

# **Reconstruindo a Liderança: uma perspectiva coletiva e desenvolvimentista na complexidade multifatorial do comando militar**

Tenente-Coronel  
António Palma Rosinha



## **Introdução**

A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade (VUCA)<sup>1</sup> criam um ambiente repleto de adversidades, que coloca novas exigências à liderança e desafia a capacidade de adaptação dos líderes. Exige-se uma cooperação fina entre diversos intervenientes, para uma resposta pronta, adaptada às circunstâncias e ao momento, com vista à segurança coletiva. Os militares devem estar preparados para a transição rápida de situações de combate brutais para situações que envolvem uma interação próxima com as populações locais (negociações ou operações psicológicas), com um elevado nível de autocontrolo emocional.

Assim, a complexidade dos desafios e a frequência com que acontecem, tal como os choques demográficos, o aumento do terrorismo e a criminalidade transnacional, a pirataria marítima, as ciberameaças, os conflitos regionais e a disputa por recursos (Borges, & Rodrigues, 2016), que potencialmente enfraquece a segurança nacional e internacional, levam as equipas, as organizações e os estados a terem uma perspetiva mais alargada da liderança. Neste sentido, apesar da generalidade das definições de

liderança reconhecerem o papel do líder como responsável pelo processo de liderança, não deve ser assumido que este papel é fixo e predeterminado - pode ser contingencial, dadas as circunstâncias serem de grande imprevisibilidade e volatilidade (Rosinha, Matias & Souza, 2016). Além disso, o líder formal não opera sozinho, interage com todos aqueles que o rodeiam. O processo de influência não é unidirecional, antes pelo contrário, a influência dos seguidores é determinante para o líder e para os resultados.

As teorias de liderança dos traços, comportamentais, situacionais, transacionais, transformacionais e visionárias têm sido um passo importante para a compreensão do indivíduo como interveniente do processo de liderança. Porém, são autocentradas e limitadas no seu foco, dado que as organizações modernas tornaram-se cada vez mais complexas, não lineares com estruturas em rede e equipas altamente qualificadas (Daft, 2014).

Os modelos tradicionais de liderança são demasiado restritivos e centrados na díade líder-subordinado, justificando-se uma abordagem multinível para a liderança. Quer a investigação, quer a conceção teórica sobre liderança, estão ainda numa fase pouco madura. Nesta perspetiva, a liderança deve ser entendida como um processo complexo e dinâmico em que diversos papéis organizacionais são exercidos por vários indivíduos (Gronn, 2010) e podem ser trocados ao nível das equipas de trabalho (Day, Gronn & Salas, 2004).

O estudo questiona o paradigma da liderança, como fenómeno individual, contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo social, face à sua própria natureza e à exigência que os comandantes militares enfrentam. Para uma compreensão do fenómeno da liderança contrapõem-se as características do paradigma burocrático militar, centradas na figura do comandante, com as evidências que sustentam a liderança como um processo de interação coletivo. A tese de que a liderança não é um processo individual, mas um produto da interação com os outros, é sustentada pelas evidências das teorias da identidade social, desenvolvimentos da neurociência e da adaptabilidade a contextos extremos.

Face às evidências, defende-se a necessidade de uma mudança de paradigma que desloque o foco do indivíduo para o coletivo. A opção pela liderança coletiva, face à liderança individual, não nega o indivíduo, o líder formal, mas em vez de o posicionar como uma entidade autodefinida, posiciona-o como o produto da interação com os outros. Citando Sartre, “Eu não posso descobrir qualquer verdade que seja sobre mim, exceto através da mediação do outro...” (Sartre, 2007). Para Sartre, a ambição para encontrar o Eu interior seria inútil sem entender o nosso “ser-no-mundo”, um estado que reconhece no encontro com o outro a procura da nossa própria liberdade.

Apresentam-se os pressupostos da liderança coletiva e um quadro integrador do contexto organizacional para a liderança coletiva, definida pela utilização seletiva da perícia dentro da rede, onde se inclui o papel do líder formal. Por último, defende-se o desenvolvimento de uma cultura de liderança, como um imperativo estratégico, contrapondo-se os conceitos de desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança.

Refere-se ainda, o caráter desenvolvimentista e multinível da liderança para a concepção de modelos de desenvolvimento da liderança.

## **1. Complexidade da Liderança**

A investigação centrada no líder, de modo a chegar a uma visão mais precisa da verdadeira natureza da liderança, tem ignorado o locus ontológico mais apropriado da liderança, que reside na relação da díade entre o líder-equipa e os processos que explicam a sua emergência (Antonakis, Fenley & Liechti, 2011).

As limitações empíricas do reducionismo tornam-se evidentes quando consideradas as contribuições dos estudos orientados para fenómenos multinível. O que se verifica a um nível de análise (o individual) não pode ser extrapolado diretamente por intermédio de uma correlação de causa-efeito, para os outros (o coletivo de indivíduos) (Lindebaum, & Zundel, 2013). Fica evidente que o reducionismo no estudo da liderança leva a uma descontinuidade de efeitos a partir de um nível de análise para outro. Os fenómenos de ordem superior não são apenas produto de processos de nível inferior. As tentativas de reduzir aspetos diádicos, de grupo ou de nível organizacional para o nível individual correm o perigo de produzir ideias distorcidas sobre como a liderança é concebida (Fisher & To, 2012).

Segundo esta perspetiva centrada no líder, a liderança tem vindo a ser definida como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, et. al., 1999). Para Vieira (2002), em contexto militar, a liderança é definida “como um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

A grande maioria dos conceitos enquadra a liderança como um processo ou capacidade de influência, que um membro do grupo exerce sobre os outros, de modo a alcançar determinados objetivos através da motivação. O líder é assim a maior fonte de influência para os processos e tarefas, assumindo uma posição dominante no processo de decisão e um papel central de responsabilidade na definição da estratégia, dinâmica, motivação e identidade do grupo de trabalho. Nesta perspetiva de um líder único, a liderança é uma função especializada, que não pode ser partilhada sem comprometer a eficácia do grupo (Ensley, Pearson & Pearce, 2013).

É necessário não desligar a liderança das funções essenciais das organizações, dado que é um processo dinâmico, interdisciplinar e integrador. A realidade tem exigido aos líderes uma adaptação às mudanças originadas pela globalização, mas as teorias de liderança têm sido mais lentas nessa adaptação. A investigação recente, baseada também em estudos anteriores evidencia a necessidade de uma redefinição da liderança. A imagem

tradicional do líder como herói está a ser lentamente substituída por outra imagem, a de um grupo coletivo de pessoas que exerce influência através de relações formais e informais entre indivíduos Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016; Yukl, 1999).

A tese de que a liderança não é um processo individual, mas um produto da interação com os outros, é sustentada por três evidências - a liderança ocorre através de um processo social, suportado pelas teorias da autocategorização (Turner, et. al., 1987) e da identidade social (Tajfel, & Turner, 1986) - a coerência do cérebro advém da inclusão do "nós" no processo de liderança - a complexidade funcional do conjunto de papéis táticos e as meta competências do líder como adaptabilidade a contextos extremos.

## **1.1. Construção da Identidade de Liderança enquanto Processo Social**

### **1.1.1. Formação de grupos psicológicos**

O que distingue um conjunto de indivíduos de um grupo psicológico? A coesão, a camaradagem, o espírito de equipa, a unidade, a pertença? Apesar dos vários termos para definir a força que liga os membros de um grupo, o conceito de atração está presente em todos. As teorias da autocategorização (Turner, et. al., 1987) e da identidade social (Tajfel, & Turner, 1986) ajudam a explicar como surge essa atração. A participação e a adesão a um grupo psicológico (isto é, uma primeira pessoa acredita que é um membro do grupo, independentemente do rótulo de terceiros) ajuda a explicar os processos subjacentes à psicologia social da liderança.

A teoria da autocategorização pressupõe que os autoconceitos são compostos por auto categorizações cognitivas, em que os elementos se vêem como semelhantes uns aos outros, em vários níveis de inclusão. Num extremo as pessoas categorizam-se como únicas e diferentes dos outros (i.e. identidade pessoal). No outro extremo, categorizam-se com toda humanidade (i.e. identidade coletiva). Entre esses dois extremos estão as categorizações in group e out-group.

Quando a identidade social se torna saliente, as pessoas despersonalizam-se cognitivamente, deixando de se autopercepcionarem como indivíduos únicos, passando a perceberem-se como membros do grupo (Turner, et. al., 1987). Neste contexto passam a agir em conformidade com as normas e os valores desse grupo (Reicher, Spears & Postmes, 1995). O processo psicológico de despersonalização do indivíduo torna possível o processo de grupo extensível à cooperação, à formação das normas, e, mais relevante à influência social e à liderança. O ponto essencial é que as pessoas compreendem e aceitam-se como membros de um grupo específico antes de acontecerem processos baseados em grupos, como a emergência da liderança (Reicher, Haslam & Hopkins, 2015).

Um fator chave que afeta o grau de influência dentro de um grupo é a relativa prototipicidade in-group de uma pessoa, ideia ou comportamento (McGarty, 1999). Entende-se por prototipicidade, como o critério cognitivo pelo qual pessoas ou entidades

são colocadas juntas num grupo e separadas de outros agrupamentos. Como a prototipicidade é uma entidade elástica, a pessoa pode comparar-se a si mesma com o protótipo em diversos momentos de pertença ao grupo (i.e. autoprototipicidade), comparar as pessoas umas com as outras que partilham do protótipo e, finalmente, comparar-se a si mesma com as outras pessoas. A derivação da identidade pessoal teórica acentua a perda da identidade pessoal em benefício da identidade grupal.

O fator essencial que determina a liderança é a proximidade ao protótipo do in-group, intensificando a sua influência no grupo (Turner, 1991). Na medida em que existe uma variabilidade relativamente à prototipicidade do in-group entre os membros do grupo, há um gradiente de influência relativo dentro do grupo. Num determinado momento, e em qualquer contexto inter-grupo, o membro do grupo mais próximo do protótipo surge espontaneamente dentro de um sistema social, com a possibilidade de emergir como líder (Yukl, 2002).

Em síntese, quanto mais um indivíduo for visto como fazendo parte integrante de um grupo, e quanto mais o representar e usar argumentos a seu favor, reforçando o sentido de pertença e enfatizando a identidade grupal, maior a propensão para ser visto como líder desse grupo. A interação e a influência do líder pode não alcançar todos os elementos do grupo, apenas ocorre com as pessoas que lhe conferem legitimidade. A legitimação do líder decorre de um processo de influência mútua, que resulta numa ação conjunta, orientada para metas e expectativas comuns.

