

STRESSORES EM OPERAÇÕES MILITARES MODERNAS: A INFLUÊNCIA DA ROBUSTEZ PSICOLÓGICA E DO APOIO PERCEBIDO NO PROCESSO DE LIDERANÇA

STRESSORS IN MODERN MILITARY OPERATIONS: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL HARDINESS AND PERCEIVED SUPPORT IN THE LEADERSHIP PROCESS

Bertolino Miranda Ferreira

Tenente-Coronel Engenheiro Eletrotécnico
Mestrando em Ciências Militares-Segurança e Defesa
Instituto de Estudos Superiores Militares
Lisboa, Portugal
bertolino.ferreira@gmail.com

Resumo

A guerra é das atividades mais antigas de que há registo na história da humanidade e para aqueles que nela combatem constitui uma das mais arriscadas e *stressantes* experiências que é possível imaginar, dadas as vicissitudes que lhe subjazem e que, em última análise, podem colocar em risco a própria vida.

A tipologia atual dos conflitos, bastante diversa das guerras “clássicas” do passado, trouxe um ambiente operacional diferente, caracterizado essencialmente pela complexidade, incerteza e imprevisibilidade, particularidades estas que fomentam o surgimento de *stress* e outras patologias, ao nível psicológico, nos combatentes.

A investigação permite concluir que características como a robustez psicológica e a eficácia da liderança desempenham um papel determinante na atenuação dos *stressores* presentes em ambiente de operações militares modernas, bem como na redução dos níveis de *stress* dos militares, embora de forma diferenciada em cada um dos ramos das Forças Armadas.

Outra interessante conclusão retirada da investigação é a de que existem diferenças significativas entre os três ramos das Forças Armadas, em ambiente de operações militares modernas, no que toca à valorização que é atribuída pelos subordinados a aspetos como a robustez psicológica dos seus líderes.

Como citar este artigo: Ferreira, B., 2015. *Stressores* em Operações Militares Modernas: A influência da robustez psicológica e do apoio percebido no processo de liderança. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 227-253.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Palavras-Chave: Apoio Percebido, Liderança, Resiliência, Robustez Psicológica, Stress, Stressor.

Abstract

War is one of the most ancient activities in human history and for those who fight, it's certainly one of the most risky and stressful experiences one can imagine, given the events that underlie it which can, ultimately, pose risk at life itself.

The current conflict typology is quite different from the "classical" wars of the past and has brought a different operational environment, characterized mainly by its complexity, uncertainty and unpredictability, particularities that foster the emergence of stress and other psychological disorders in combatants.

The research supports the conclusion that characteristics such as hardiness and leadership effectiveness play a key role in mitigating the available stressors in modern military operations environment, as well as reducing stress levels of the military.

Another interesting conclusion that arose from the research was the fact that significant differences exist between the three branches of the armed forces regarding the valuation that is given to some aspects studied in this work, exposing some unexpected disparities.

Keywords: Perceived support, Leadership, Resilience, Psychological robustness, Stress, Stressor.

Introdução

Os efeitos do *stress* sobre o ser humano podem ser altamente nefastos, provocando consequências que podem ir desde simples alterações comportamentais até patologias físicas ou psicológicas sérias que requerem tratamento especializado, razão pela qual é importante entender este fenômeno e conhecer estratégias para o mitigar.

Os militares têm, por definição, uma das atividades mais *stressantes* que é possível conceber, se atendermos à possibilidade de terem de arriscar as suas vidas. Ainda que o treino a que são submetidos facilite sobremaneira a ambientação às adversidades do Teatro de Operações (TO), os *stressores* estarão sempre presentes, embora a sua tipologia possa variar de cenário para cenário. Aquilo que também muda são as estratégias de enfrentamento, ou *coping*, de cada um, as quais terão influência direta na forma como esses *stressores* serão percebidos, dando ou não origem ao *stress*. No entanto, o *stress* em operações militares, especialmente se estivermos a falar do *stress* negativo ou *distress*, é altamente contraproducente, na medida em que pode colocar em risco a vida dos próprios militares e dos seus pares.

Sucedem que as características das Operações Militares Modernas (OMM) fomentam, em muitos aspetos, o surgimento de *stress* nos militares que nelas participam, como lembra Litz, dando o exemplo das guerras do Afeganistão e Iraque (2007, cit. por Osório et al., 2010, p.281).

Nesse âmbito, a pertinência desta investigação justifica-se face à quase total ausência, a nível nacional, de estudos que avaliem fatores potencialmente atenuadores ou mitigadores do *stress* nos militares que participam em OMM, não obstante Portugal apresentar já um longo e bem sucedido historial de presença neste tipo de TO, nomeadamente no campo das Operações de Apoio à Paz (OAP).

Assim sendo, o objeto de estudo da investigação será a relação entre líderes e respetivos subordinados em OMM, partindo da premissa de que estas tipologias de missão são suscetíveis de incutir *stress* nos militares que nelas participam. Os resultados da investigação são extensíveis aos três Ramos das Forças Armadas (FFAA).

No que diz respeito ao objetivo da investigação, passa por avaliar em que medida certas características e atributos dos líderes militares, nomeadamente a sua robustez psicológica, a efetividade da sua liderança e o suporte social que fornecem aos subordinados, podem contribuir para uma redução dos seus níveis de *stress*. Como é natural, ao adquirir um melhor entendimento dos mecanismos ou atitudes que possibilitem uma redução dos níveis de *stress* nos militares participantes em OMM, estamos a contribuir para a definição de estratégias que levem a essa mitigação.

Para a condução desta investigação foi utilizado o procedimento metodológico preconizado por Quivy e Campenhoudt (2003), tendo sido criado um modelo de análise assente num corpo de conceitos, no âmbito do qual foi definida uma Questão Central (QC), orientadora, que serviu de farol a toda a investigação subsequente e que é a seguinte: “*Estando os militares, em operações militares modernas, sujeitos a stressores capazes de afetar o seu desempenho, em que medida pode a liderança e a robustez psicológica dos líderes contribuir para uma redução dos níveis de stress dos seus subordinados?*”. A resposta a esta QC surge através da análise que é feita a cinco hipóteses:

- H1:** A robustez psicológica dos líderes contribui para menores níveis de *stress* dos subordinados.
- H2:** A robustez psicológica dos líderes tem implicação na diminuição dos diferentes tipos de *stressores*.
- H3:** Um estilo de liderança transformacional conduz a uma maior perceção de apoio percebido por parte dos subordinados.
- H4:** O apoio percebido conduz a menores níveis de *stress* por parte dos subordinados.
- H5:** Um estilo de liderança transformacional conduz a menores níveis de *stress* por parte dos subordinados.

Por forma a organizar o artigo, estruturámo-lo em três capítulos, cada qual com um objetivo perfeitamente distinto. Assim, no primeiro desses capítulos procedemos ao enquadramento concetual da temática que vamos abordar. São aí introduzidos, através de revisão de literatura, os conceitos que serão trabalhados ao longo da investigação, procurando-se sintetizar o que de mais importante há a reter sobre cada um deles, sempre com a preocupação de estabelecer a expectável ponte para o universo militar.

O segundo capítulo é dedicado à explanação da metodologia adotada nesta investigação, através da explicitação da amostra, procedimento e instrumentos utilizados e, por fim, no terceiro capítulo do trabalho, é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos.

1. Enquadramento Concetual

a. Operações militares modernas

(1) As novas guerras

Afirmar que a guerra nos dias de hoje é um fenómeno sem qualquer ligação com aquilo que se observava em tempos ancestrais será, obviamente, um exagero. Como se compreenderá, existe um mundo de diferenças entre a forma como se conduzem operações militares no século XXI e o modo como tal acontecia no passado mas, ainda assim, existe uma ligação umbilical que perdura através dos tempos, fazendo a ponte entre alguns conceitos do passado e aspetos da atualidade.

É apenas com SunTzu que começam a surgir alguns dos conceitos basilares que, com as devidas adaptações, se constata serem ainda plenamente aplicáveis ao fenómeno da guerra dos dias de hoje. Na época de SunTzu e ainda durante vários séculos, a atividade da guerra era praticada entre atores não estatais, por intermédio de combates e batalhas localizadas, de curta duração, sendo a sua condução da responsabilidade do soberano, que dirigia pessoalmente a ação das suas forças militares “privadas” (Pereira, 2011, p.9).

Outro teorizador intemporal da arte da guerra, já no período pós-Vestefália e cujo legado perpassa até à atualidade foi Clausewitz, no século XIX, que nos trouxe o célebre aforismo de que a “guerra é a continuação da política por outros meios”. Tudo isto se mantém atual, razão pela qual os dois teorizadores mencionados continuam a fazer parte da bibliografia de referência de qualquer escola, organização ou fórum onde se estude o fenómeno da guerra.

