonds, W. A., & Eccles, D. W. (2008). Emotions, coping strategies, and performance: A conceptual framework for defining affect-related performance zones. *Military Psychology, 20*(sup1), S11-S37. <https://doi.org/10.1080/08995600701804772>
- Tennen, H., Affleck, G., Armeli, S., & Carney, M. A. (2000). A daily process approach to coping: Linking theory, research, and practice. *American Psychologist, 55*(6), 626-636. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.6.626>
- Thelwell, R., Weston, N., & Greenlees, I. (2005). Defining and understanding mental toughness within soccer. *Journal of Applied Sport Psychology, 17*(4), 326-332. <https://doi.org/10.1080/10413200500313636>
- Tucker, J. S., Gunther, K. M., Pleban, R. J., Goodwin, G. A., & Vaughan, A. W. (2007). *The application of a model of adaptive performance to army leader behaviors* (Research Report 1870; Personnel Performance and Training Technology). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Uitdewilligen, S., Rico, R., Thommes, M., & Waller, M. J. (2021). A pandemic is dynamic: Viewing COVID-19 through an adaptation lens. *Industrial and Organizational Psychology, 14*, 61-65. <http://doi.org/10.1017/iop.2021.14>

- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a selfleadership intervention influences strain. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 235-245. <http://doi.org/10.1037/a0026857>
- van Dorssen-Boog, P., de Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: A mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420>
- van Lamoen, M. A. S., Cloodt, M., & Alblas, A. A. (2024). Collaborative innovation in a military organization: The importance of transactive memory, knowledge sharing, and learning from failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11965-11988. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3269851>
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 98-121. <https://doi.org/10.1111/joop.12240>
- van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Wagstaff, C., Fletcher, D., & Hanton, S. (2012). Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(1), 26-47. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.589423>
- Wagstaff, C. R., & Leach, J. (2015). The value of strength-based approaches in SERE and sport psychology. *Military Psychology*, 27(2), 65-84. <https://doi.org/10.1037/mil0000066>
- Walsh, B. M., Matthews, R. A., Tuller, M. D., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2010). A multilevel model of the effects of equal opportunity climate on job satisfaction in the military. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 15(2), 191-207. <https://doi.org/10.1037/a0018756>
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). Springer

- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social Cognition, 13*(3), 319-339. <https://doi.org/10.1521/soco.1995.13.3.319>
- Wei, H., Zhang, S., Qu, W., Liu, M., Yan, Z., & Luan, X. (2024). The association between team cohesion and performance: A network analysis of nurses. *Nursing & Health Sciences, 26*(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/nhs.13089>
- Williams, A., Hagerty, B. M., Andrei, A.-C., Yousha, S. M., Hirth, R. A., & Hoyle, K. S. (2007). STARS: Strategies to assist navy recruits' success. *Military Medicine, 172*(9), 942-949. <https://doi.org/10.7205/MILMED.172.9.942>
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review, 7*(2), 139-155. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)
- Wong, L. (2004). *Developing adaptive leaders: The crucible experience of operation Iraqi freedom*. Defense Technical Information Center. <https://doi.org/10.21236/ADA424850>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Yun, Y. H., Sim, J. A., Jung, J. Y., Noh, D.-Y., Lee, E. S., Kim, Y. W., Oh, J. H., Ro, J. S., Park, S. Y., Park, S. J., Cho, K. H., Chang, Y. J., Bae, Y. M., Kim, S. Y., Jung, K. H., Zo, Z. I., Lim, J.-Y., & Lee, S. N. (2014). The association of self-leadership, health behaviors, and posttraumatic growth with health-related quality of life in patients with cancer: Self-leadership and HRQOL in survivors of cancer. *Psycho-Oncology, 23*(12), 1423-1430. <https://doi.org/10.1002/pon.3582>
- Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology, 131*(3), 387-399. <https://doi.org/10.1080/00224545.1991.9713865>
- Zhang, R., Li, A., & Gong, Y. (2021). Too much of a good thing: Examining the curvilinear relationship between team-level proactive personality and team performance. *Personnel Psychology, 74*(2), 295-321. <https://doi.org/10.1111/peps.12413>
- Zhang, Z.-X., Hempel, P. S., Han, Y.-L., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1722-1730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1722>

Página intencionalmente deixada em branco

ANEXOS

Página intencionalmente deixada em branco

ANEXO A:

Questionários aplicados na Fase Teórico-Prática do CSERE

Página intencionalmente deixada em branco



Faculdade de Psicologia
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O presente estudo insere-se no projeto de investigação “Adaptabilidade e Performance do Militar em Contextos Adversos”, no âmbito do doutoramento em Psicologia, pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL), da Capitão/Psicóloga/135687-K Maria Martins, sob supervisão do Professor Doutor Luís Curral (FPUL).