### 1.1.2. Papel da Identidade Social na Construção de Relações

A existência de relações de liderança diádicas são os blocos básicos para a construção das redes de liderança (Kalish, 2013). A identidade é um aspeto importante do autoconceito, ajuda a responder a “quem sou eu?” e “o que é que as outras pessoas sabem como eu sou?” (Ibarra, at. al., 2014). A pesquisa existente sobre a identidade e a liderança centrou-se inicialmente na forma como as pessoas se veem como líderes, dando ênfase ao processo socialmente construído através do qual os indivíduos internalizam a identidade de líder como parte de seu autoconceito (DeRue & Ashford, 2010). No entanto, a construção desta identidade deriva dos grupos de trabalho e das organizações a que as pessoas pertencem.

A teoria da identidade baseada em funções sugere que o papel de líder é apenas mais um no qual o indivíduo se pode identificar. A identidade do líder não deve ser visto como estática nem unidirecional, mas sim como um processo de influência mútua na qual as interações sociais entre os indivíduos, bem como os fatores contextuais são responsáveis pela identidade do líder (Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016). Estudos recentes de DeRue, Nahrgang e Ashford (2015) sugerem que quando os indivíduos percebem o grupo como mais caloroso, a identificação ao grupo é mais forte, existindo várias pessoas que contribuem para a liderança do grupo. Em suma, os indivíduos que têm uma identidade coletiva mais forte estão mais motivados a envolverem-se em

comportamentos de liderança em nome do grupo.

Pesquisas na área de desenvolvimento de liderança sugerem que os líderes de sucesso, além de desenvolverem uma identidade pessoal, também desenvolvem um forte senso de identidade coletiva (Ibarra, et. al., 2014). Os líderes inexperientes enfatizam identidades individuais (eu) e os líderes mais experientes enfatizam uma identidade mais coletiva (nós) com uma forte identificação com os valores e as prioridades da equipa ou organização como um todo (Day & Harrison, 2007). Na mesma linha, outras investigações (Van Knippenberg, et. al., 2004) evidenciam que os aspirantes a líderes recebem apoios mais fortes, quando utilizam mais comportamentos auto-orientados para o grupo do que auto-orientados para si ou fazendo referência à sua personalidade.

Quando alguém é considerado líder por distribuir recursos privilegiando o in-group fica demonstrada a tese de que a liderança é sobre o “tê-lo feito por nós”, envolvendo o princípio da identidade social. Assim, a liderança é um processo psicológico de grupo, em que são os elementos do grupo que tornam um elemento como líder. Há pelo menos dois aspetos fundamentais que melhoram as perspetivas de um membro do grupo emergir como um líder: engajar-se em comportamentos de “fazer isto por nós”, e construir e reconstruir ativamente o próprio significado de “nós” (Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016). O maior desafio da liderança formal é não deixar de satisfazer as necessidades e as expectativas do grupo, assegurando as necessidades e as expectativas da organização.

Para entender a complexidade da liderança nas organizações atuais e nas redes de relacionamentos, que proporcionam a liderança é importante que se examinem também as variáveis que predizem não apenas quem é visto como fonte de liderança, mas também quem procura a liderança de outros. Num estudo muito recente (Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016), foi analisado não a forma como as pessoas se identificam como líderes, mas como a identificação com a organização e com a equipa pode prever a existência de uma relação de liderança formal e informal (figura 1).

No geral, os resultados demonstram uma forte ligação entre a identidade coletiva e a existência de relações de liderança. Os membros que se identificam fortemente com a sua organização e equipa estão mais propensos a ver os outros ao seu redor como fontes de liderança e a serem vistos como potenciais líderes, independentemente da existência de líderes formais. Os resultados sugerem que o desenvolvimento da liderança que visa o reforço da identidade coletiva, pode ajudar a promover a liderança plural, na forma de ver os outros ou ser vistos pelos outros como uma fonte de direção, alinhamento e compromisso (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

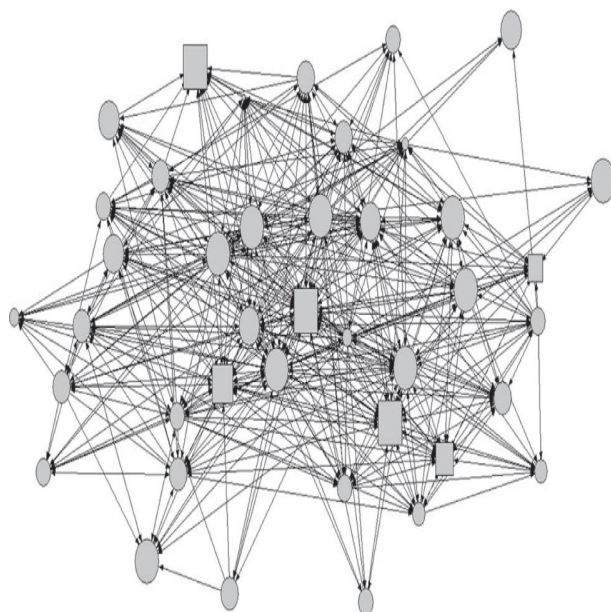


Figura 1 - Rede de laços de liderança

(Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016, p. 302).

Legenda: Os quadrados representam indivíduos com posições de liderança formal. Os círculos representam indivíduos com posições de liderança informal. O tamanho do nó é determinado pela força da sua identidade organizacional.

Os líderes formais estão mais propensos a receber laços de liderança e menos propensos a enviar laços de liderança, o que é consistente com estudos de rede anteriores (Yap & Harrigan, 2015). Embora os líderes formais sejam mais propensos a envolverem-se em relacionamentos de liderança, estes laços não estão centradas apenas sobre estes. As relações de liderança estão espalhadas por todo o grupo e tendem a ser mútuas e recíprocos na sua natureza, isto é, um indivíduo que é uma fonte de direção, alinhamento e comprometimento para outra também é passível de receber orientação, alinhamento e comprometimento dos outros. A existência de relações de liderança além de relações de subordinação prescritas dentro de uma organização é suscetível de esbater as fronteiras entre líder e seguidor, o que é um sinal de formas mais plurais de liderança.

Os programas de desenvolvimento de liderança devem explorar o desenvolvimento da identidade coletiva da organização, admitir que, para além dos líderes formais, todos os colaboradores que são capazes de ir além da sua identidade pessoal e que se identificam fortemente com a sua equipa e organização são propensos a serem fontes de direção, alinhamento e comprometimento. Assim, aumentando o grau em que os indivíduos se identificam com sua equipa e organização parece ser um meio para promover formas de liderança que são mais plurais na sua natureza (Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016).

## **1.2. Coerência do Cérebro na Inclusão do “nós” no Processo de Liderança**

No campo da Neurociência, avanços tecnológicos como a eletroencefalograma com mapeamento cerebral (tecnologia EEGq), abriram caminho ao estudo da atividade neurológica do comportamento do líder. A coerência é uma das métricas mais comuns para medir a interconexão, ou atividade coordenada entre diversas áreas do cérebro, com aplicabilidade à investigação da neurociência cognitiva social. Neste sentido, é utilizada para medir conceitos comportamentais complexos, como o comportamento de liderança inspiradora, que apela para a ação conjunta dos centros emocionais e cognitivos (Cacioppo, Berntson & Nusbaum, 2008). A coerência é geralmente expressa sob a forma de uma percentagem (90% indicaria uma elevada coerência - um elevado grau de atividade coordenada entre duas partes do cérebro), enquanto 10% indica uma baixa coerência (baixa atividade coordenada entre duas partes do cérebro).

A presença de elevada coerência no hemisfério direito pode sugerir um maior equilíbrio e compreensão emocional, isto é, a compreensão das suas próprias emoções, bem como a dos outros (Thatcher, North & Biver, 2007). Mas pode também refletir uma maior compreensão cognitiva na tomada de decisão. Relativamente à primeira, vários autores têm enfatizado a importância do componente afetivo ou emocional da comunicação (valores pessoais, crenças e necessidades) para perspetivar uma visão otimista sobre o futuro.

O estudo de Waldman et al., 2011 testou um modelo que mostra como a comunicação visionária socializada (inclusão dos outros elementos na formulação) medeia a relação entre a coerência da região frontal direita do cérebro e as percepções sobre o carisma do líder pelos seguidores. Os autores sugerem que a formação da visão socializada se localiza em grande parte na atividade no lobo frontal direito. Foi escolhida a parte frontal do cérebro porque está especialmente envolvida na regulação e expressão das emoções, bem como no maior funcionamento cognitivo, como por exemplo a orientação para objetivos ou o comportamento visionário (Hagmann, et. al., 2008).

Foi pedido a uma amostra diversificada de 50 indivíduos, que ocupavam posições seniores de liderança em empresas que formulassem uma visão sobre o futuro das suas empresas, e simultaneamente foram recolhidos dados por EEGq. As declarações da visão foram codificadas, por dois indivíduos treinados, segundo uma escala de 1 a 3. Os comportamentos pontuados com 1 incluíam pronomes singulares (Eu), focados na capacidade individual, nas características pessoais, na dominância, na superação da concorrência, nos resultados financeiros e numa recusa em reconhecer os papéis da equipa e de outros elementos externos envolvidos. As declarações avaliadas com 3 foram consideradas como exemplos de uma visão mais socializada, centrada no coletivo (nós), nos valores, no reconhecimento da capacidade dos elementos da equipa, dos resultados positivos dos funcionários, clientes e meio ambiente, como essencial para o sucesso futuro da organização. Com 2 foram avaliadas declarações intermédias (Waldman et al., 2011).

Foram recolhidas na semana seguinte avaliações por questionários tradicionais de



avaliação da liderança (Questionário de Liderança Multifator, Bass & Avolio, 1990), sobre a liderança inspiracional destes líderes. Foram obtidos três resultados relevantes sobre a coerência (indicador neurológico) da parte frontal direita do cérebro. Em primeiro lugar, como previsto, a coerência frontal direita foi associada com os resultados elevados obtidos nas declarações da visão socializada ( $r= 0,36$ ,  $p<0,05$ ). Em segundo lugar, a visão socializada foi correlacionada com as percepções da liderança inspiracional pelos seguidores ( $r= 0,39$ ,  $p< 0,01$ ). Em terceiro lugar, a coerência frontal direita foi apenas marginalmente associada com as percepções dos seguidores sobre a liderança inspiracional. O líder 1 revela uma coerência elevada (69%) da parte frontal direita obtida por EEGq. Já o indivíduo 2 obtém uma atividade cerebral limitada com baixa coerência (17%), conforme se apresenta na figura 2.