No entanto, ao mesmo tempo que certos dogmas se mantiveram, houve também, nas últimas décadas, alterações dramáticas que marcaram de forma indelével a tipologia dos conflitos da atualidade. Alguns autores vêm defendendo que o paradigma vestefaliano da preponderância do Estado-nação enquanto ator fulcral das relações internacionais está em declínio, apontando como exemplo disto a emergência de toda uma panóplia de atores não estatais cuja margem de manobra tem vindo a aumentar, sendo que isso tem reflexos ao nível daquilo que são hoje em dia as operações militares.

Efetivamente, o que temos hoje em dia é um contexto em que a violência é global, assimétrica, permanente e muitas vezes sem uma origem clara. O ambiente operacional,

esse, é altamente complexo, não linear, imprevisível, heterogéneo, mutável e dinâmico. A ameaça, que anteriormente era bem definida, desapareceu como tal, dando lugar a novos riscos e perigos, sendo a comunidade internacional (CI) forçada a reconhecer que, para além dos Estados, também outros atores empregam agora a força como instrumento das Relações Internacionais.

Em face de tudo isto as guerras atuais são irregulares, estrutural e temporalmente assimétricas e sem frentes de combate próximas ou definidas, estando os combatentes, muitas vezes, misturados com a própria população, que utilizam, caso necessário, como escudo ou moeda de troca. São, pois, guerras desenvolvidas em ambiente operacional de cariz subversivo, que surgem associadas ao terrorismo transnacional, ou antes, à subversão global, fenómeno este que representa atualmente uma das mais perigosas ameaças, sobretudo se associada à utilização de Armas de Destruição Massiva (ADM) (Garcia, 2008, p.179).

Neste contexto, em que as fronteiras dos Estados já não lhes conferem proteção, como tão bem o demonstram os acontecimentos do 11 de Setembro, a defesa acabou por se desterritorializar, vendo-se os Estados, muitas vezes, obrigados a projetar forças além fronteiras, onde as ameaças se desenvolvem, tendo por base o princípio de que a melhor defesa pode, em alguns casos, ser atacar o mal nas suas origens (Roboredo, 2010, p.22).

Como se constata, esta nova realidade, marcada pela transnacionalidade das ameaças, coloca-nos um novo paradigma securitário, onde nenhum Estado pode assumir como garantida a condição de segurança, mesmo que não esteja envolvido, de facto, em conflitos armados. Isto permite-nos introduzir a questão das OAP.

(2) As Operações de Apoio à Paz

Como anteriormente explicado, a crescente instabilidade a nível global, suscitada pelas mais diversas interações entre atores estatais e não estatais veio justificar intervenções políticas e militares em nome da CI, sendo as OAP um dos instrumentos fundamentais dessas intervenções (Pereira, 2010, p.39), que se assumem, portanto, como um dos paradigmas atuais das OMM.

Desde a sua participação, na década de 90 do século passado, no TO da Bósnia-Herzegovina, Portugal tem mantido uma presença assídua, visível e reconhecida neste tipo de operações militares. São exemplos disso a dimensão do contingente com que contribuiu na missão de imposição de paz naquele território da ex-Jugoslávia - mais de 900 homens -, a participação simultânea e significativa, a partir de 1999, nos Balcãs e em Timor-Leste ou, ainda, o facto de, em 2001, ter sido o segundo Estado europeu, a seguir à Ucrânia, com mais forças militares destacadas em missões das NU. Por outro lado, noutro âmbito, Portugal foi o único, entre os pequenos e médios países da União Europeia (UE) a participar com forças militares, sob o comando direto do Comandante da *International Security Assistance Force* (ISAF), na missão da OTAN no Afeganistão. (Gaspar, 2008, p.3)

b. Stress e stressores

(1) O *stress* e os *stressores* – uma panorâmica

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

O que está na sua base não são, pois, os episódios potencialmente traumáticos propriamente ditos que cada um possa vivenciar mas sim a percepção que retira dessas várias situações e sobre as quais acaba por realizar uma determinada avaliação mental, automática e inconsciente. Se, fruto dessa aferição, se verifica que as exigências da situação ultrapassam os recursos e capacidades disponíveis, então o indivíduo assume que a situação ou facto em questão é *stressante* e reageem consonância. Se, por outro lado, se verifica que os recursos para a gestão da situação estão ao alcance, então a situação não é percebida como *stressante*. Cada um, em função da sua própria personalidade e do contexto em que se insere, percebe as coisas de formas distintas e tem diferentes estratégias de *coping*, razão pela qual não existem duas pessoas a responder de igual maneira a uma mesma situação (KCHC, 2010, p.3).

No que diz respeito à diferença entre *stressores* e *stress*, ela é bastante simples de estabelecer: a primeira das dimensões corresponde à causa que está na origem do *stress*. Trata-se das coisas, situações ou eventos que originam reações de *stress*. Alguns *stressores* são transversais, podendo considerar-se que afetam todos por igual, mas outros são individuais, afetando um indivíduo mas não outros que estejam ao seu lado (Schager, 2009, p.1). Um *stressor* pode ser agudo - uma ameaça pontual -, por exemplo, ou, permanente - fadiga ou aborrecimento. Quanto às reações ao *stress*, podem também ser passageiras ou permanentes (Delahaj & Gaillard, 2006).

(2) Stress em operações militares modernas

Só com muita dificuldade poderemos conceber um outro cenário em que, potencialmente, o *stress* seja tão forte e omnipresente com o ambiente de guerra, onde a integridade física e, em última instância, a vida do combatente, estão constantemente sob ameaça.

Este fenómeno é, desde há muito, objeto de estudo no seio das FFAA de vários países, na medida em que as chefias militares cedo perceberam que as baixas de combatentes por motivos psicológicos/psiquiátricos podiam rivalizar em número com as baixas causadas por morte ou ferimentos.

Efetivamente, as guerras são responsáveis por reações de *stress* nos combatentes, as quais, se levadas ao extremo, podem torná-los incapazes de continuar a desempenhar de forma consistente a sua missão no campo de batalha (Shaw, 1990 cit. por Osório et al., 2010, p.281).

Greene-Shortridge et al.(2007) debruçando-se sobre um exemplo atual, lembram que cerca de 30% das tropas americanas que regressam do TO do Iraque experienciaram algum tipo de problema do foro psicológico, incluindo, no mínimo, sintomas como ansiedade, depressão, pesadelos, sentimentos de fúria e falta de concentração.

Por outro lado, mesmo que não cause imediatamente baixas, o *stress* pode estar na origem de uma série de condutas inapropriadas num TO, podendo mesmo chegar a evoluir para patamares onde provoquem distúrbios psicológicos e comportamentos suicidas ou homicidas. Em situação de combate propriamente dito, o *stress* excessivo tem também sido relacionado com falhas no julgamento do ambiente operacional e tático, podendo conduzir a lesões noutros combatentes(US Army, 2006, p.viii).

No caso das OMM, caracterizadas pelos fatores já anteriormente descritos, o panorama não é diferente, mesmo no caso das OAP de menor intensidade. Estas OMM acabam, inclusivamente, por introduzir um novo conjunto de *stressores*, diferentes dos das guerras “clássicas” mas nem por isso menos nefastos. O inimigo neste tipo de operações não é hierarquizado e os combatentes procuram levar a cabo ações de fraca intensidade, dispersas e sem frentes de batalha definidas. Deste modo, as operações desencadeadas pelos militares envolvem sempre riscos, obrigando-os a um grau de alerta permanentemente elevado e a um esforço redobrado no sentido de distinguirem os combatentes inimigos dos civis, procurando evitar baixas colaterais (Litz, 2007 cit. por Osório et al., 2010, p.282). As próprias Regras de Empenhamento (muitas vezes bastante restritivas, especialmente no caso de OAP) podem constituir um fator *stressor* para os militares, na medida em que estes podem experienciar acontecimentos potencialmente perigosos aos quais não podem reagir (Franke, 2003 cit. por Osório et al., 2010, p.282), o que pode causar sentimentos de impotência.

Estes são, pois, alguns dos elementos *stressores* que é necessário ter em conta, pois fazem parte da nova realidade conflitual que se nos apresenta. Na verdade, alguns destes *stressores* acabam por ser transversais a qualquer TO.

(3) Efeitos do *stress* e estratégias para a sua mitigação

Tal como já explicado, as consequências da ocorrência de perturbações psicológicas em combatentes podem acarretar efeitos nefastos, pois podem redundar em baixas e outro tipo de problemas, comprometendo o desempenho operacional. Neste contexto há toda a vantagem em preparar o melhor possível os militares para fazer face a esse tipo de vicissitudes, nomeadamente através da criação de mecanismos de (acrescida) resistência ao *stress*.