O principal objetivo desta investigação consiste em aprofundar a compreensão dos determinantes do comportamento e do desempenho humano em contextos adversos.

Neste sentido, serão aplicados seis questionários em dois momentos diferentes do *Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração* (CSERE).

A sua participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

As suas respostas serão: anónimas e confidenciais, utilizadas exclusivamente no âmbito deste projeto, e integradas com as respostas dos restantes participantes.

As principais conclusões da investigação poderão ser disponibilizadas, a pedido dos participantes, através do e-mail: *ma28martins@gmail.com*

O sucesso deste estudo dependerá do seu empenho e colaboração.

Muito agradecida pelo tempo dispensado e pela sua participação.

Maria Martins

Código

Inicial do **1.º nome** da sua **mãe**:

Inicial do **apelido** da sua **mãe**:

O seu **dia de nascimento**:

Inicial do **1.º nome** do seu **pai**:

Inicial do **apelido** do seu **pai**:

Por favor, vire a página ↴

DADOS GERAIS

1- Idade:

≤ 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50
------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

2- Instituição a que pertence:

- Marinha Força Aérea
Exército Forças de segurança ou equiparado

3- Categoria:

- Oficiais Praças
Sargentos Civis

Questionário n.º 1 – Brief COPE

Instruções:

Indique **o que geralmente faz quando no seu trabalho se depara com situações difíceis e/ou geradoras de stress.**

Responda a cada um dos itens apresentados, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4
Nunca faço isto	Faço isto por vezes	Em média é isto que faço	Faço quase sempre isto

1. Tento ver as coisas de outra perspetiva para que pareçam mais positivas.	1	2	3	4
2. Tento definir uma estratégia que me ajude no que tenho que fazer.	1	2	3	4
3. Procuo algo positivo em tudo o que está a acontecer.	1	2	3	4
4. Faço piadas sobre o assunto.	1	2	3	4
5. Penso muito sobre quais os próximos passos a dar.	1	2	3	4
6. Enfrento a situação com sentido de humor.	1	2	3	4

Questionário n.º 2 – Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)

Instruções:

Diga em que medida cada uma das afirmações melhor o/a descreve.

Responda utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não se aplica		Aplica-se		Aplica-se sempre

“De um modo geral”:

1. Estabeleço objetivos específicos para o meu desempenho.	1	2	3	4	5
2. Durante a realização de uma tarefa, quando percebo que me faltam as competências necessárias, vou tentar obtê-las para poder concluir a mesma com sucesso.	1	2	3	4	5
3. Tenho presentes quais os objetivos para o meu esforço no trabalho.	1	2	3	4	5
4. Quando faço algo bem feito, recompenso-me com um evento especial como um jantar, uma ida ao cinema, a um concerto, a uma festa, etc.	1	2	3	4	5
5. Antes de começar uma tarefa, preparo-me, procurando informação que acho que vou precisar.	1	2	3	4	5
6. Antes de começar uma tarefa, procuro aumentar o meu conhecimento para a poder realizar com sucesso.	1	2	3	4	5
7. Trabalho para concretizar objetivos que defini para mim mesmo(a).	1	2	3	4	5

Questionário n.º 3 – Individual Adaptive Performance Scale

Instruções:

Diga em que medida concorda com as seguintes afirmações, utilizando a escala de resposta, a variar entre 1 (nada eficaz) e 5 (completamente eficaz):

1	2	3	4	5
Nada eficaz		Eficaz		Completamente eficaz

“Eu sou eficaz”:

1. Na resolução de problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5
2. A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5
3. Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas.	1	2	3	4	5
4. A permanecer calmo(a) sobre pressão, lidando positivamente com a frustração.	1	2	3	4	5
5. No uso de novas ideias para superar os problemas que entretanto vão surgindo.	1	2	3	4	5
6. A desenvolver planos de ação, em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5
7. A aprender novas formas de analisar informação relevante e a tomar decisões.	1	2	3	4	5
8. A manter-me focado quando lido com múltiplas informações.	1	2	3	4	5

Questionário n.º 4 – *Mental Toughness*

Instruções:

Pense em situações exigentes e desafiantes na sua vida e refira em que medida concorda com as seguintes informações:

	Nunca			Sempre		
1. Tenho uma autoconfiança inabalável na minha capacidade de atingir os meus objetivos.	1	2	3	4	5	6
2. Tenho uma crença inabalável de que possuo qualidades e capacidades únicas que me tornam melhor do que a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6
3. Tenho um desejo insaciável e motivação interna para ter sucesso.	1	2	3	4	5	6
4. A minha determinação para o sucesso, permite-me recuperar de contratempos no meu desempenho.	1	2	3	4	5	6
5. Consigo tirar partido da pressão gerada pelas exigências do contexto.	1	2	3	4	5	6
6. Aceito que a ansiedade originada pela pressão da situação é inevitável e sei que sou capaz de lidar com ela.	1	2	3	4	5	6
7. Não sou afetado(a) negativamente pela performance dos outros, seja ela boa ou má.	1	2	3	4	5	6
8. Permaneço totalmente focado(a) na tarefa a desempenhar, mesmo com distrações de ordem pessoal.	1	2	3	4	5	6
9. Ligo e desligo o foco na tarefa, conforme necessário.	1	2	3	4	5	6
10. Permaneço totalmente focado(a) na tarefa a desempenhar, mesmo perante distrações específicas do trabalho.	1	2	3	4	5	6
11. Alargo os limites da dor física e/ou emocional, mantendo a técnica e o esforço sob sofrimento.	1	2	3	4	5	6
12. Recupero o controlo psicológico na sequência de acontecimentos inesperados e incontroláveis.	1	2	3	4	5	6

Obrigado pela sua colaboração!

Página intencionalmente deixada em branco

ANEXO B:

Questionários aplicados na Fase Prática do CSERE

(Final da Fase de Sobrevivência Amigável, imediatamente antes do início da Fase Hostil)

Página intencionalmente deixada em branco



Faculdade de Psicologia
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O presente estudo insere-se no projeto de investigação “Adaptabilidade e Performance do Militar em Contextos Adversos”, no âmbito do doutoramento em Psicologia, pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL), da Capitão/Psicóloga/135687-K Maria Martins, sob supervisão do Professor Doutor Luís Curral (FPUL).

O principal objetivo desta investigação consiste em aprofundar a compreensão dos determinantes do comportamento e do desempenho humano em contextos adversos.

Neste sentido, serão aplicados seis questionários em dois momentos diferentes do *Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração* (CSERE).

A sua participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

As suas respostas serão: anónimas e confidenciais, utilizadas exclusivamente no âmbito deste projeto, e integradas com as respostas dos restantes participantes.

As principais conclusões da investigação poderão ser disponibilizadas, a pedido dos participantes, através do e-mail: *ma28martins@gmail.com*

O sucesso deste estudo dependerá do seu empenho e colaboração.

Muito agradecida pelo tempo dispensado e pela sua participação.

Maria Martins

Código

Inicial do **1.º nome** da sua **mãe**:

Inicial do **apelido** da sua **mãe**:

O seu **dia de nascimento**:

Inicial do **1.º nome** do seu **pai**:

Inicial do **apelido** do seu **pai**:

Por favor, vire a página ↴

Questionário n.º 1 – Revised Scale of Cohesion

Instruções:

Pense nos camaradas do seu grupo do CSERE e diga em que medida concorda com as seguintes informações, utilizando a seguinte escala de resposta:

	1	2	3	4	5
	Nunca		Às vezes		Sempre
1. Eu e os meus camaradas estamos unidos na tentativa de chegar ao final do curso.	1	2	3	4	5
2. Estou insatisfeito(a) com o nível de envolvimento dos meus camaradas no curso.	1	2	3	4	5
3. Eu e os meus camaradas temos objetivos diferentes para este curso.	1	2	3	4	5
4. Neste curso, os meus camaradas não me dão a oportunidade de evoluir.	1	2	3	4	5
5. Gosto de estar no meu grupo.	1	2	3	4	5
6. Fiz amigos no meu grupo.	1	2	3	4	5

Questionário n.º 2 – Transactive Memory System Scale

Instruções:

As afirmações que se seguem descrevem a **natureza do conhecimento detido por cada um dos elementos do grupo e o modo como esse conhecimento é gerido.**

Leia atentamente cada um dos itens e **decida acerca do quão bem eles o descrevem a si e aos comportamentos que ocorrem no seu grupo**, de acordo com a escala que se segue:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

“No nosso grupo”:

1. Cada elemento tem conhecimentos especializados sobre algum aspeto das nossas tarefas.	1	2	3	4	5	6
2. Todos os elementos são responsáveis especializados em diferentes áreas.	1	2	3	4	5	6
3. Para executar e finalizar as tarefas é necessário o conhecimento especializado dos vários elementos que o compõem.	1	2	3	4	5	6
4. Eu sei que elemento é perito em determinada tarefa.	1	2	3	4	5	6

“No nosso grupo, durante a execução das tarefas e atividades”:

5. Sinto-me confortável em aceitar sugestões procedimentais dos outros elementos.	1	2	3	4	5	6
6. Confio na credibilidade do conhecimento que os restantes elementos trazem ao grupo.	1	2	3	4	5	6
7. Sinto que posso confiar na informação que os vários elementos vão trazendo à medida que discutimos os problemas e os tentamos resolver.	1	2	3	4	5	6