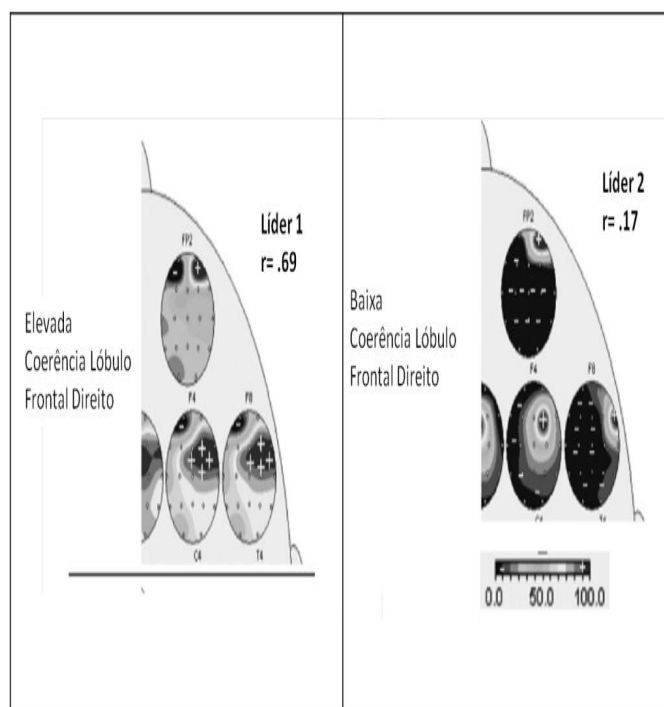


Figura 2 - Análise espectral da coerência do lóbulo frontal direito

(Waldman et al., 2011, p. 67).

Legenda: Sinal - indica 0% coerência; Sinal + indica 100% coerência. Regiões escuras com (+) representam áreas com elevados graus de coerência (75% ou mais), enquanto que as regiões escuras com (-) representam áreas com baixa coerência (25% ou inferior).

Em suma, estes resultados sugerem que a coerência frontal direita pode ajudar a formar a base da comunicação visionária socializada, que por sua vez ajuda a construir percepções pelos seguidores como líderes inspiracionais ou carismáticos. Ou seja, a coerência frontal direita está fortemente relacionada com a codificação direta do comportamento visionário socializado, contrariamente à medida comportamental mais indireta sobre as percepções de liderança inspiradora por parte de seguidores. Assim, a

visão socializada medeia a relação entre a coerência e as percepções inspiracionais do líder (Waldman et al., 2011).

Os resultados obtidos são relevantes, porque mostram que apesar de se tratarem de líderes formais, com provas dadas e reconhecidos pelos seus elevados salários, apenas aqueles que apresentam uma visão alargada do conjunto, pensamento sistémico reconhecendo e incluindo os outros quer no processo de construção da visão, quer nos resultados é que apresentam elevado equilíbrio emocional e compreensão cognitiva (coerência no lóbulo frontal direito). Nesta experiência não se tratou de um processo de influência direta, mas sim da expressão neurológica do significado de nós (abordados nos estudos da identidade social) através de uma visão socializada expressa na coerência da atividade cerebral. Se recuarmos a Piaget (1983) estamos perante o pensamento orientado de natureza social. Neste caso, o indivíduo recria-se pela descoberta dos outros, enquanto que o pensamento autista, autocentrado é individualista e obedece a um conjunto de leis especiais que lhe são próprias e lhe conferem alguns dotes de carisma e de narcisismo.

Apenas a inclusão dos outros na formulação da visão permitiu maior articulação entre as emoções e a cognição e o reconhecimento à posteriori das características inspiracionais. Neste sentido, as evidências da neurociência, nomeadamente que a atividade coordenada (afetiva e cognitiva) entre as diversas áreas do cérebro está diretamente relacionada com a inclusão do “nós” no processo, vêm reforçar a génese social e coletiva da liderança.

### **1.3. Complexidade Funcional como Adaptabilidade a Contextos Extremos**

As operações militares recentes indicam um aumento de desafios adaptativos, quando comparados com os desafios técnicos (Farrell, 2013). Em dez anos de combates no Afeganistão a única constante é “a necessidade de adaptar e mudar face às variadas circunstâncias no terreno” (Russell, 2013). O contexto hostil, aliado a forças sociais e políticas complexas, exigem novas táticas, técnicas, treino e procedimentos (Hannah, Jennings & Nobel, 2010). Os líderes militares em combate enfrentam situações dinâmicas e imprevisíveis que requerem tomadas de decisão e ações complexas e adaptáveis ao contexto.

O caráter da guerra assimétrica e irregular, das operações de contrainsurgência (COIN) e a Guerra Global contra o Terror (GGT) coloca novas exigências à liderança. Os militares devem estar preparados para a transição rápida de situações de combate brutais para situações complexas, que envolvem uma interação próxima com os líderes e as populações locais (negociações ou operações psicológicas), com um elevado nível de autocontrolo emocional. Assim, os processos burocráticos podem colidir com a realidade da guerra (Geerts & Houtman, 2014).

A complexidade dos cenários requer uma atuação conjunta e combinada, bem como uma interação próxima com organizações não-governamentais e parceiros da população civil local. A proficiência em combate exige também uma mudança de papel com agilidade

(Rosinha & Matias, 2015). As missões tornam-se multidimensionais, incorporando uma mistura alargada de tarefas tradicionais que envolvem, entre outras, o combate a insurgentes, patrulhamento, ataques para localizar e neutralizar esconderijos de armas e casas seguras, garantir a segurança, e tarefas não tradicionais, como o lançamento de operações psicológicas, operações de manutenção da paz e assistência humanitária, que envolvem assuntos civis de administração, de melhoria de infraestrutura e desenvolvimento de organizações de segurança locais (Cosby, et. al., 2006).

Wong (2004) tem vindo a estudar o comportamento adaptativo ao nível individual, da equipa e da organização, através do estudo de casos recentes de adaptação aos conflitos no Iraque e no Afeganistão. Os líderes militares são desafiados a resolver os problemas através de novas abordagens, que envolvem o pensamento criativo, indo além dos conhecimentos e procedimentos já adquiridos.

A capacidade de adaptação para os futuros líderes do Exército e GNR requer não apenas competências estruturais, identificadas na maioria dos modelos de competências, mas também o desenvolvimento das estruturas de conhecimento mais profundas e habilidades metacognitivas (autoconhecimento e consciência de si e do contexto), que permitem análises e interpretações complexas, para orientar os pensamentos e os comportamentos futuros.

O estudo de Hannah, Jennings e Nobel (2010) avaliou o domínio tático da liderança a partir de uma abordagem indutiva, por meio de entrevistas semiestruturadas a várias amostras de líderes militares táticos experientes. Foram realizados três estudos exploratórios com base na técnica de incidentes críticos com três amostras separadas (oficiais subalternos da pequena unidade tática - pelotão e companhia) de modo a identificar e refinar a organização dos papéis funcionais incorporados nas suas estruturas do conhecimento e identidade. O estudo 1 descreveu os papéis não tradicionais dos líderes táticos envolvidos em operações irregulares e de contrainsurgência. O estudo 2 incluiu todas as funções de guerra tradicionais. Finalmente, o estudo 3 unificou os papéis não tradicionais e tradicionais confirmando e validando o modelo desenvolvido nos estudos 1 e 2. A investigação teve como objetivo identificar a complexidade funcional do conjunto de papéis, conhecimentos, habilidades e capacidades associadas à liderança tática das pequenas unidades. Como sugerido por Wong (2004), os líderes desenvolvem papéis em operações de guerra assimétrica, irregular e de contrainsurgência de forma dinâmica, com base nas exigências da situação. Esta abordagem interacional da Teoria do Papel sugere que os diferentes tipos de papéis funcionais surgem através da experiência (Turner, 2002).

A investigação evidenciou cinco papéis principais, conforme tabela 1, o Gestor da Intelligence, o Guerreiro Tático, o Diplomata e Negociador, o Construtor da Nação, e o Comandante de tropas-unidade decompostos em tarefas e subtarefas<sup>2</sup>.

Tabela 1 - Estrutura funcional dos papéis chave em operações irregulares e de contrainsurgência (Hannah, Jennings e Nobel, 2010)

## **Gestor da Intelligence**

### **Recolha**

- Ativar a intelligence, a vigilância e o reconhecimento (ISR) para assegurar a recolha contínua e análise de informações de todas as fontes para entender o inimigo, o terreno e o nível de apoio da população local.
- Avaliar continuamente as atitudes da população local através do questionamento aos indivíduos locais durante as patrulhas, as ações de assuntos civis, o monitoramento dos media e das fontes de comunicação (folhetos, rádio e Internet).

### **Emitindo e partilhando**

- Assegurar a consciência situacional coordenada e a compreensão da intenção de comando, em operações conjuntas envolvendo equipas com pouca ou nenhuma experiência prévia de trabalhar em conjunto.
- Conduzir operações centradas em rede, assegurando a partilha coordenada do conhecimento da situação.

### **Divulgação e utilização**

- Avaliar a ameaça, apoiar e garantir o entendimento dos objetivos aos soldados.
- Certificar-se do entendimento das metas sociais e políticas; apoiar a análise pró-ativo e contínua da mudança e adaptação às táticas insurgentes.

## **Comandante e Combatente Tático**

### **Proficiência Tática e Técnica**

- Possuir conhecimentos sólidos e compreensão da doutrina tática e ser proficiente na aplicação atempada e adequada das táticas de batalha.
- Traduzir e aplicar a intenção do comandante de modo unificado e eficaz face a acontecimentos inesperados.

### **Equilíbrio tático e contenção**

- Esclarecer e fazer cumprir as regras de empenhamento com os soldados.
- Projetar e proteger a força empregando medidas para minimizar ou mitigar o perigo para as forças amigas e a população local.

## **Diplomata e Negociador**

### **Contrainurgência e propaganda**

- Coordenar e empregar operações psicológicas fomentando a confiança.
- Considerar as implicações estratégicas das operações táticas na imagem da população local.

### **Construir relações de colaboração**

- Estabelecer rapport e desenvolver relações de colaboração com líderes civis locais e moradores durante patrulhas ou reuniões.
- Familiarizar e treinar soldados na cultura, história, religião e língua de modo a garantir uma interação eficaz com a população local e para evitar antagonizar a população por atos involuntariamente humilhantes.

### **Resolver conflitos**

- Saber negociar na resolução de disputas e desenvolver acordos de colaboração com membros da população local.
- Utilizar técnicas de mediação para colmatar as exigências de representantes de grupos concorrentes ou hostis e desenvolver compromisso para uma base comum de objetivos.

## **Nation-Builder (Coordenador de Assuntos Civis táticos)**

**Apoiar as avaliações de assuntos civis**

- Apoiar a avaliação de assuntos civis dos serviços essenciais locais.
- Apoiar a seleção e gestão de empreiteiros locais para projetos de melhoria de infraestruturas; negociar as especificações do projeto, prazos e custos.

**Coordenar e gerir processos de apoio civis**

- Coordenar e gerir processos de apoio civil, incluindo de engenharia, esgotos, água e empreendimentos similares.
- Coordenar e colaborar com líderes da comunidade que supervisionam a reparação ou reconstrução de infraestruturas críticas.

**Facilitar a governação local**

- Apoiar o desenvolvimento da governação local, organizações sociais e de segurança, fornecendo treino e apoio a instituições e organizações emergentes.
- Auxiliar a população local a estabelecer governação, desenvolvimento económico, administração pública e Estado de Direito, incluindo a segurança civil e o controlo.