Sabe-se que a severidade das reações de cada um ao *stress* é condicionada tanto por características situacionais como pessoais, as quais determinam, em parte, a forma como as diversas situações que surgem são avaliadas. O grau de *stress* não está, portanto, unicamente relacionado com a mera presença de *stressores* no ambiente mas sim com a forma como cada indivíduo os percebe, como encara a pressão e as exigências envolventes e, ainda, com as estratégias que é capaz de usar para lidar com tudo isso, psicologicamente falando (Schager, 2009, p.2).

Todos estes fatores são de crucial importância no ambiente atual das operações militares, na medida em que a complexidade e dinamismo que o caracterizam aumentam a insegurança e fazem baixar a percepção de controlo da situação que é obtida por parte dos militares. Num cenário como este é essencial uma capacidade de resposta adaptativa às situações, se bem que, perante episódios agudos de crise, o desempenho de cada um pode ser afetado, devido a reações emocionais e fisiológicas relacionadas com o *stress*. Uma das formas mais simples e eficazes de ambientar os militares a esta realidade, fomentando-lhes a tolerância ao *stress*, é o treino (Delahajet al., 2006).

Um soldado é obviamente treinado para o combate, sendo um dos objetivos desse treino o desenvolvimento de competências que lhe permitam sobreviver e continuar a combater para além de um patamar onde, em condições normais, já teria desistido (AIS, s.d.).

Nestas fases de treino, em geral, e na fase de aprontamento para uma determinada missão, em particular, os líderes e comandantes militares são os primeiros interessados na criação de fatores geradores de *stress* junto dos seus subordinados, cultivando a sua resiliência e familiarizando-os, tanto quanto possível, com os desafios que podem ter de enfrentar no TO. De outra forma, uma vez deslocados, a responsabilidade destes líderes é ainda maior, neste caso devido ao papel de monitorização e deteção atempada de eventuais reações adversas ao *stress* por parte dos seus subordinados, sendo particularmente importantes os escalões mais baixos de liderança, devido à sua proximidade ao grosso do efetivo (Nash, 2006, p.2).

As estratégias para gestão do *stress* têm de ser multifacetadas. Whetten et al. (2002 cit. por Powley & Lopes, 2011, p.9) debruçando-se sobre esta problemática, referem três diferentes estratégias para eliminar ou mitigar o *stress*, denominando-as de ativas, proativas e reativas. A primeira passaria por criar um novo ambiente situacional, sem a presença de stressores, o que poderia ser adequado para militares que estivessem em risco de infligir danos neles próprios ou em camaradas. A estratégia proativa visa formas de orientar os militares para lidar com os efeitos negativos do *stress* e prepará-los para futuros revezes, incrementando-lhes os seus recursos internos. Por fim, a estratégia reativa é imediata e procura melhorar as respostas de cada um ao *stress*, mas tem no entanto a grande desvantagem de ser, de alguma forma, efémera, necessitando de ser continuamente revisitada.

Ponderando as três vertentes possíveis, os autores concluem que nem a estratégia ativa nem a reativa são suficientes para promover características desejáveis como a resiliência e a sustentabilidade em combate. A estratégia proativa é eleita como sendo a mais completa, na medida em que permite desenvolver mecanismos de *coping* e resiliência, potenciando, assim, a capacidade sustentada para lidar com futuros stressores.

c. Robustez psicológica

Não é nova a constatação de que alguns indivíduos soçobram face a determinadas circunstâncias potencialmente *stressantes* enquanto que expostos exatamente às mesmas

condições, outros resistem, ultrapassam-nas e seguem em frente. O recurso, ou traço de personalidade, que está por detrás deste facto é a robustez psicológica, conceito originalmente apresentado por Kobasa, em 1979, para explicar a resistência e o *coping* em situações de *stress* (Claudino et al., 2009, p.116). Este é um conceito que surge na literatura intimamente ligado a um outro – a resiliência. Na verdade, os dois conceitos são muito semelhantes, dando inclusivamente azo a interpretações nem sempre coincidentes entre os vários autores que abordam estas temáticas. Seja como for, a robustez psicológica é normalmente encarada no sentido de se tratar de um traço de personalidade, “que se desenvolve desde cedo no indivíduo e se mantém razoavelmente estável ao longo do tempo”(Bartone, 2006, p.137), enquanto que a resiliência é considerada mais na ótica de se tratar de um recurso à disposição desse indivíduo.

Bartone acrescenta que, mais do que um traço de personalidade, como é apresentada por alguns autores, a robustez psicológica pode mais eficazmente ser descrita como sendo um estilo de funcionamento interno, que engloba recursos cognitivos, emocionais e comportamentais, que caracterizam as pessoas que se mantêm saudáveis sob *stress*, em contraste com outras que, nas mesmas condições, desenvolvem patologias. Indivíduos psicologicamente robustos demonstram um grande compromisso perante a vida e o trabalho, bem como uma adequada sensação de controlo das situações. Paralelamente, apresentam-se mais dispostos a aceitar os desafios quotidianos, encarando as experiências *stressantes* e dolorosas como fazendo parte da própria existência humana, que vale a pena vivenciar. São altamente resilientes na resposta a situações *stressantes* (Bartone,2010, p.248).

É óbvio que, sendo o *stress* e os seus efeitos tão potencialmente limitativos, a descoberta de uma relação entre um traço de personalidade ou um estilo de funcionamento, como refere Bartone e a capacidade para lidar com aquela manifestação é de grande utilidade, na medida em que torna possível explorar ou ensinar estratégias eficazes de interação com o *stress* que tenham como resultado final uma convivência mais saudável com este fenómeno.

Efetivamente, numerosos estudos, nomeadamente ao nível das FFAA de vários países, permitiram confirmar que a robustez psicológica atua como um poderoso atenuador do *stress*. Alguns desses estudos permitiram inclusivamente demonstrar que determinados militares que desenvolveram sintomas de *stress* pós-traumático no seguimento da exposição a *stressores* de combate apresentavam uma robustez psicológica significativamente inferior à daqueles que não apresentavam esses sintomas(Bartone, 2010, p.249).

Outros estudos, relativamente recentes, vieram também demonstrar que a robustez psicológica pode ser potenciada através de treino adequado. Neste ponto, os líderes, tal como em tantas outras facetas da sua atuação, têm um papel importante a desempenhar, na medida em que, pela sua ação e pelo seu exemplo, podem transmitir aos seus subordinados uma aproximação “psicologicamente robusta” à vida militar, onde estejam patentes os três grandes valores do compromisso, controlo e desafio(Adler, 2006, p.97).

A este propósito, Bartone lembra que os líderes com elevado grau de robustez psicológica acabam por ter um impacto visível junto do seu grupo em contexto de *stress* elevado quando,

por intermédio das suas características, encorajam os seus subordinados a interpretar os eventos que estão a ser vivenciados como desafios que estes podem ultrapassar e com os quais podem aprender.

d. O Apoio Percebido

Movimentamo-nos numa complexa teia de relações sociais que exercem grande influência nas nossas vidas e de onde emerge um conceito relevante - o apoio social - o qual tem conhecido diversas definições. De uma forma algo simplista, Albrecht et al. (1987 cit. por KHPC, 2011, p.182) definem este conceito como sendo a comunicação verbal e não verbal entre recetores e emissores que reduz a incerteza acerca de determinada situação, de cada um dos intervenientes ou da própria relação entre eles e que funciona de maneira a potenciar a perceção de controlo pessoal na vida de cada um. Procurando uma definição o mais completa possível, podemos ainda apresentar o apoio social como sendo “um processo de comunicação transaccional que inclui comunicação verbal e não verbal e cujo objetivo é melhorar o sentimento de coping, competência, pertença e estima de um indivíduo”(KHPC, 2011, p.184).

Uma das grandes mais-valias do apoio social é o facto de poder atuar como agente moderador do stress, como ficou consistentemente demonstrado através de vários estudos.

Neste âmbito, há um fator que assume particular importância e que tem de ver com a distinção que é preciso fazer entre o apoio social disponível, chamemos-lhe assim, e o apoio social percebido (que será, de resto, o conceito que será trabalhado e estudado no âmbito do presente trabalho). O primeiro conceito corresponde ao apoio que um determinado indivíduo recebe em termos do que é dito, do que é dado e do que é feito por si. No entanto, muito mais importante do que isso é a perceção que cada indivíduo tem da disponibilidade desse apoio. Esse apoio percebido refere-se à perceção de um indivíduo de que o apoio social em questão está disponível, é normalmente considerado negativo ou positivo e fornece o que é considerado por esse indivíduo (Norris&Kaniasty, 1996; Sarason, Sarason& Pierce, 1990 cit. por KHPC, 2011, p.184).