“De um modo geral”:

8. O nosso grupo trabalha com boa coordenação.	1	2	3	4	5	6
9. O nosso grupo tem poucos mal entendidos quanto ao que tem de ser feito.	1	2	3	4	5	6
10. Concretizamos as nossas tarefas de forma tranquila e eficiente.	1	2	3	4	5	6

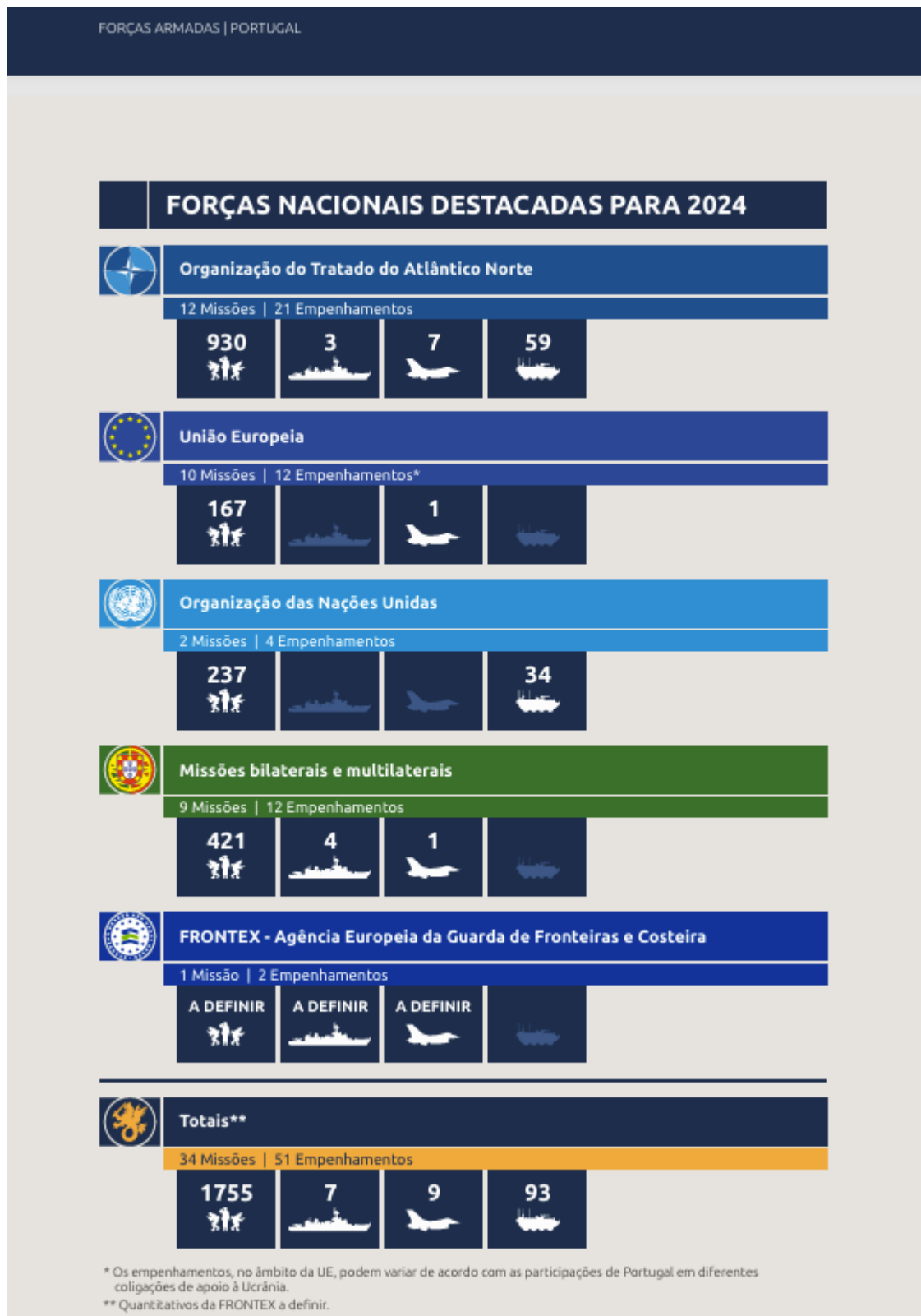
Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO C:

Forças Nacionais Destacadas para 2024

Página intencionalmente deixada em branco

Figura A- Distribuição das Forças Nacionais Destacadas para 2024, por organização e tipo de empenhamento.



Fonte: Estado-Maior-General das Forças Armadas (2024).