**Comandante de Unidade e de Tropas****Desenvolver, treinar e motivar**

- Formar e educar os soldados em tarefas individuais e coletivos pertinentes à missão da unidade; manter o foco no treino, mesmo durante operações que decorrem; servir como coach e mentor.
- Motivar os soldados para executar tarefas dentro e fora da sua área de especialidade; manter a motivação ao longo de períodos de conflito persistente e prolongado.

**Garantir a coesão da unidade e a eficácia**

- Implementar sistemas de comunicação eficazes.
- Criar, implementar e aplicar políticas na unidade a fim de manter um clima e uma cultura eficaz, aumentando a coesão, confiança, transparência, bem-estar e envolvimento na missão.
- Desenvolver e reforçar a identidade da unidade, galvanizando por meio de palavras, ações e símbolos.
- Praticar um sistema de liderança partilhada com comandantes de unidades subordinadas para os preparar a desempenhar eficazmente com base na intenção dos comandantes; obter contributos e alavancar o conhecimento dos subordinados.

**Garantir o bem-estar da tropa e a disciplina**

- Após a perda ou danos psicológicos nos soldados, gerir a ajuda psicológica, recuperando-os para que regressem à unidade.
- Realizar processos imparciais de alegadas infrações dos soldados; gerir processos judiciais ou extrajudiciais.

As missões militares mais assimétricas envolvem simultaneamente ou sequencialmente a mistura dos cinco papéis. Por exemplo, é exigido o pensamento estratégico para considerar o impacto que as táticas adotadas podem ter sobre o apoio da população local aos objetivos políticos e militares, mantendo-se simultaneamente a consciência da partilha e da coordenação com os seus soldados, avaliando continuamente as ameaças e permanecendo vigilante para tomar medidas quando em contato com os insurgentes, ou negociando e aconselhando os membros de segurança local e organizações civis.

Em suma, à liderança de um comandante militar é exigido um autoconceito mais alargado (meta competências de liderança) que, além do conhecimento tático, habilidades e outros atributos, inclua o conhecimento do contexto, dos aspetos culturais e a capacidade de interagir dentro e fora do contingente militar. Apresentam-se na tabela 2 as meta competências de liderança que podem ser classificadas em meta conhecimento e habilidades e meta atributos (Hannah, Jennings & Nobel, 2010).

Tabela 2 - Meta competências de liderança

(Hannah, Jennings & Nobel, 2010, p. 434)

<b>Meta conhecimento e aptidões de liderança</b>	<b>Meta atributos de liderança</b>
Modelagem do papel Gestão do desempenho Delegação Influência Resolução de problemas, tomada de decisão e intuição estratégica Consciência da situação Suporte	Resiliência Eficácia da liderança Coragem Esperança, otimismo, resiliência e confiança Afetividade positiva Atributos de autoregulação Habilidades metacognitivas Controle emocional Motivação para liderar

### **Meta conhecimento e aptidões de liderança**

A modelagem do papel refere-se à capacidade dos comandantes para demonstrar, pelo exemplo, padrões éticos e comportamentais eficazes, através dos processos de aprendizagem social, tornando-se um protótipo ideal para todos os membros da organização, capaz de ativar identidades coletivas e metas pró-sociais (De Cremer & van Knippenberg, 2002). A delegação, entendida como transferência de poder e competências, caminha para formas mais alargadas, através da prática da liderança compartilhada (Pearce, 2004). Neste ambiente em rede, a influência passa pelo exercício de técnicas que apelam à razão, às emoções ou valores para ganhar o compromisso do grupo e o apoio dos superiores, bem como saber negociar e interagir eficazmente com os membros da população local. Dada a natureza dispersa e fluida das operações é requerida a capacidade de analisar os problemas de forma sistemática e agir de forma decisiva sem orientação externa ou conselho. A tomada de decisão envolve a detecção, percepção e compreensão dos elementos no ambiente e a projeção de estados ou eventos futuros. Finalmente, o suporte consiste em demonstrar respeito, sociabilidade, consideração individual e empatia (Hannah, Jennings & Nobel, 2010).

### **Meta atributos de liderança**

Foram considerados atributos cognitivos, afetivo e processos de autorregulação. Como atributos cognitivos e afetivos, surgem várias formas de coragem, como a coragem física, moral e social (confrontar um superior ou colega) e psicológica (o risco de experimentar uma nova habilidade onde possa vir a falhar) (Hannah, Jennings & Nobel, 2010). São igualmente considerados os estilos cognitivos associados à resiliência, entendida como capacidade de encontrar significado e propósito em eventos potencialmente stressantes, transformados em oportunidades de crescimento pessoal. Surgem ainda conceitos

relacionados a estados psicológicos, como a esperança, o otimismo, a resiliência, e confiança. A autoconfiança na capacidade de realizar tarefas de liderança emerge como um fator chave. A demonstração positiva emocional, ou afetividade positiva, em oposição à negativa, é essencial para o líder produzir respostas emocionais enérgicas e positivas, capazes de fornecer recursos para mitigar o stresse e contagiar a equipa (Rosinha, et. al., 2016). Da mesma forma, ter um alto nível de autorregulação emocional foi destacado como um importante atributo para manter a atitude sob tensão (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Foram identificados uma série de atributos de autorregulação, como a capacidade de processar uma grande quantidade de informações, o que implica “pensar sobre pensar” ou monitorar e controlar os próprios processos cognitivos. Outro fator crítico de autorregulação é a necessidade dos líderes para permanecerem eficazes terem uma “genuína e visceral motivação para liderar”(Hannah, Jennings & Nobel, 2010, p. 436). A motivação para levar os outros pode ser resultado de múltiplas fontes que variam de se ver como um líder (identidade como base), por razões sociais ou normativas, e ainda como resultado de uma análise de custo-benefício calculista.

## **2. Para a compreensão da Liderança Colectiva**

Assiste-se, assim, a uma mudança de paradigma sobre a liderança que passa a ser uma propriedade do coletivo e não do indivíduo, quer em relações formais, quer informais (Carter, et. al., 2015). Várias designações têm vindo a ser aplicadas às práticas de liderança emergentes, incluindo a liderança distribuída, a liderança partilhada, a liderança relacional, a liderança polarizada e a liderança coletiva (Carter, & DeChurch, 2012; Yammarino, 2012).

Estas abordagens reconhecem que as organizações, enquanto sistemas coletivos, são sistemas relacionais complexos e, como tal a liderança decorre de interações e ligações interdependentes que criam padrões estruturais maiores. Apesar do relacionamento líder-seguidor já ser contemplado nas abordagens de liderança tradicionais e contemporâneas (p. ex.: liderança transformacional) o que distingue esta abordagem é o reconhecimento de que as equipas, as organizações, as coligações, as comunidades, as redes e os sistemas realizam as suas funções e atividades de liderança através de processos, comportamentos sociais coletivos, que são distribuídos e mudam ao longo do tempo.

A liderança de uma organização na sua componente macro, assume uma representação tripartida (Figura 3), segundo variáveis que caracterizam a liderança coletiva como a concentração (pessoas), os papéis e o fator tempo (Contractor, et. al., 2012). A concentração refere-se ao grau de distribuição da liderança que vai de um indivíduo a múltiplos indivíduos. Os papéis compreendem as funções - Navegador - Coordenador - Integrador Social - Ligação (Carson & Tesluk, 2007).

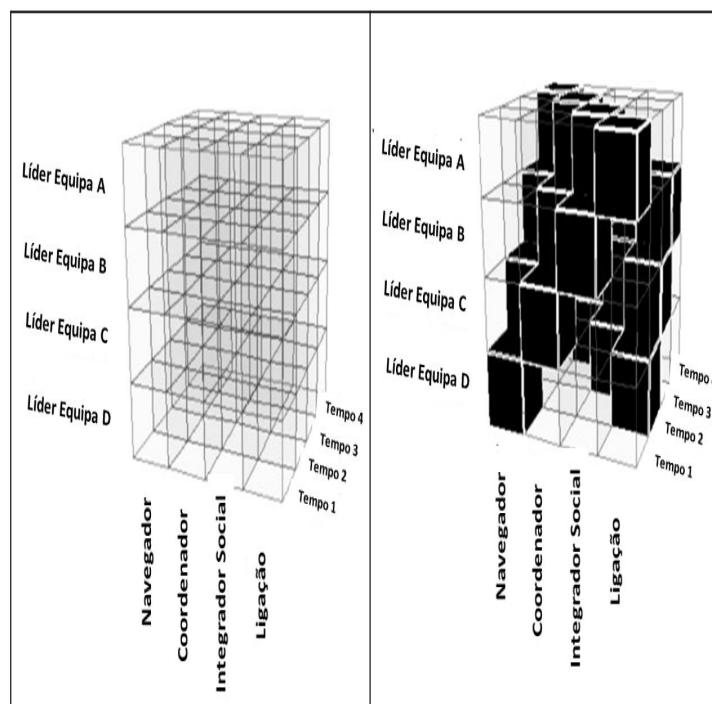


Figura 3 - Representação tripartida da liderança coletiva segundo a concentração, os papéis e o tempo (Contractor, et. al., 2012, p. 1001).

- O papel de Navegador permite estabelecer e manter um propósito e uma direção clara. O Coordenador recolhe as contribuições de todos os membros, distribui informação e assegura o cumprimento das metas.
- O Integrador social mantém as interações sociais saudáveis e produtivas e os processos relacionais dentro do coletivo.
- O papel de Ligação desenvolve e mantém relações produtivas com as entidades externas, enquanto defensor e embaixador do coletivo. O fator tempo mostra que os indivíduos podem assumir vários papéis de liderança num determinado momento e noutros permitir que outros assumam essa posição.

Assim, a liderança coletiva pode ser percebida como um processo multinível, complexo e dinâmico, que emerge do cruzamento e da distribuição do papel de liderança, de habilidades diversas e especialização dentro da rede, através da troca eficaz de informações entre os membros da equipa ao longo do tempo.

## 2.1. Princípios da Liderança Coletiva

A liderança coletiva opera segundo seis princípios fundamentais, que norteiam a sua implementação (Friedrich, et. al., 2009). O primeiro princípio passa por compreender que



os membros de uma equipa não são todos iguais, contrariamente ao que a maioria da investigação sobre equipas estabelece (i.e. homogeneidade dos seus elementos). Há uma variedade de experiências e habilidades espalhadas na rede, cuja diversidade de competências técnicas pode ser utilizada estrategicamente.

O segundo princípio assume que o processo de liderança coletiva é baseado na distribuição e a troca de informações entre atores na rede. Uma troca de informação eficaz é condição para que se estabeleça a colaboração entre os membros da equipa.

O terceiro princípio estabelece que a liderança coletiva não elimina a liderança formal. A distribuição do papel de liderança não emerge da anarquia, antes pelo contrário, há uma entidade que é responsável pelo funcionamento do grupo, pela verificação da distribuição eficiente da informação, bem como pelos resultados alcançados. As redes de trabalho informais podem ser um contributo e um suporte importante para a consolidação das relações formais da liderança organizacional, porém podem colocar em causa a autoridade dos líderes formais quando estes estão desconectados (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007; White, Currie & Lockett, 2016). A propensão para que as relações formais e informais cooçorram é chamada de multiplexidade (Shipilov, et. al., 2014).