Em contexto militar esta realidade não é muito diferente. Aqui, o apoio social fornecido por elementos chave como o comandante, o chefe direto ou os camaradas, são de fundamental importância e podem revelar-se essenciais no processo de interação com situações e eventos potencialmente causadores de stress, tão característicos do ambiente militar.

Alguns estudos efetuados em contexto militar demonstraram já a influência de certas variáveis do apoio social na mediação dos efeitos do stress. A coesão de grupo, por exemplo, foi identificada como sendo a mais importante variável na absorção do impacto e redução das consequências adversas de *stressores* (Glass, 1973; Gringeret al., 1945b; Shilset al., 1948; Stoufferet al., 1949, cit. por Milgramet al., 1989, p.186).

e. Liderança e estilos de liderança

No seu sentido mais simples, a liderança pode definir-se como um processo de influência do comportamento humano, ou seja, trata-se de motivar indivíduos a adotar um comportamento que, de outro modo, não assumiriam (Vieira, 2002, p.10).

É talvez este poder magnético da liderança que tem promovido os mais variados estudos e as mais acesas discussões acerca desta temática. Como referem Cunha et al.(2005, p.19), trata-se de um “conceito dinâmico, merecedor de diferentes interpretações e alvo de várias grelhas de análise ao longo do tempo”. Estamos na presença de um conceito complexo que, segundo muitos autores, dificilmente poderá ser explicado por teorias simplistas, como é o caso da teoria dos traços.

Não obstante, o estilo de liderança apresenta-se como sendo particularmente relevante no alcance dos objetivos organizacionais, importância essa que é repartida com os próprios colaboradores. A própria percepção que os subordinados têm do estilo de liderança do seu chefe e da sua habilidade para desenvolver e alcançar os objetivos organizacionais parece também desempenhar um papel importante em todo o processo (McColl-Kennedy & Anderson, 2002, p.546).

Antes mesmo de ser abordada na vertente do estilo, já alguns autores se debruçavam sobre a temática da liderança. Foi o caso de Carlyle, que ficou célebre pela sua teoria do Grande Homem, popular na segunda metade do século XIX, onde era argumentado que os líderes de sucesso possuíam traços de personalidade e caráter que os distinguiam dos seus seguidores.

Stogdill prosseguiu com esta linha de raciocínio, tendo tentado, ao longo de 30 anos, validar a teoria de Carlyle. Não o conseguiu mas concluiu que, apesar de certas diferenças entre indivíduos poderem ser relevantes na identificação de líderes emergentes ou efetivos, não eram suficientes para, só por si, constituírem traços de personalidade universais que distinguíssem um líder dos demais (Chemers, 2000, p.28).

A partir de meados do século XX as pesquisas passaram a dar maior ênfase ao comportamento do líder em detrimento dos seus traços de personalidade. Esta nova abordagem comportamental deixava implícito que a liderança estaria relacionada com questões que poderiam ser aprendidas. Uma vez descoberto o estilo adequado, cada um poderia ser treinado para exibir o comportamento correspondente e, assim, tornar-se num líder mais efetivo (Hartog&Koopman, 2001, p.168). Algumas das teorias comportamentais mais conhecidas são as de McGregor e as de Blake e Mouton.

As pesquisas sobre o estilo comportamental dos líderes foram alvo de críticas pelo facto de não preverem um enquadramento ambiental e situacional da questão. Assim, na década de 60 do século XX, emerge a abordagem situacional e contingencial da liderança, à luz da qual nenhum estilo é universalmente adequado a toda e qualquer circunstância. Ao invés, o estilo de liderança mais apropriado será função de fatores como a situação, as pessoas envolvidas, a tarefa, a organização e outras variáveis ambientais aplicáveis caso a caso

(Bolden et al., 2003, p.8). Duas das mais conhecidas teorias contingenciais de liderança são o modelo de Fiedler e o modelo de Hersey-Blanchard.

Em face de algumas lacunas que foram sendo apontadas às teorias sobre liderança desenvolvidas até então, a partir da década de 80 do século passado o interesse pelo estudo desta área renasce, apoiado na aceitação da distinção entre a liderança transacional e a liderança transformacional, com ênfase nesta última (Meindl, 1990 cit. por Hartog&Koopman, 2001, p.173). Sobre este assunto, Bass defende mesmo que o modelo transacional-transformacional constitui um novo paradigma, que não substitui nem é explicado por outros modelos (1990b cit. por Hartog&Koopman, 2001, p.173) enquanto que Bryman se refere a este novo paradigma como a “nova aproximação à liderança” (1992 cit. por Hartog&Koopman, 2001, p.173). Os “novos” líderes, encarados à luz desta teoria, são definidos como sendo “transformacionais, carismáticos, transformadores, inspiradores, visionários e baseados em valores” (Hartog&Koopman, 2001, p.173).

Uma das teorias marcantes das últimas décadas é, pois, a da liderança transformacional, a qual foi originalmente apresentada por Burns, em 1978. Bass (1985 cit. por Rafferty&Griffin, 2004, p.330) e Yukl (1999 cit. por Rafferty&Griffin, 2004, p.330) lembram, a este propósito, que aquilo que distingue os líderes transformacionais dos demais é o facto de conseguirem motivar os seus subordinados para um desempenho muito além das expectativas dos próprios, através da transformação das suas atitudes, convicções e valores.

Bass, em 1985, viria a refinar esta teoria, defendendo que os melhores líderes também integram em si dimensões de liderança transacional, que, para o autor, complementa o conceito de liderança transformacional (Rosinha, 2009).

Sempre nessa linha evolutiva, Bass haveria de, em conjunto com Avolio, em 1991, propor aquela que ficou conhecida como Teoria da Banda Larga da Liderança (TBLL). Esta teoria preconiza a existência simultânea de três constructos representando estilos de liderança distintos: transformacional, transacional e *laissez-faire* e, segundo Kirkbridge (2006 cit. por Bodla, 2010, p.210), ter-se-á transformado no “mais estudado e validado modelo de liderança em uso em todo o mundo”. A teoria abrange cinco dimensões relativas à liderança transformacional, três referentes à liderança transacional e uma *laissez-faire*. Segundo Avolio (1999 cit. por Bodla, 2010, p.210), esta teoria não tem a pretensão de incluir todas e quaisquer dimensões possíveis de liderança mas sim englobar um espectro suficientemente amplo que permita abranger desde um estilo de liderança passivo (*laissez-faire*) até um estilo altamente carismático (liderança transformacional).

2. Metodologia

No âmbito do procedimento metodológico que enforma a elaboração deste trabalho, procurámos recorrer ao processo que melhor se adequasse à realidade em questão, por forma a respeitar integralmente o método científico e a conferir ao trabalho rigor,

objetividade e fiabilidade, tendo-se recorrido a um método quantitativo de observação direta - o inquérito através de questionário -, fazendo uso do método hipotético-dedutivo.

a. Amostra

Como amostra para a realização do trabalho de campo elegeram-se 101 militares dos três ramos das FFAA (50 da Marinha, 31 do Exército e 20 da Força Aérea), apresentando entre si o denominador comum de terem participado, quase que exclusivamente, em operações militares no TO do Afeganistão, escolha que é justificada pelo facto de esse ser um dos cenários mais agressivos ondeas FND têm participado nos anos mais recentes.

Os militares de Marinha a quem foi distribuído o questionário são de diversas especialidades e prestam atualmente serviço no Corpo de Fuzileiros e na Fragata NRP “Álvares Cabral”. Os militares do Exército são da especialidade “Comando” e prestam serviço no Centro de Tropas Comando. Os militares da Força Aérea são de várias especialidades e prestam serviço em várias Unidades ou Órgãos do Ramo.

A amostra é composta por militares das três categorias – Praças, Sargentos e Oficiais, dando-se primazia, em termos quantitativos, ao primeiro grupo, de forma a reproduzir da maneira mais fiel possível o universo em estudo. No caso dos Oficiais, a amostra abarca exclusivamente Subalternos e Capitães.

b. Procedimento

A recolha de dados decorreu entre os meses de fevereiro e março de 2014, junto dos militares já anteriormente referenciados. A estes, foi solicitado que preenchessem o questionário, quer diretamente (Exército e Marinha), quer através de uma plataforma *online* (Força Aérea).

Em março de 2014 os dados foram extraídos e compilados num ficheiro Excel, a fim de serem posteriormente introduzidos e processados na ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

c. Instrumentos

O inquérito foi construído com base em cinco questionários que, conjugadamente, permitem avaliar as cinco hipóteses em causa neste Trabalho de Investigação. A estrutura do questionário foi elaborada da seguinte forma:

- (1) Questionário para recolha de dados relativos a *stressores* decorrentes de operações militares modernas

O primeiro questionário destina-se a avaliar *stressores* decorrentes de OMM. É composto por 30 perguntas, tendo sido utilizada, para a sua avaliação, uma escala tipo *Likert*, com a seguinte classificação: (1) Discordo muito ou completamente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo; (4) Concordo; (5) Concordo muito ou completamente. O militar efetua uma autoavaliação.

Este questionário foi elaborado com base nas seis dimensões de *stress* em OMM identificadas através de trabalhos levados a cabo por Bartone(2001 cit. por Bartone, 2006, pp.133,134), Bartone et al.(1998 cit. por Bartone, 2006, pp.133,134) e Castro et al.(1999 cit. por Bartone, 2006, pp.133,134). As seis dimensões em causa abarcam os 30 *stressores* patentes no questionário e são as seguintes: isolamento (questões 1 a 5); ambiguidade (questões 6 a 10); impotência (questões 11 a 18); aborrecimento (questões 19 a 22); perigo (questões 23 a 26) e carga de trabalho (questões 27 a 30).

(2) Questionário para avaliação de *stress* percebido

O segundo questionário aplica a escala de *stress* percebido (*Perceived Stress Scale*) de Cohen e Williamson (1988 cit. por Silva, 2012, p.77). É composto por 14 perguntas, englobadas numa única dimensão - *stress* percebido - tendo sido utilizada, para a sua avaliação, uma escala tipo *Likert*, com a seguinte classificação: (1) Nunca; (2) Pouco; (3) Às vezes; (4) Regularmente; (5) Sempre. O militar efetua uma autoavaliação.

(3) Questionário multifatorial de liderança

O terceiro questionário permite aferir o estilo e efetividade da liderança. Foi extraído do Questionário Multifatorial de Liderança (QML) de Bass&Avolio (2004 cit. por Silva, 2012, p.183), o qual foi traduzido para português, validado e tornado fidedigno por Rosinha (2009 cit. por Silva, 2012, p.77). É composto por 22 perguntas, tendo sido utilizada, para a sua avaliação, uma escala tipo *Likert*, com a seguinte classificação: (1) Nunca; (2) Pouco; (3) Às vezes; (4) Regularmente; (5) Sempre. O militar efetua uma heteroavaliação ao seu chefe direto.

As perguntas refletem seis dimensões distintas: consideração individualizada (questões 1 a 5) e motivação inspiracional (questões 6 a 9), ambas compreendidas na liderança transformacional; recompensa contingente (questões 10 a 13) e gestão pela exceção ativa (questões 14 a 17), ambas compreendidas na liderança transacional; satisfação (questões 18 e 19) e esforço extra (questões 20 a 22), ambas compreendidas nos chamados produtos da liderança, os quais permitem avaliar a efetividade da liderança exercida.

(4) Questionário para avaliação da resiliência

O quarto questionário permite aferir o grau de resiliência (Pesce et al., 2005 cit. por Santos, 2010, p.159) do chefe do militar. É composto por 25 perguntas integradas numa única dimensão - resiliência -, tendo sido utilizada, para a sua avaliação, uma escala tipo *Likert*, com a seguinte classificação: (1) Nunca; (2) Pouco; (3) Às vezes; (4) Regularmente; (5) Sempre. O militar efetua uma heteroavaliação ao seu chefe direto.

(5) Escala de suporte social (SSQ-6)

O quinto questionário permite aferir o suporte social percebido (Rudnik, 2007 cit. por Santos, 2010, p.160) recorrendo à Escala de Suporte Social reduzida (*Social Support Questionnaire*, SSQ-6). É composto por 6 perguntas integradas em três dimensões - suporte social prestado pela família, suporte social prestado pelo chefe e apoio social prestado pelos camaradas -, tendo sido utilizada, para a sua avaliação, uma escala tipo

Likert, com a seguinte classificação: (1) Nunca; (2) Pouco; (3) Às vezes; (4) Regularmente; (5) Sempre. O militar efetua uma autoavaliação.

3. Apresentação e discussão de resultados

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados que entendemos serem os mais relevantes no âmbito deste trabalho. Começamos com uma breve caracterização gráfica da amostra, patente na figura nº1, figura nº2 e figura nº3.

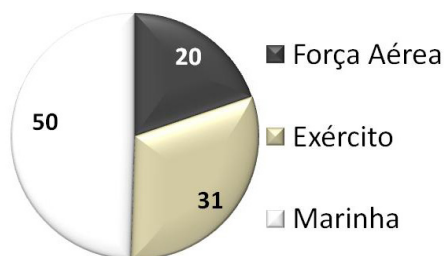


Figura 1 - Nº de militares da amostra, por Ramo das FFAA

Fonte: Ferreira (2014)

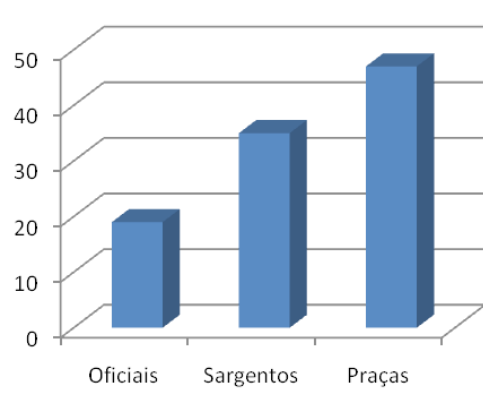


Figura 2 - Distribuição da amostra por categorias de militares

Fonte: Ferreira (2014)

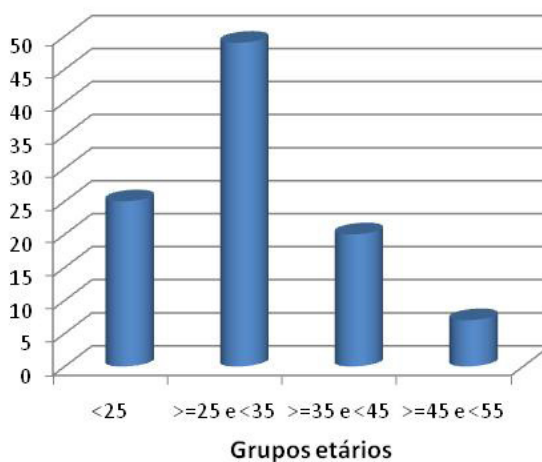


Figura 3 - Distribuição da amostra por classes etárias

Fonte: Ferreira (2014)

a. Estatística descritiva

No que concerne às dimensões de cada um dos cinco conceitos considerados, iremos avaliar quais as mais importantes, ou as mais valorizadas, com base nos valores da média de cada uma delas. Assim, relativamente aos *stressores* decorrentes de OMM verificamos que a principal dimensão apontada pela amostra foi o “Isolamento”(tabela nº1). Em oposição, a dimensão menos pontuada foi a “Ambiguidade”.

Tabela 1 - Valores estatísticos das dimensões dos *stressores* decorrentes de OMM

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Isolamento	101	1,00	5,00	3,0619	0,7145
Perigo	101	1,00	5,00	2,9678	0,85562
Carga_Trabalho	101	1,00	4,25	2,8985	0,76172
Aborrecimento	101	1,00	4,75	2,8738	0,96606
Impotencia	101	1,00	4,63	2,7714	0,79086
Ambiguidade	101	1,00	5,00	2,5089	1,03248
N válido (de lista)	101				

Fonte: Ferreira (2014)

Não obstante estes resultados, verificámos diferenças significativas neste campo entre os três Ramos das FFAA, nomeadamente uma diferença significativa entre a avaliação dada à “Ambiguidade” no Exército e na Força Aérea, com a amostra deste último Ramo a sentir mais fortemente esta dimensão do que a do primeiro (média de 3,0600 *versus* 2,0387). Relativamente à dimensão “Impotência” verifica-se diferença significativa entre as amostras da Marinha e do Exército (Marinha é mais sensível a este fator – média de 2,9600 – do que o Exército – média de 2,4234) e, por último, no que diz respeito à dimensão “Aborrecimento”, constata-se que a Marinha (média de 3,1300) também é mais sensível do que o Exército (média de 2,5242).

Abordando agora os resultados obtidos através da escala de *stress* percebido, constatamos que a média obtida não é particularmente elevada (o próprio valor máximo de 3,86 é disso ilustrativo), significando que, apesar de tudo, não existe uma perceção generalizadamente forte de *stress* por parte dos militares.

Neste caso, os valores entre os Ramos são também relativamente estáveis, notando-se apenas diferença significativa entre as amostras da Marinha e Exército (média de 2,3829 *versus* 2,0138).