O quarto princípio indica que a liderança coletiva não é estática. Ao surgirem diferentes problemas são requeridas diferentes habilidades e conhecimentos. Pode haver a necessidade de mudança de um líder único para vários indivíduos que compartilham o papel de liderança, ou mesmo uma mudança nos papéis, o que ocorre com relativa frequência em coligações multinacionais. Este conceito é abordado pela teoria da complexidade (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007), que exige a capacidade de liderança adaptativa e que decorre da interação e intercâmbio entre indivíduos com informações diferentes, em diferentes contextos.

O quinto princípio estabelece que os processos de nível equipa desempenham um papel crítico na liderança coletiva. Os indivíduos que desempenham papéis de liderança, são incorporados dentro de uma estrutura de rede mais ampla. O que pode vir a determinar a liderança é o resultado da centralidade dentro da sua própria rede (Mehra, Smith, Dixon & Robertson, 2006). Certos processos de equipa podem ser pré-condição para que a liderança coletiva surja e seja bem-sucedida, reforçando a consciência da importância do trabalho em equipa e a troca de informações.

O sexto princípio estabelece que a liderança coletiva não é um “efeito” simples ou uma cadeia causal simples. Pelo contrário, é resultado de um padrão de efeitos e de um sistema de interações. Contrariamente ao estabelecido pela maioria das teorias de liderança existentes que apontam para um conjunto de traços do líder, comportamentos ou competências que são responsáveis pelos processos de equipa e pelos resultados (Yukl, 2009), dada a natureza dinâmica e multinível da liderança, não é possível isolar um nexu de causalidade entre eles, porque existem vários caminhos através dos quais a liderança coletiva pode surgir.

## 2.2. Quadro Integrador da Liderança Coletiva

(Friedrich, et. al., 2009) propuseram um quadro integrador do contexto organizacional para a liderança coletiva, definida pela utilização seletiva da perícia dentro da rede, onde incluem o papel do líder formal. Conforme se constata na figura 4, a abordagem propõe quatro componentes principais - a base da liderança e os processos de equipa - os constructos principais da liderança coletiva - os resultados - e o contexto onde os processos ocorrem.

A base da liderança e os processos de equipa constituem a estrutura fundamental da liderança coletiva. Esta componente é consubstanciada pelas aptidões do líder, a estruturação e manutenção do grupo pelo líder, a missão e os processos de equipa (elementos que habitualmente integram os modelos formais de liderança).

As aptidões dos líderes podem afetar o seu desempenho pessoal e o da equipa e relacionam-se com o modo como os líderes se envolvem na estruturação e manutenção do grupo. Têm também um impacto direto na forma como o líder interage com a sua rede, com a troca que ocorre entre o líder e a equipa, e a comunicação que acontece entre os diversos intervenientes. A estruturação do grupo pelos líderes inclui estratégias e comportamentos orientados para o desempenho e objetivos. A definição da missão é influenciada pela forma como o líder estruturou o grupo, mas também pela troca aberta entre o líder e o grupo e os processos de trabalho da equipa. Os processos da equipa incluem aspetos da interação da equipa, como a coordenação, a coesão ou o compromisso, que têm impacto nas capacidades e no desempenho da equipa, levando a resultados imediatos e de longo prazo (Friedrich, et. al., 2009).

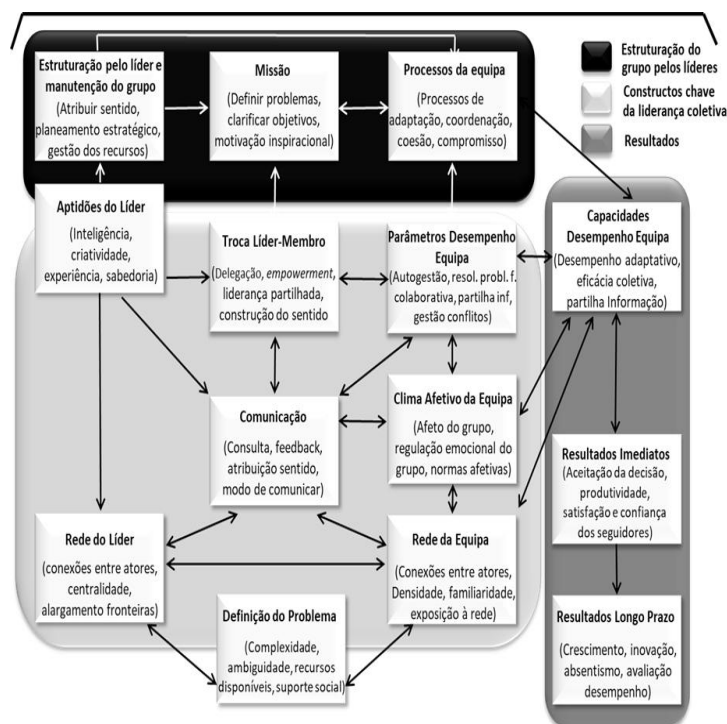


Figura 4 - Funcionamento da liderança coletiva em contexto organizacional

Os constructos chave da liderança coletiva são estruturais para a criação do cenário onde emerge a liderança coletiva. O constructo de troca entre líder-equipa consiste na distribuição e utilização seletiva de informações e conhecimentos. O processo não elimina os canais formais de liderança, sendo traduzido em termos de empowerment, de delegação ou de partilha de responsabilidades. O uso seletivo da especialização pode manifestar-se na delegação de responsabilidades, com pessoas que têm conhecimento ou experiência relevante. O líder formal pode implementar um conjunto de ações que facilitam o intercâmbio entre o líder e a equipa, nomeadamente estimular o contato com os membros da equipa, criar expectativas de colaboração e garantir que todos os elementos tenham voz nos processos de equipa. A facilitação das interações é fundamental para as trocas logísticas e relacionais, e, posteriormente para o processo de liderança coletiva como um todo (Friedrich, et. al., 2009).

A troca também é influenciada pela comunicação, constructo central no fenómeno da liderança coletiva: “a comunicação é a moeda da liderança coletiva” (Friedrich, et. al., 2009, p. 936). A comunicação molda o clima afetivo da equipa, através da partilha entre os líderes e as equipas. A comunicação Top-Down pode ser realizada de três formas, linguagem que proporciona direção, linguagem de construção de significado e linguagem empática, com impacto na motivação da equipa (Mayfield & Mayfield, 2007). A linguagem que proporciona direção é usada para fornecer orientação, esclarecer as expectativas e clarificar os papéis e objetivos, particularmente com aqueles que compartilham um papel de liderança; a linguagem de criação de significado é utilizado para comunicar os valores, as normas e os aspetos culturais do grupo e da organização. Comunicar que os valores da organização integram a liderança partilhada no seu core, é estruturante para a criação dos processos de equipa e da liderança coletiva como um todo; a linguagem empática é usada para demonstrar compaixão e emoção.

Os parâmetros de desempenho da equipa incluem para além da capacidade de resolução de problemas a da gestão de conflitos, a orientação, a estruturação e a manutenção da equipa. O clima é um conjunto de atitudes e expectativas compartilhadas pela equipa, que se reflete no seu estado emocional geral. É determinado pela capacidade de regulação, influência da comunicação, condições dentro da rede da equipa, feedback, conflitos e redes de apoio. A perceção de justiça (distributiva, processual, informativa e interpessoal) afeta o clima afetivo de uma equipa. A justiça distributiva refere-se ao facto de os indivíduos perceberem que a distribuição de resultados ou recompensas é justo. As perceções de justiça processual referem-se a impressões sobre os processos utilizados, para determinar resultados ou distribuição de recompensas. A justiça informativa refere-se às perceções de distribuição justa da informação e recursos entre os indivíduos dentro da equipa. A perceção de justiça interpessoal refere-se a impressão que o individuo tem de si próprio e dos outros, num sentido mais relacional. A justiça interpessoal está relacionada com o clima afetivo geral da equipa (Mitchell & Daniels, 2003).

A rede do líder e a rede de trabalho da equipa compreendem os elementos finais do

quadro da liderança coletiva. A rede de trabalho do líder compreende o padrão de conexões interpessoais em que o líder é uma parte. A rede de trabalho da equipa é o padrão de conexões interpessoais dos membros da equipa (Sparrowe & Liden, 2005). Naturalmente, a rede do líder está ligada à rede da equipa e ambos são influenciados pela comunicação dentro da rede. O conhecimento das redes sociais, a exposição à rede e a familiaridade com os outros atores na rede tem impacto na liderança coletiva. Além disso, a rede de equipa pode ser influenciada pelo clima afetivo e também pode ter um impacto direto na capacidade de desempenho da equipa. Ambas as redes são diretamente influenciadas pelo ambiente em que o processo ocorre e servem como um ponto de entrada da informação. As características estruturais da rede (por exemplo, conexões entre atores, tamanho da rede, centralidade do líder), bem como o conteúdo e as características funcionais da rede (por exemplo, a dispersão de informações, a exposição dos líderes à rede, os limites estabelecidos) podem ter um efeito indireto na liderança coletiva, influenciando a comunicação e a estratégia para a utilização da informação na rede (Friedrich, et. al., 2009).

O terceiro componente principal da estrutura é composto pelos resultados do processo de liderança coletiva, onde se incluem as capacidades de desempenho da equipa, os resultados imediatos e os resultados a longo prazo. As capacidades de desempenho da equipa decorrem das qualidades dos seus membros, visíveis na eficácia da equipa para completar as tarefas (Day, Gronn & Salas, 2004). Estas capacidades são resultados proximais do processo da liderança coletiva, mas, ao mesmo tempo tornam-se antecedentes para os resultados imediatos e de longo prazo. Esses recursos são influenciados por processos gerais de equipa, pelos parâmetros de desempenho, pelo clima afetivo e pela rede da equipa. Os resultados imediatos emergem diretamente do processo de grupo, podendo ser de natureza temporária ou de longo prazo. Os resultados a longo prazo são os resultados do grupo e de nível organizacional persistentes que emergem do desempenho da equipa.

Finalmente, é fundamental considerar o contexto em que o processo de liderança coletiva ocorre. Numa ótica de gestão de recursos humanos, a estrutura global desenhada pela organização, bem como a cultura e o ambiente externo são fundamentais para a implementação da liderança coletiva, condicionando a possibilidade de distribuir seletivamente o papel de liderança entre indivíduos, com efeitos sistémicos nos processos de trabalho e nos resultados (Friedrich, et. al., 2009).