Na tabela nº2 são apresentados os resultados das dimensões de liderança do QML. Como se constata, existe uma grande uniformidade entre os valores das seis dimensões que compõem a TBLL (que é medida através do QML).

Tabela 2 - Valores estatísticos das dimensões de liderança do QML

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Motivacao_Inspiracional	101	1,75	5,00	3,8292	,87531
GEA	101	1,00	5,00	3,7351	,86517
Satisfacao	101	1,00	5,00	3,7178	1,10999
Recompensa_Contingen te	101	1,00	5,00	3,7030	,98597
Consideracao_Individuali zada	101	1,20	5,00	3,6535	,98788
Esforco_Extra	101	1,00	5,00	3,6403	1,02272
N válido (de lista)	101				

GEA-Gestão pela exceção ativa

Fonte: Ferreira (2014)

Neste âmbito, quando se avaliam os Ramos em separado ressaltam diferenças bem perceptíveis: de uma forma geral, as seis dimensões em questão surgem significativamente mais consideradas pelas amostras do Exército e da Marinha quando comparadas com a da Força Aérea. A discrepância é mais acentuada no caso da comparação Exército/Força Aérea. A Força Aérea foi o Ramo onde a percepção de efetividade da liderança foi mais baixa, como se comprova pelos valores muito reduzidos nos produtos da liderança, nomeadamente na “Satisfação”, ao invés do Exército, onde, inclusivamente, a média obtida por cinco das seis dimensões da TBLL foi superior a quatro.

Passamos agora à análise dos resultados relativos à dimensão “Resiliência”. Mais uma vez constata-se uma média relativamente elevada, significando que a amostra reconhece características de resiliência nos seus chefes diretos (tabela nº3).

Tabela 3 - Valores estatísticos da dimensão resiliência

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Resiliencia	101	1,76	5,00	3,8128	,76780
N válido (de lista)	101				

Fonte: Ferreira (2014)

Também aqui se mantêm as diferenças entre os Ramos. O grau de resiliência apontado pelas amostras do Exército e Marinha é consistentemente superior ao da amostra da Força Aérea. O diferencial é, mais uma vez, superior na comparação Exército/Força Aérea (média de 4,2374 versus 3,0746 e 3,8448 versus 3,0746, respetivamente).

A análise dos resultados extraídos do questionário de Suporte Social traz-nos, uma vez mais, resultados curiosos: o apoio social do chefe é a menos valorizada das três dimensões em análise, com uma média de 3,2887, em oposição ao apoio social dado pela família, que é a dimensão mais valorizada, com uma média de 4,6328. O apoio social prestado pelos camaradas apresenta também uma média elevada (4,0934). A constatação da alta valorização atribuída ao apoio social da família ajuda a explicar por que razão a dimensão “Isolamento”, relacionada precisamente com fatores como o distanciamento da família e a existência de meios de comunicação pouco fiáveis, é a mais elevada das seis dimensões dos *stressores* decorrentes de OMM.

Tabela 4 - Valores estatísticos das dimensões de suporte social

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Apoio_Social_Familia	101	2,33	5,00	4,6328	,56689
Apoio_Social_Camaradas	93	2,17	5,00	4,0934	,72237
Apoio_Social_Chefe	84	1,00	5,00	3,2887	1,01185
N válido (de lista)	84				

Fonte: Ferreira (2014)

Outro dado que é possível extrair é o facto de o apoio social do chefe apresentar uma dispersão de respostas maior do que no caso das outras duas dimensões significando que a avaliação feita a esta dimensão variará consoante o chefe. Ao contrário, o apoio social da família e dos camaradas são dois conceitos muito mais estáveis (desvio padrão menor).

Fazendo a análise independente por Ramos constata-se, desde logo, que o Exército é o único em que o apoio social do Chefe apresenta média superior a quatro, o que faz com que existam diferenças significativas entre este Ramo e os outros dois. Os resultados provenientes da amostra da Marinha apresentam, também, diferença significativa comparativamente aos da amostra da Força Aérea, no que ao apoio social do chefe diz respeito: média de 3,1970 *versus* 2,6167.

b. Correlações entre conceitos e variáveis

Recorrendo às ferramentas do SPSS iremos correlacionar as variáveis em avaliação neste trabalho. Começaremos pela dimensão “resiliência”, correlacionando-a com a dimensão “stress percebido”(tabela nº5).

Tabela 5 - Correlação entre as variáveis “stress percebido” e “resiliência”

		Stress_Perce bido	Resiliencia
Stress_Percebido	Correlação de Pearson	1	-,255*
	Sig. (2 extremidades)		,010
	N	101	101
Resiliencia	Correlação de Pearson	-,255*	1
	Sig. (2 extremidades)	,010	
	N	101	101

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Ferreira (2014)

O que se verifica é que as duas variáveis apresentam uma correlação negativa significativa, querendo isto dizer que, quanto maior a resiliência (do líder), menor o *stress* percebido (dos subordinados).

Como dado adicional, podemos ainda referir o facto de esta correlação só se verificar no caso do Exército. Para a Marinha e Força Aérea constatamos que a robustez psicológica dos líderes não exerce influência mensurável na redução dos níveis de *stress* dos subordinados.

Correlacionando agora a dimensão “resiliência” com as várias dimensões dos *stressores* (tabela nº6) decorrentes de OMM verificamos que existe correlação negativa significativa para as dimensões “Ambiguidade”, “Impotência” e “Aborrecimento”, ou seja, a uma maior resiliência (do líder) corresponde uma diminuição da percepção destas três dimensões de *stressores* (por parte dos subordinados).

Tabela 6 - Correlação entre as variáveis “stressores decorrentes de OMM” e “resiliência”

		Resiliencia	Isolamento	Ambiguidade	Impotencia	Aborrecimento	Perigo	Carga_Trabalho
Resiliencia	Correlação de Pearson	1	0,035	-0,375 **	-0,300 **	-0,225 *	0,042	-0,178
	Sig. (2 extremidades)		0,727	0,000	0,002	0,023	0,676	0,075
	N	101	101	101	101	101	101	101

** . A correlação é significativa no nível 0,001 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,005 (2 extremidades).

Fonte: Ferreira (2014)

Analisando as correlações por Ramo das FFAA constatamos que a amostra oriunda do Exército junta às três dimensões anteriormente referidas a “Carga de trabalho”. No caso da Força Aérea não se verifica qualquer correlação, mostrando que, neste Ramo, a resiliência dos líderes não contribui, de todo, para a diminuição da percepção de qualquer dos *stressores*. A amostra da Marinha acusa correlação para as dimensões “Impotência” e “Aborrecimento”.

Por outro lado, tendo em conta as médias estatísticas da dimensão “resiliência” pontuadas por cada uma das amostras, estes resultados apontam para a possibilidade de, a níveis crescentes de resiliência do chefe, corresponder o aumento do número de dimensões de *stressores* atenuadas, uma vez que é essa a tendência que se verifica nas três amostras.

Conseguimos também verificar que as próprias dimensões de *stressores* se correlacionam entre si de forma positiva, em muitos dos casos, ou seja, a manifestação de determinados *stressores* potencia a perceção de outros.

Na tabela nº 7 são exibidas as correlações entre as várias dimensões de liderança do QML e as três dimensões do apoio percebido. No que respeita às correlações entre as várias dimensões de liderança do QML e as três dimensões do apoio percebido é possível observar a correlação positiva existente entre qualquer das seis dimensões de liderança da TBLL e o apoio social do chefe. Isso já não se verifica, no entanto, para o caso das dimensões “Apoio social da família” e “Apoio social dos camaradas”¹. Dos resultados obtidos ressalta que, não apenas as duas dimensões de liderança transformacional da TBLL conduzem a uma maior perceção de apoio percebido por parte dos subordinados, mas que o mesmo também sucede em relação às duas dimensões da liderança transacional e às dimensões “Esforço extra” e “Satisfação”, o que vem abonar em favor desta teoria de liderança.

Tabela 7 - Correlação entre as dimensões de liderança do QML e o “apoio percebido”

		Consideracao_In dividualizada	Motivacao_Inspi racional	Recompensa_C ontingente	GEA	Satisfacao	Esforco_Extra	Apoio_Social_ Familia	Apoio_Social_ Chefe	Apoio_Social_ Camaradas
Apoio_Social_ Familia	Correlação de Pearson	,078	,104	,097	,094	,093	,036	1	,224*	,294**
	Sig. (2 extremidades)	,439	,302	,334	,348	,356	,721		,041	,004
	N	101	101	101	101	101	101	101	84	93
Apoio_Social_ Chefe	Correlação de Pearson	,588**	,563**	,617**	,520**	,645**	,666**	,224*	1	,324**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,041		,003
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Apoio_Social_ Camaradas	Correlação de Pearson	,084	,145	,148	,161	,171	,245*	,294**	,324**	1
	Sig. (2 extremidades)	,424	,165	,157	,124	,102	,018	,004	,003	
	N	93	93	93	93	93	93	93	84	93

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Ferreira (2014)

Quanto à correlação entre as variáveis do apoio percebido e o “*stress* percebido” constata-se que não existem correlações entre nenhuma das três dimensões de apoio social e o “*stress* percebido”, o que significa que, apesar de a amostra valorizar devidamente essas três dimensões, como já anteriormente constatado neste capítulo, não as percebe como fatores atenuadores do stress. As únicas correlações que é possível verificar são as

¹ Inclusivamente, estando em questão a correlação das variáveis da liderança com o apoio social, não fará sentido considerar outra dimensão do apoio social que não o do chefe.

existentes entre as próprias dimensões de apoio social. Curiosamente, quando avaliamos cada Ramo das FFAA em separado, extraímos informação diversa. Verificamos que, para a amostra da Força Aérea, o apoio percebido dos camaradas contribui para a redução do *stress* percebido, enquanto que, no Exército, é o apoio percebido da família que dá esse contributo. Isto significa que, mesmo no TO, não é o apoio que é percecionado do chefe o fator mais importante na atenuação do *stress*. Esse apoio, na sua vertente mais relevante, pode vir de tão longe como da família, a milhares de quilómetros de distância (Exército), dos camaradas (Força Aérea) ou mesmo não ser percecionado, de todo (Marinha).

Consideremos, agora, a tabela nº8 onde é patente a correlação entre as dimensões de liderança da TBLL e o “*stress* percebido”.

Tabela 8 - Correlação entre as dimensões de liderança da TBLL e “*stress* percebido”

		Stress_Perc ebido	Consideracao_In dividualizada	Motivacao_In spiracional	Recompensa_ Contingente	GEA	Satisfacao	Esforco_Extra
Stress_Per cebido	Correlação de Pearson	1	-,312**	-,420**	-,381**	-,310**	-,317**	-,283**
	Sig. (2 extremidades)		,001	,000	,000	,002	,001	,004
	N	101	101	101	101	101	101	101

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Ferreira (2014)

No caso da correlação entre as dimensões de liderança da TBLL e o “*stress* percebido” observa-se que todas as seis dimensões da TBLL correlacionam negativamente, de forma significativa, com o “*stress* percebido”, significando isto que, a um aumento da eficácia da liderança corresponde uma diminuição do *stress* percebido nos subordinados. De resto, não são apenas as duas dimensões da liderança transformacional que correlacionam. São também as restantes quatro, integrantes da TBLL.

A título de curiosidade, na comparação inter-Ramos das FFAA constatamos que a Força Aérea é o único caso em cujas respostas não existe qualquer tipo de correlação entre as dimensões em análise. Este resultado não surpreende se nos lembrarmos que a amostra deste Ramo foi a que menor satisfação demonstrou para com a liderança dos seus chefes, como já anteriormente referido neste capítulo, levando-nos a concluir que, desde que a liderança seja convenientemente percecionada pelos subordinados, agirá como elemento atenuante do *stress*.

Da leitura das correlações encontradas há, no entanto, outros dados relevantes que é possível extrair e que não deixam de representar informação nova a acrescentar ao conhecimento nesta área, embora não constituam o foco da análise nesta investigação. São disso exemplo a forte correlação positiva encontrada entre as dimensões de liderança da TBLL e a resiliência ou a correlação positiva entre a resiliência e o suporte social do chefe direto e dos camaradas.

4. Conclusões e recomendações

A revisão de literatura, essencialmente estrangeira, que efectuamos e que é apresentada ao longo de todo o primeiro Capítulo deste trabalho mostra, de facto, que, por um lado, o *stress* é omnipresente nas OMM e que, por outro, a atitude dos líderes militares perante essa realidade pode assumir um papel decisivo na forma como os seus subordinados lidarão com essa certeza. Características como a robustez psicológica e o próprio estilo de liderança são fatores não negligenciáveis nesta equação que, a par do apoio do líder que é percecionado pelos respetivos subordinados, parecem poder mitigar a influência dos stressores, bem como os próprios níveis de *stress*.

A investigação desenrolou-se através do método hipotético-dedutivo, tendo, na fase de observação do método científico, sido utilizada uma amostra que se pretendeu representativa do universo de militares portugueses participantes em OMM, incluindo, portanto, elementos dos três Ramos das FFAA, de forma a assegurar a maior homogeneidade possível.

Foi possível confirmar-se que a robustez psicológica dos líderes militares contribui para que os seus subordinados apresentem menores níveis de *stress*. Também se confirmou que a robustez psicológica dos líderes tem implicação na diminuição dos diferentes tipos de stressores, embora isso apenas aconteça para algumas das dimensões dos stressores, nomeadamente para os casos da “Ambiguidade”, “Impotência” e “Aborrecimento”. Não obstante, a tendência observada, com base na interpretação individualizada dos resultados por cada Ramo das FFAA, parece indicar que o aumento da resiliência nos líderes leva à percepção de número decrescente de tipos de stressores.

No que diz respeito à liderança, conceito soberano na instituição militar, importava averiguar o alcance da sua influência sobre a problemática da mitigação dos efeitos do *stress* nos subordinados. Também aqui se confirmou que um estilo de liderança transformacional conduz a uma maior percepção de Apoio Percebido por parte dos subordinados, o que, de alguma forma, mostra como a ação de liderança pode também surtir efeitos ao nível do suporte emocional que é experimentado pelos subordinados.

A questão da influência do apoio percebido, avaliada neste trabalho através do estudo de três variáveis de apoio social, é amplamente comentada na literatura, onde é apresentada como moderadora do efeito do *stress*, inclusivamente em estudos levados a cabo em ambiente militar. No entanto, o trabalho de campo levou-nos à conclusão de que o apoio percebido não conduz a menores níveis de *stress* por parte dos subordinados. Estes resultados constituem uma das surpresas desta investigação, surgindo em oposição àquilo que seria expectável e que foi consistentemente encontrado ao longo da revisão bibliográfica. Não obstante, verificou-se que a amostra considerada neste estudo valoriza consideravelmente as três dimensões de apoio social em avaliação e que, dessas, o suporte social do chefe direto é o menos valorizado.

Com base nas respostas obtidas pudemos, concomitantemente, responder à própria QC, que orientou e balizou toda a condução desta investigação e que, agora, relembramos: *“Estando os militares, em operações militares modernas, sujeitos a stressores capazes de*

afetar o seu desempenho, em que medida pode a liderança e a robustez psicológica dos líderes contribuir para uma redução dos níveis de stress dos seus subordinados?”

Somos, então, levados a responder que: *Num ambiente complexo e imprevisível como é aquele que caracteriza as OMM, os líderes militares desempenham um papel preponderante na melhoria da qualidade de vida dos seus subordinados. Características destes líderes, tais como a robustez psicológica e a efetividade e qualidade da sua liderança contribuem decisivamente para uma redução dos níveis de stress dos seus subordinados. A família e os camaradas constituem também um forte pilar na estabilidade emocional dos militares destacados neste tipo de missões, embora não contribuam diretamente para uma redução dos seus níveis de stress.*

Respondida que está a QC, resta ainda elaborar um pouco sobre um aspeto lateral desta investigação, mas que acabou por se tornar num dos seus mais importantes contributos para o conhecimento. Embora a presente investigação não tenha pretendido esmiuçar as diferenças que pudessem existir entre cada um dos Ramos das FFAA que compõem a amostra, a verdade é que essas disparidades cedo se revelaram evidentes, acabando por constituir outro dos resultados mais surpreendentes e inesperados do trabalho.

Sistematizando alguns dos resultados mais salientes, constataram-se, por exemplo, diferenças ao nível dos *stressores* que são percecionados e do *stress* percebido, o que poderá estar relacionado com a especificidade da tipologia das missões que cada Ramo desempenha mas também, eventualmente, com a efetividade da liderança. De facto, o Ramo que menos valorizou as dimensões de liderança da TBLL, incluindo os produtos da liderança – a Força Aérea – foi também aquele onde menor (ou nenhuma) correlação foi encontrada entre a liderança e a diminuição dos *stress* percebido ou dos *stressores*. Em oposição a este caso, temos o Exército, Ramo onde a liderança foi mais valorizada e onde, cumulativamente, maiores correlações foram encontradas entre este conceito e a redução do *stress* percebido. Estes resultados comprovam que a questão da liderança foi o fator mais diferenciador entre os Ramos.