### **2.3. Para a Implementação da Liderança Partilhada**

Segundo Fletcher e Käufer (2003) são fundamentais três mudanças na forma como se concebe a liderança, para viabilizar a transformação subjacente à abordagem da liderança partilhada:

- A liderança deve passar a ser interpretada como uma cadeia de processos distribuídos e interdependentes, que podem e devem ser realizados por pessoas em todos os níveis da

estrutura organizacional. As responsabilidades e os conhecimentos devem ser partilhados para se obterem os melhores resultados para a organização;

- É necessária necessita de uma maior compreensão da ênfase que a liderança partilhada coloca sobre a caracterização social dos processos de liderança. Nesse sentido, a liderança partilhada é delineada como uma atividade dinâmica, multidirecional e coletiva que, como toda a ação e construção de significado, está inserida no contexto no qual ocorre. Ou seja, a liderança partilhada está inserida num contexto de intensa interação social, relacionada com conceitos como igualdade, colaboração e relações menos hierarquizadas entre líderes e liderados;

- A liderança tem que ser entendida como um processo de aprendizagem, uma vez que os tipos de interação que caracterizam a abordagem da liderança partilhada se diferenciam de outros tipos de interação, pela capacidade de produzir aprendizagens mútuas, entendimento compartilhado e, em muitos casos, ações efetivas. A liderança depende não apenas da capacidade de um indivíduo para aprender, questionar pressupostos e compreender conceitos, mas principalmente da capacidade de criação de contextos nos quais a aprendizagem coletiva/organizacional seja facilitada.

O quadro proposto da liderança coletiva apresentado contribui para a compreensão da forma como o processo de liderança emerge numa equipa. É improvável e irreal esperar que uma única pessoa seja um líder com todas as competências e em todas as situações. Deve ser desenvolvido e encorajado o sentido de agência e a autoliderança, que contribuam para a emergência da afirmação dos diferentes conhecimentos numa rede de relações, para uma resposta rápida e eficiente. “A comunicação na rede é semelhante à forma como as mensagens são transferidas no nosso sistema neurológico. As redes são estruturadas da mesma forma que a rede neuronal no cérebro. As ligações não são planas, mas um sistema em camadas tridimensionais de ligações. Cada um dos neurónios desempenha um papel específico e emite o seu sinal em diferentes direções. De forma similar, há um sentido e umnexo de causalidade na forma como a informação flui através dos membros da equipa. Finalmente, a aprendizagem neuronal ocorre de tal forma que existem respostas quase automáticas a determinados estímulos” (Friedrich, et. al., 2011).

A rede de trabalho e as equipas funcionam coletivamente como as redes neuronais, e podem ser compreendidos à luz dos modelos mentais partilhados. Entende-se como modelo mental partilhado as “estruturas de conhecimentos detidas pelos membros das equipas, que lhes proporcionam a formação de uma expectativa adequada face à tarefa que a equipa tem de realizar, e que os leva a coordenar as suas ações e a adaptarem o seu comportamento aos requisitos da tarefa e aos outros membros” (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993, p. 228). A cognição da equipa emerge a partir da cognição individual, através dos processos de interação, isto é, os processos de equipa constituem o meio a partir do qual as estruturas de conhecimento individuais são ativadas para produzirem conhecimento na equipa. Os modelos mentais partilhados permitem que os indivíduos descrevam, expliquem e prevejam o comportamento de um sistema, a partir de estruturas partilhadas de conhecimento.

### **3. Desenvolver uma cultura de Liderança: imperativo estratégico**

Um dos desafios que a liderança estratégica militar enfrenta é o desenvolvimento da futura geração de líderes, focada menos no desenvolvimento de líderes como indivíduos e mais no reforço de uma cultura de liderança. “O desenvolvimento da liderança constitui um aspecto importante da função de aprendizagem das grandes organizações profissionais” (Reddy & Srinivasan, 2015, p. 44).

Os líderes estratégicos para poderem exercer uma influência genuína, precisam de incorporar no seu conceito de liderança, formas de “liderança indireta”, a que Jans (2011, p, 57) chama de “líder-das-sombras”. Neste nível é requerido o exercício da “influência”, construindo-se consensos em vez de visões individuais. Exige-se, assim, uma visão do conjunto muito desenvolvida. Neste sentido, a influência pessoal assume maior importância relativamente à hierarquia formal, ao privilegiar aspectos relacionados com a reputação, o conhecimento, a experiência, o acesso e controle de informação e a adesão a alianças e grupos.

No entanto, isto não se revela uma tarefa fácil, mesmo quando os líderes começam a operar deste modo, muitos continuam a pensar que é responsabilidade sua “saber a resposta” para a maioria dos problemas com que lidam. Contudo, é mais importante colocar questões do que apresentar soluções. Uma liderança estratégica eficaz depende da aceitação de que a este nível, corresponde uma zona de “liderança sem respostas fáceis” (Heifetz, 1998). Os líderes e os seguidores têm que considerar diferentes formas de pensar sobre como podem ajudar a resolver os problemas. A liderança a este nível requer líderes fortemente empenhados com o projeto, que através do seu exemplo, sem estarem centrados em si, conseguem incutir nos seus colaboradores o sentido de missão, clarificando o nível de responsabilidade que corresponde a cada um, potenciando os pontos fortes de cada elemento da instituição.

A liderança estratégica deve ter como foco o desenvolvimento de uma “cultura de liderança”. Se a cultura é forte, as pessoas necessitam de uma intervenção mínima do líder. Mas se a cultura é fraca, os resultados são suscetíveis de serem deficientes. “Até mesmo os líderes mais carismáticos são ineficazes nestas condições” (Jans, 2011, p. 64).

#### **3.1. Desenvolvimento de Líderes versus Desenvolvimento da Liderança**

O desenvolvimento da capacidade de liderança organizacional tem implícito a distinção entre o desenvolvimento de líderes e o desenvolvimento da liderança (tabela 3). O desenvolvimento de líderes visa a construção de capital humano, enquanto o desenvolvimento da liderança visa a construção de capital social. Assim, o desenvolvimento de líderes centra-se no desenvolvimento dos líderes individuais,

enquanto que o desenvolvimento da liderança centra-se num processo que envolve várias pessoas (i.e. líderes, seguidores e pares e no limite uma equipa de trabalho autogerida).

O desenvolvimento de líderes pode ser interpretado como uma forma de diferenciação individual, com o objetivo de ajudar as pessoas a melhorar a autocompreensão e a construir identidades independentes. O desenvolvimento da liderança pode ser pensada como uma estratégia de integração, ajudando as pessoas a coordenar esforços, construir compromissos, e desenvolver redes sociais alargadas. As duas abordagens não se excluem mutuamente, então interligadas e convergem para a estratégia organizacional (Ardichvili & Manderscheid, 2008; Day, et. al., 2014).

Nenhum líder per si possui a capacidade de fazer a mudança acontecer no seio da organização/equipa, no entanto, se atuar coletivamente - identificando interdependências, ajustando expectativas e estabelecendo acordos entre as partes - têm a força necessária para fazer mudanças transformadoras.

Tabela 3 - Diferenças entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento da liderança

(Day, 2000, p. 584)

<b>Comparação das Dimensões</b>	<b>Líder</b>	<b>Liderança</b>
Tipo	Capital humano	Capital social
Modelo de Liderança	Individual	Relacional
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder pessoal</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Confiabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromissos</li> <li>• Respeito mútuo</li> <li>• Confiança</li> </ul>
Competência Base	Intrapessoal	Interpessoal
Aptidões	Autoconsciência	Consciência Social
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência emocional</li> <li>• Autoconfiança</li> <li>• Autoimagem real</li> <li>Autoregulação</li> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Responsabilidade pessoal</li> <li>• Adaptabilidade</li> <li>Auto-motivação</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Otimismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Orientação serviço</li> <li>• Consciência política</li> <li>Aptidões Sociais</li> <li>• Construção de laços</li> <li>• Orientação equipa</li> <li>• Catalisador de mudança</li> <li>• Gestor de conflitos</li> </ul>

### **Desenvolvimento de Líderes**

O desenvolvimento de líderes tem como ênfase o indivíduo, os seus conhecimentos, habilidades e capacidades associadas a papéis de liderança formal. O objetivo principal da estratégia de desenvolvimento global é construir a competência intrapessoal

necessária para formar um modelo preciso de si mesmo, que permita o desenvolvimento de auto-identidade e usar esse modelo para executar eficazmente qualquer papel organizacional.

São exemplos específicos do tipo de competência intrapessoal a autoconsciência (consciência emocional e autoconfiança), autorregulação (autocontrole, confiabilidade e capacidade de adaptação) e automotivação (comprometimento, iniciativa e otimismo) que culminam na autoliderança (Manz & Sims, 1989). A autoliderança é um constructo psicológico normativo que traduz a capacidade individual para, através do recurso a estratégias comportamentais e cognitivas de autogestão e autorregulação, otimizar a eficácia pessoal e influenciar o meio (pares, chefias e colaboradores) e o próprio, aquando da definição, persecução e concretização de tarefas e objetivos. Estes recursos contribuem para o conhecimento individual, confiança e poder pessoal.

### **Desenvolvimento da Liderança**

No desenvolvimento da liderança, para além dos recursos que provêm do capital humano, são incorporados recursos sociais, através de um modelo relacional da liderança (Day, 2000, p. 584). O cerne do capital social reside na construção de relações em rede, capazes de prover a cooperação e o intercâmbio de recursos, na criação de valor organizacional.

No cerne deste modelo relacional estão os compromissos sob a forma de obrigações mútuas, que são suportados pela confiança e pelo respeito recíproco (Brower & Schoorman, 2000). Os compromissos, a confiança e o respeito correspondem à dimensão estrutural, relacional e cognitiva do capital social, proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998). A dimensão estrutural diz respeito às interações sociais, avaliadas por meio dos laços da rede. A estrutura social de interações é o resultado dos compromissos entre todas as partes da rede social (Day, 2000). A dimensão relacional refere-se aos ativos funcionais que estão enraizadas nas relações em rede, tais como a confiança e a confiabilidade (Tsai & Ghoshal, 1998), que descrevem os diferentes tipos de relações pessoais desenvolvidas, através de uma história de interações. Considerando que a confiança é um atributo do relacionamento, a credibilidade assenta nas qualidades intrapessoais do indivíduo. Isto destaca a importância de desenvolver quer a competência intrapessoal quer a interpessoal e de associar o desenvolvimento de líderes ao desenvolvimento da liderança. Finalmente, a dimensão cognitiva inclui os recursos consagrados nas representações compartilhadas e significados coletivos, expressa na cultura da organização ou numa visão partilhada do conjunto de valores comuns, que são produto do respeito mútuo.

O foco no desenvolvimento da liderança é a construção e a utilização da competência interpessoal. Gardner (1993) define a inteligência interpessoal como a capacidade de entender as pessoas, fundamental na construção da confiança, do respeito e dos compromissos. Os principais componentes da competência interpessoal incluem a



consciência social (empatia, orientação para o serviço e desenvolvimento dos outros) e as habilidades sociais (colaboração, cooperação e a gestão de conflitos).

Uma abordagem global para o desenvolvimento da liderança, como um tipo de estratégia de desenvolvimento organizacional, requer uma transformação em direção a níveis mais elevados de integração e diferenciação da liderança. Este movimento foi denominado de “complexidade organizada” (Gharajedaghi, 1999). As organizações enfrentam o desafio de considerar o desenvolvimento da liderança não como um “processo aleatório”, que resulta do dia-a-dia de trabalho e da mera rotação de cargos, mas como um processo sistemático programado com intencionalidade, sujeito a avaliação e demonstração de resultados.

## **3.2. Conceção de Modelos de Desenvolvimento de Líderes**

### **3.2.1. Caráter desenvolvimentista da liderança**

O desenvolvimento da liderança deve concentrar-se menos nas teorias de liderança e muito mais sobre a ciência do desenvolvimento. Murphy e Johnson (2011) examinaram as sementes do desenvolvimento de líderes e concluíram que germinam em estádios anteriores à idade adulta. As experiências de desenvolvimento mais relevantes que ocorrem durante os períodos sensíveis da infância, da adolescência e da consolidação da formação da personalidade, influenciam o desenvolvimento da liderança durante a vida adulta. Os fatores iniciais de desenvolvimento da identidade e da autoregulação relacionam-se com as futuras experiências de desenvolvimento e eficácia da liderança. Neste contexto, as experiências de aprendizagem precoce de liderança, que acontecem na formação inicial do cadete, associadas à educação, ao treino físico e militar são importantes para o processo de desenvolvimento dos futuros líderes.

A conceção de programas individuais de desenvolvimento de líderes integra-se num processo maior de desenvolvimento do adulto (Day, Harrison & Halpin, 2005). Esta posição corresponde à visão de desenvolvimento de líderes de Kegan (1994), como uma progressão através de estádios de crescimento moral e individuação (Figura 5). Neste sentido, deve ter em conta a progressão dos indivíduos em estádios de desenvolvimento cognitivo e moral, num contexto mais amplo de influências organizacionais e sociais, incluindo a cultura, o poder, a política e os processos de aprendizagem contínua (Ardichvili, 2016).

Ao considerar o desenvolvimento da liderança integrado no desenvolvimento do ser humano, é possível implementar uma abordagem longitudinal e multinível por estádios, em que o conhecimento anterior pode ser incorporado e transferido para níveis mais complexos, que exigem novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

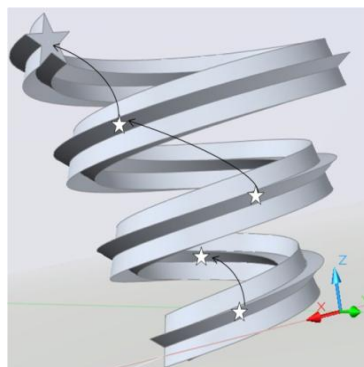


Figura 5 - Espiral do desenvolvimento dos líderes ao longo do ciclo de vida.

Estudar o seu desenvolvimento envolve o mapeamento e a compreensão dos padrões de mudança da pessoa, dos grupos e das equipas ao longo do tempo (Day, 2000). Os padrões de mudança traduzem fases de transição entre estádios, que representam uma mudança de pensamento com base em esquemas mentais, pelas quais os indivíduos intelectualmente se adaptam e organizam o meio. Segundo Piaget (1976), para a construção do conhecimento é requerido equilíbrio, ou seja assimilação de novos conhecimentos e acomodação a uma nova estrutura de pensamento. Grande parte do conhecimento aprendido como cadete e subalterno mantém-se válido para papéis da liderança estratégica. Contudo, alguns dos comportamentos de liderança que tiveram sucesso em níveis anteriores podem ser inapropriados para os níveis superiores.

### 3.2.2. Abordagem longitudinal e multinível da liderança

O treino militar já tem bem definido nos seus programas, as tarefas, os procedimentos e as responsabilidades que um comandante deve ter para executar com sucesso a missão. Porém, o modo de desempenhar as tarefas na prática não é necessariamente prescrito, porque exige uma adaptação à situação. Assim, um modelo de desenvolvimento de liderança não deve ser baseado ou estar restringido a uma tipologia de competências, mas sim, sensibilizar e clarificar quais as teorias, os princípios, as técnicas e as ferramentas que estão à disposição dos comandantes, funcionando como estruturas de pensamento, adaptáveis a contextos e situações específicas.

A autoliderança, a liderança de equipas e a liderança coletiva, são as componentes chave ou orientações teóricas que tornam possível a criação dos esquemas mentais, centrais aos estádios de desenvolvimento e que norteiam a criação de programas de liderança. A componente longitudinal representa a progressão dos líderes ao longo do tempo nos diferentes postos, desde cadete a oficial general. A componente multinível representa a progressão dos líderes pelos macros papéis que são chamados a desempenhar à medida que os níveis de responsabilidade aumentam (figura 6).

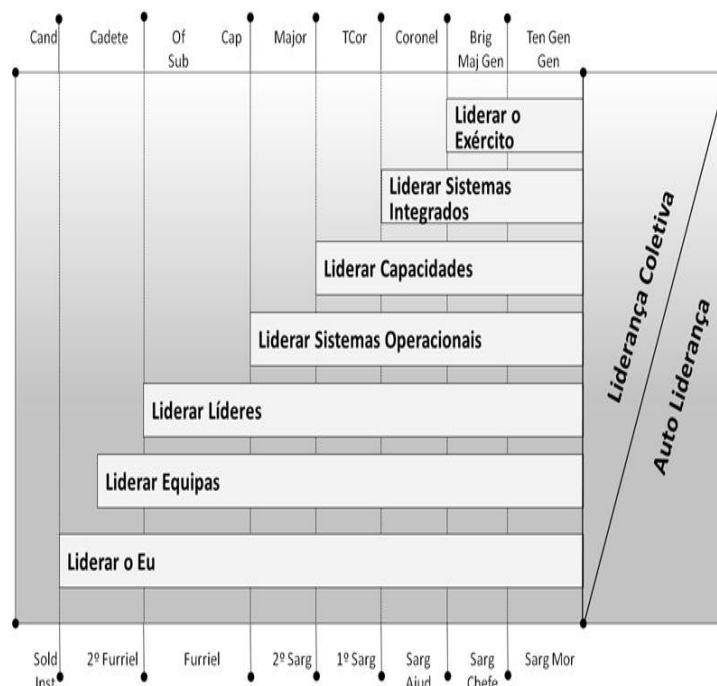


Figura 6 - Modelo de desenvolvimento longitudinal e multinível da liderança.

O liderar o “eu” inicia-se ao nível individual, com a autoliderança, que potencia a autorregulação, a autogestão e o autocontrolo, permitindo a descentração e o liderar-se a si mesmo, de modo a influenciar-se positivamente. Alcançado este estágio, o oficial subalterno está preparado para incluir no seu comando os outros elementos da equipa, mantendo-se focado na missão. O trabalho em equipa está presente em todos os níveis da instituição militar, desde a Secção, ao Pelotão, à Companhia, ao Batalhão e à Brigada. Assim, a liderança de equipas e coletiva é constante em todo o processo de desenvolvimento. Como Capitão inicia-se o desafio de liderar comandantes (os seus subalternos), outros líderes. A partir daqui, liderar sistemas operacionais, liderar capacidades, liderar sistemas integrados e liderar o Exército, envolve uma interação mais alargada entre os diversos intervenientes, só possível através de uma liderança coletiva eficaz.

## Reflexão Final

A liderança representa um dos mais complexos e multifacetados fenómenos organizacionais, limitando a possibilidade de uma compreensão simples ou unitária. As teorias de liderança têm sido lentas em incorporar nas suas conceções as exigências que as operações irregulares e de contrainsurgência colocam, a necessidade das Forças Armadas operarem de forma conjunta, combinada e em rede.

O estudo questiona o paradigma da liderança como fenômeno individual, contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo coletivo, como forma de responder às exigências crescentes que os comandantes militares enfrentam, perante a necessidade de adaptabilidade a um ambiente dominado pela volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e centrado em rede.

O reducionismo do estudo da liderança centrado na figura do líder formal tem ignorado que o desenvolvimento da liderança é um processo social, inerentemente multinível e longitudinal. Decorrente das evidências, a liderança emerge da proximidade ao protótipo do in-group, orientada para metas e expectativas comuns, através da afirmação da identidade grupal que lhe confere legitimidade. A liderança é um processo psicológico de grupo, envolvendo o princípio da identidade social e o reforço de comportamentos que enfatizam o “fazer isto por nós”, no sentido de construir e reconstruir ativamente o próprio significado de “nós”. Uma identidade coletiva forte é determinante para desenvolver comportamentos de liderança, motivados e orientados para o grupo. Neste sentido, os indivíduos que estão mais identificados com a organização e a equipa têm uma maior propensão para considerar os outros como fontes de liderança e serem vistos como potenciais líderes, independentemente de serem ou não os líderes formais. O desenvolvimento da identidade coletiva da organização surge como um processo para a emergência de formas mais plurais de liderança.

As evidências da neurociência mostram que a atividade coordenada (afetiva e cognitiva) na região frontal direita do cérebro ocorre com a inclusão do “nós” no processo, reforçando a gênese social e coletiva da liderança. A propensão para a liderança ocorre em indivíduos com uma perspectiva alargada do conjunto, pensamento sistémico, que reconhecem e incluem os outros no processo de construção da visão organizacional, apresentando elevados níveis de coerência emocional e cognitiva.

O estudo de Hannah, Jennings e Nobel (2010) identificou papéis e meta fatores de liderança que caracterizam a função adaptativa dos líderes. Interligam os aspetos mais tradicionais da liderança centrada no líder, como a componente tática e técnica, e outros mais centrados no coletivo, que requerem flexibilidade e consciência da partilha, no sentido de construir relações de colaboração, resolver conflitos, coordenar e gerir processos de apoio a civis, facilitar a governação local e desenvolver um sistema de liderança partilhada com líderes internos e externos.

Exige-se assim, compreender que liderar uma operação militar envolve seguir procedimentos táticos e técnicos pré-estabelecidos, segundo o princípio da subordinação e por outro, reagir com adaptabilidade e flexibilidade, onde cada elemento pode ter que pensar e agir de forma isolada em circunstâncias específicas ou atuar de forma coletiva. A liderança militar se por um lado se consubstancia na figura do comandante e dentro de estruturas organizacionais hierarquizadas, por outro, inclui no processo o conhecimento que os múltiplos intervenientes trazem para o processo de influência, seguindo uma perspectiva dinâmica interativa.

A emergência da influência no seio do grupo e as múltiplas relações formais e informais

que se estabelecem constitui uma nova abordagem ao processo de liderança. Neste sentido, face aos desafios que as novas conjunturas geram ao nível global, a liderança partilhada tornou-se uma necessidade. O que distingue a liderança coletiva dos modelos tradicionais é o fato de que, ao se partilhar a liderança, os processos de influência vão além da conhecida influência top-down, exercida exclusiva e unilateralmente pelos líderes formais, reconhecendo a perícia individual e permitindo que a liderança, na sua forma mais pura, seja amplamente distribuída entre os vários indivíduos.

A liderança partilhada evita que a liderança tradicional colapse, devido à incapacidade prática de um só líder lidar com múltiplos fatores, que exigem conhecimentos diversificados, só possível através da comunicação pela partilha de informação e pela interação social que caracterizam as redes formais e informais. A liderança pode acontecer em qualquer lugar e a qualquer momento e não é limitada a uma configuração ou a uma pessoa em particular, o que reflete uma mudança na literatura ao entender a liderança como uma propriedade relacional em vez de uma entidade individual (Chrobot-Mason, Ruderman & Nishii, 2014). O quadro integrador do contexto organizacional centrado em rede mostra como é que um coletivo se envolve no processo social de liderança, examinando se estão presentes as relações que produzem direção, alinhamento e comprometimento entre colaboradores e quais os seus possíveis preditores.

Em última análise, toda a liderança é acerca da autoidentidade, da autoliderança (liderança do Eu) e da liderança partilhada e coletiva. O futuro comandante tem de gerir-se a si mesmo, tornando-se mais consciente dos seus pensamentos, sentimentos e atos, para depois ser capaz de expandir a contactos e redes mais alargadas e complexas de relacionamentos, fomentando através da liderança coletiva a mudança continua a todos os níveis da organização. Só alcançando estes níveis mais profundos, de consciência, se consegue chegar ao processo de desmaterialização do eu, de apagamento do narcisismo, para formas mais inclusivas da potencialidade e perícia dos outros, deixando acontecer naturalmente os processos de influência que ocorrem em redes organizacionais. Os princípios da liderança coletiva ao reconhecerem a diversidade de competências, a necessidade de distribuição e troca de informações de forma dinâmica - como resultado de um conjunto de interações - que exige uma consciência alargada do trabalho em equipa, são pilares fundamentais para a construção de programas de desenvolvimento da liderança mais coerentes.

Como implicações imediatas para a prática considera-se a necessidade de consolidar um modelo de liderança que seja suficientemente parcimonioso, que não esteja restringido a uma tipologia de competências, mas que responda à complexidade sistémica que os fenómenos globais impõem. É mais útil estabelecer-se os pilares para a criação de programas de liderança, onde se inclui a autoliderança, a liderança de equipas e a liderança coletiva, como orientações teóricas que tornam possível a criação de esquemas mentais, centrais aos estádios de desenvolvimento da liderança. É ainda relevante destacar, que a implementação de uma liderança coletiva passa pela consciencialização da necessidade do trabalho em rede, da noção de partilha e reconhecimento das competências individuais nas instituições.

A expectativa é que este estudo possa constituir um estímulo para a investigação sobre a liderança, não só para a compreensão do processo de liderança coletiva, mas também para a implementação de programas de desenvolvimento de liderança, entendido como requisito estratégico para “desenvolver a futura geração de líderes”.

## Referências Bibliográficas

Antonakis J., Fenley, M., Liechtu, S. (2011). Teaching leadership - can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 374-396.

Ardichvili, D. (2016). Manderscheid, Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (3) 275-285.

Ardichvili, A., Manderscheid, S. V., Emerging practices in leadership development: An introduction. (2008). *Advances in Developing Human Resources*, 10, 619-631.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.

Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Borges, J. V., & Rodrigues, T. R. (Eds). (2016). *Ameaças e Riscos Transnacionais no Novo Mundo Global, Fronteira do Caos*. ISBN: 9789898647603.

Brower, H. H., & Schoorman, F. D. (2000). Tan, H. H., A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.

Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., & Nusbaum, H. C. (2008). Neuroimaging as a new tool in the toolbox of psychological science. *Current Directions in Psychological Science*, 17(2), 62-67.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making: Current Issues*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 228.

Carson, J. B., & Tesluk, P. E. (2007). Leadership from within: A look at leadership roles in teams. Paper presented at the 67th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia.

Carter, D.R., & DeChurch, L.A. (2012). Networks: The way forward for collectivistic leadership research. *Industrial and organizational psychology: Perspectives on science and practice*, 5, 412-415.

Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-622. Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 1-73.

Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K.L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27, 298-311.

Cosby, N., Madden, J., Jacobs, R., Flynn, F., Sellars, J., & Brown, G. (2006). Generalized non-kinetic operations (GNKO) straw man task list. (Booz, Allen & Hamilton). Arlington VA: Defense Advanced Research Projects Agency.

Chrobot-Mason, Ruderman, & Nishii (2014). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27 (2), 298-311.

Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 994-1011.

Daft, R. (2014). *The Leadership Experience*, 6th Edition. Mason, OH: Cengage Learning.

Day, D. V., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25, 63-82.

Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.

Day, D. & Harrison, M.M. (2007). A multilevel identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360-373. Lord, R. G., & Hall, R. J., (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591-615.

Day, D. V., Harrison, M. M., Halpin, S. M. (2005). Building an integrative, adult lifespan theory of Army leader development. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., Los Angeles, CA.

DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in DeRue, D. S., Nahrgang, J. D. & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science*, 26, 1192-1209.

De Cremer, D., van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? *The*

effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858-866.

Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L., (2013). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 2, 329-346.

Farrell, T. (2013). Back from the brink: British military adaptation and the struggle for Helmand, 2006-2011. In: Farrell, T., Osinga, F. and. Russell, J.A. (Eds.), *Military adaptation in Afghanistan*. Stanford, CA: Stanford University Press, (pp. 108-135).

Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877.

Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In Pearce, Craig L. & Conger, Jay A. (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications, (pp. 21-47).

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933-958.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2011). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks (Technical Report 1288). United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, p 37.

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.

Piaget, J. (1976). *A equilibração das estruturas cognitivas*. Rio de Janeiro: Zahar.

Geerts, R.E., & Houtman, L. (2014). Adaptive Military Leadership Beyond Control. In Lindsay, D. (Eds), *Adaptive leadership in the military context: International Perspectives* (pp 19-32). Canadian Defense Academy Press.

Gharajedaghi, J. (1999). *Systems thinking: Managing chaos and complexity*. Boston: Butterworth Heinemann, pp. 92-93.

Gronn, P. (2010). Distributed Leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore-Louis, G. Furman-Brown, P. Gronn, W. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Hagmann, P., Cammoun, L., Gigandet, X., Meuli, R., & Honey, C. J. (2008). Mapping the structural core of human cerebral cortex. *PLoS Biology*, 6, 1-15.

Hannah, S. T., Jennings, P. L., Ben-Yoav Nobel, O. (2010). Tactical military leader requisite complexity: Toward a referent structure. *Military Psychology*, 22, 412-449.



Heifetz, R. A. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & (1999). Gupta, V., Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. (2014). Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions. In D. Day (Ed.), *Oxford handbook of leadership*. Oxford: Oxford University Press.

Jans, N. (2011). From "Leading from the Front" to "Leading from the Shadows": Developing a Leadership Culture for the Strategic Level. In Bélanger, J. & Lew, P. (Eds), *Developing the next generation of military leaders: challenges, imperatives and strategies*. Canadian Defense Academy Press, p. 57.

Kalish, Y. (2013). Harnessing the power of social network analysis to explain organizational phenomena. In J. M. Cortina, & R. S. Landis (Eds.), *Modern research methods for the study of behavior in organizations* (pp. 99-136). NY: Routledge.

Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University.

Lindebaum, D., & Zundel, M., (2013). Not quite a revolution: Scrutinizing organizational neuroscience in leadership studies. *Human relations*, 66 (6), 857-877.

Manz, C., Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall. Neck, C., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20, 85-102.

McGarty, C. (1999). *Categorization in social psychology*. London: SAGE.

Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232-245.

Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, vol. 12, (pp. 225-254).

Mulford and K. Riley (eds) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht: Kluwer.

Murphy, S. A., Johnson, S.K. (2011). The Benefits of a Long-Lens Approach to Leader Development: Understanding the Seeds of Leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 459-70.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18, 47-57.

Piaget, J., (1983). *Teorias da Linguagem Teorias da Aprendizagem*, Lisboa, Edições 70.

Reddy, C. M., Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27, p 44.

Reicher, S. D., Haslam, A., & Hopkins, N. (2015). Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality. *Leadership Quarterly*, 16, 547-568.

Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. (1995). A social identity model of deindividuation phenomena. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology*. Chichester, UK: Wiley, Vol. 6, pp. 161-198.

Riketta, M., van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

Rosinha, A. & Matias, S. (2015). *Casos de Liderança em Contexto Militar: A prática à luz da teoria*. Livro nº 6: Coleção Ares, Instituto de Estudos Superiores Militares e Caos Editora.

Rosinha, A. Matias, S., Santos, B, Sarmento, M. (2016). Toxic, negative, and destructive leadership behaviors in the military context: Case studies. In *Negative Leadership*. International Military Leadership Association (IMLA) books published by CDA Press.

Rosinha, A. Matias, S. Souza. A. (2016). Leadership in extreme conditions and under severe stress: Case study analysis. In *Leadership in extreme situations, Leadership and Communication Studies*, MILAK at ETH Zurich, Switzerland, Springer. (no prelo).

Russell, J.A. (2013). Into the Great Wadi: The United States and the War in Afghanistan. In Farrell, T.F. Osinga and J.A. Russell (Ed.), *Military Adaptation in Afghanistan*. Stanford: Stanford University Press, p 51.

Sartre, J-P. (2007). *Existentialism Is a Humanism*. New Haven (p 41). CT: Yale University Press.

Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., Tsai, W. (2014). Relational pluralism within and between organizations. *Academy of Management Journal* 2014, 57(2), 449-459.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspective. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & L.W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, pp.7-24.

Thatcher, R. W., North, D., & Biver, C. (2007). Development of cortical connections as measured by EEG coherence and phase delays. *Human Brain Mapping*, 29, 1400-1415.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.

Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Milton Keynes: Open University Press.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorisation theory*. Oxford and New York: Basil Blackwell, 1987.

Turner, R. H. (2002). Role theory. In J. H. Turner (Ed.), *Handbook of sociological theory*. New York: Kluwer Academic/Plenum, (pp. 233-254).

Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318. White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27, 280-297.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. Grace, D.M., Platow, M.J. (2015). Showing leadership by not showing your face: An anonymous leadership effect. *SageOpen*, 5, 1-10.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Editora Atena, Academia Militar.

Yammarino, F.J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and organizational psychology: Perspectives on science and practice*, 5, 382-402.

Yap, J., & Harrigan, N. (2015). Why does everyone hate me? Balance, status, and homophily: The triumvirate of signed tie formation. *Social Networks*, 40, 103-122.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall (5th ed.).

Yukl, G. (2009). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Waldman, D., Balthazard, P., & Peterson, S. (2011). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? *Academy of Management Perspectives*, 60-74.

White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27, 280-297.

Wong, L. (2004). *Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom*. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, US Army War College.

---

[1](#) Do ingles Volatility, Incertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)

[2](#) Do estudo original são apresentadas apenas algumas sub-tarefas.