O aspeto da robustez psicológica revelou também diferenças mensuráveis entre as três amostras: mais uma vez, o Exército foi o Ramo onde a resiliência dos seus líderes foi mais pontuada e onde, efetivamente, maior correlação foi encontrada entre este conceito e a diminuição do *stress* percebido. Refira-se, aliás, que foi o único Ramo onde esta correlação se manifestou de forma significativa.

Por fim, no que toca à questão do apoio social, as diferenças encontradas foram novamente significativas. Se, por um lado, no que diz respeito ao apoio social fornecido pela família e camaradas, encontramos o fator de maior consensualidade entre os três Ramos, com todos a valorizarem significativamente estas duas dimensões, já no caso do apoio social fornecido pelo chefe, o Exército é o único Ramo onde esta dimensão é significativamente valorizada quando comparada com a Marinha e Força Aérea. Ainda assim, este facto não deu origem a qualquer correlação significativa entre esta dimensão e a diminuição do *stress* percebido.

Os estudos sobre este tipo de temática são ainda escassos em Portugal, mesmo tendo em conta a já vasta presença nacional em vários tipos de missões militares internacionais. As diferenças de resultados identificadas entre os três Ramos das FFAA despertam curiosidade e mereceriam, em nosso entender, uma nova avaliação, mais aprofundada, que permitisse aferir as causas que estão na sua origem, pelo que esta constitui, desde já, a nossa principal recomendação.

Portugal, apesar da sua dimensão e dos recursos limitados, é hoje visto como um sólido e confiável produtor de segurança a nível internacional. Num patamar em que, fruto da sua já consolidada e ativa presença nos mais variados TO e nas mais diversificadas tipologias de missão pelo mundo fora, as FFAA portuguesas têm visto a sua atuação ser reconhecida e louvada, somos da opinião que é necessário continuar a investir na formação dos nossos líderes militares, dando-lhes ferramentas que os tornem cada vez mais eficientes na condução dos homens e mulheres que têm às suas ordens. Isso traduzir-se-á em FFAA cada vez melhor adaptadas às vicissitudes do ambiente operacional existente nas OMM.

Bibliografia

- Adler, A.B., 2006. Military hardiness as a buffer of psychological health on return from deployment. *Military Medicine No. 171*, pp.93-98.
- AIS (The American Institute of Stress). *The American Institute of stress*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://www.stress.org/military/>” <http://www.stress.org/military/> [Accessed 19 February 2014].
- Bartone, P.T., 2006. Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? *Military Psychology No 18*, pp.131-48.
- Bartone, P., 2010. *Forging Stress Resilience: Building Psychological Hardiness*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=137620>” <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=137620> [Accessed 12 March 2014].
- Bodla, M., 2010. Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty members in public and private sector higher education. *International Journal of Business and Management*, pp.208-14.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P., 2003. *A review of leadership theory and competency frameworks*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://www2.fcs.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>” <http://www2.fcs.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf> [Accessed 25 February 2014].
- Chemers, M.M., 2000. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice Vol. 4, No.1*, pp.27-43.
- Claudino, A.D., Moreira, J. & Coelho, V., 2009. Robustez psicológica, apoio social e sintomas físicos no processo de stress. *PSICOLOGIA, SAÚDE & DOENÇAS*, pp.115-25.

- Cunha, M.P.e. & Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Delahajj, R. & Gaillard. A., 2006. *Stress Training and the New Military Environment*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://ftp.rta.nato.int/public/pubfulltext/rto/mp/rto-mp-hfm-134/mp-hfm-134-17a.pdf>” <http://ftp.rta.nato.int/public/pubfulltext/rto/mp/rto-mp-hfm-134/mp-hfm-134-17a.pdf> [Accessed 03 February 2014].
- EMGFA, 2014. *Missões atuais*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes>” <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes> [Accessed 17 April 2014].
- Ferreira, B, 2014. *Stressores em Operações Militares Modernas: A influência da robustez psicológica e do apoio percebido no processo de liderança*. Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2013/2014. IESM
- Garcia, F.P., 2008. A participação portuguesa nas missões militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. In *Nação e Defesa N°121*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional. pp.177-209.
- Gaspar, C., 2008. Portugal e as missões militares internacionais. *Revista Militar N°2479/2480*, Agosto/Setembro.
- Greene-Shortridge, T.M., Britt, T. & Castro, C.A., 2007. *The stigma of mental health problems in the military*. [Online] Available at: HYPERLINK “http://www.blnz.com/news/2008/05/13/Stigma_Mental_Health_Problems_Military_0151.html” http://www.blnz.com/news/2008/05/13/Stigma_Mental_Health_Problems_Military_0151.html [Accessed 12 January 2014].
- Hartog, D.N.D. & Koopman, P., 2001. Leadership in organizations. *Handbook of industrial, work & organizational psychology, Vol. 2*, pp.166-87.
- KHPC (Kendall Hunt Publishing Co.), 2011. *Linking Health Communication with social support*. [Online] Available at: HYPERLINK “http://www.kendallhunt.com/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Mattson_Ch6.pdf” http://www.kendallhunt.com/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Mattson_Ch6.pdf [Accessed 12 February 2014].
- KCHC (Klinic Community Health Centre), 2010. *Stress & stress management*. [Online] Available at: HYPERLINK “<http://hydesmith.com/de-stress/files/StressMgt.pdf>” <http://hydesmith.com/de-stress/files/StressMgt.pdf> [Accessed 15 January 2014].
- Maddi, S.R., 2007. Relevance of Hardiness Assessment and Training to the Military Context. *MILITARY PSYCHOLOGY*, pp.61-70.
- Maddi, S.R., 2013. *Hardiness: turning stressful circumstances into resilient growth*. New York: Springer.
- Marshall, G., Davis, L. & Sherbourne. C., 2000. *A Review of the Scientific Literature As It Pertains to Gulf War Illnesses*. [Online] Available at: HYPERLINK “http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1018z4-1/MR1018.4.chap2.pdf” http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1018z4-1/MR1018.4.chap2.pdf [Accessed 15 January 2014].

- McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R., 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* No. 13, pp.545-59.
- Milgram, N.A., Orenstein, R. & Zafrir, E., 1989. Stressors, personal resources, and social supports in military performance during wartime. *Military psychology*, 1(4), pp.185-99.
- Nash, W.P., 2006. *Operational Stress Control and Readiness (OSCAR): The United States Marine Corps Initiative to Deliver Mental Health Services to Operating Forces*. [Online] Available at: HYPERLINK "<http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/MP/RTO-MP-HFM-134/MP-HFM-134-25.pdf>" <http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/MP/RTO-MP-HFM-134/MP-HFM-134-25.pdf> [Accessed 10 February 2014].
- Osório et al., 2010. As consequências ao nível da saúde psicológica da participação na guerra do Afeganistão e Iraque. *Revista de Psicologia Militar* N° 19, pp.279-304.
- Pereira, C.S., 2010. O contexto internacional das Operações de Paz. In *Portugal e as Operações de Paz - Uma visão multidimensional*. Lisboa: Prefácio-Edição de Livros e Revistas. pp.39-88.
- Pereira, R.D.G., 2011. *O planeamento paralelo no âmbito do emprego de forças*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011. IESM.
- Powley, E. & Lopes, J., 2011. *Dimensions of small unit resilience in organizations facing threats, disruption and stress*. Monterey: Naval Postgraduate School.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3rd ed. Lisboa: Gradiva.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M., 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly* No. 15, pp.329-54.
- Roboredo, N.P.R., 2010. *A evolução do conceito de segurança e as suas implicações nas operações militares no séc. XXI*. Trabalho de Investigação Individual do CPOS Marinha. IESM.
- Rosinha, A.J.P.E., 2009. *Conhecimento tácito em contexto militar - Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de doutoramento em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Santos, A.F., 2010. *Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa: um modelo teórico para o estresse*. Tese de pós-graduação em psicologia. Universidade Federal da Bahia.
- Schager, B., 2009. *Stress and human functioning*. [Online] Available at: HYPERLINK "http://www.marine-profile.com/bdh_filearea/pdf/Stress_and_human_functioning.pdf" http://www.marine-profile.com/bdh_filearea/pdf/Stress_and_human_functioning.pdf [Accessed 09 April 2014].
- Schviger, A., 2009. *O que é "coping"?* [Online] Available at: HYPERLINK "http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0216" http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0216 [Accessed 03 March 2014].

- Silva, J.A.N., 2012. *Os líderes intermédios e os efeitos da incerteza na ação de liderança*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sousa, F.X.F.d., 2011. A participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacionalew. *Revista Militar N°2509/2510*, pp.271-97.
- US Army, 2006. *Combat and Operational Stress Control (FM 4-02.51)*. Washington, DC, USA: Headquarters, Department of the Army.
- Vieira, B., 2002. *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar.