



Artigo de Investigação

# PROJETO PRIMUS. REFLEXÕES E PROPOSTAS PARA UM QUADRO TEÓRICO-PRÁTICO DE LIDERANÇA BASEADO NA ANÁLISE COMPORTAMENTAL

*Tradução para o português com ajuda de IA (DeepL)*

**Antonio Domínguez-Muñoz**

Professor da Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences (Evidentia University)

adominguez@evidentiauniversity.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3771-9580>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=mCYKjdQAAAAJ&hl=es&oi=ao>

**Rafael M. López Pérez**

Professor da Universidade Complutense - raflop10@ucm.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2807-7419>

**Jorge Jiménez Serrano**

Diretor da Escola de Ciências Criminais. Universidade Evidentia de Ciências Comportamentais e Forenses (Universidade Evidentia)

jjimenez@evidentiauniversity.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3285-144X>

**Beatriz Domínguez-Muñoz**

Estudante de Psicologia. Universidade de Málaga (UMA), Málaga, Espanha.

beatrizdominguez2002@gmail.com

Recebido em 18/02/2026

Aceite em 27/05/2026

Publicado em 30/06/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Citação recomendada: Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Jiménez, J. e Domínguez, B. (2026). Projeto Primus. Reflexões e propostas para um quadro teórico-prático de liderança baseado na análise comportamental. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(2), pp. 187-214. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Licença: Este artigo é publicado ao abrigo da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Registo Legal: M-3619-2023

NIPO online: 126-23-019-8

ISSN online: 2952-394X



## PROJETO PRIMUS. REFLEXÕES E PROPOSTAS PARA UM QUADRO TEÓRICO-PRÁTICO DE LIDERANÇA BASEADO NA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

**Índice:** 1. INTRODUÇÃO. 1.1. Metodologia. 2. LIDERANÇA E ANÁLISE DE COMPORTAMENTO. 2.1. Sistema de Análise da Validade na Avaliação (SAVE). 2.2. Sistema de Análise e Avaliação da Identidade Orientado para o *Rapport* (SAVIOR). 3. PROJETO PRIMUS. 3.1. *Primus ou César*: autoliderança. 3.2. *Inter Pares ou Nada*: liderança de serviço. 3.3. A antiliderança no século XXI: Ou o *Cibercésar* ou *nadIA*. 4. CONCLUSÕES E PROPOSTAS. 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Resumo:** A liderança é um dos grandes temas do mundo contemporâneo, abordado a partir de diversas áreas, incluindo as ciências do comportamento, uma vez que, mais do que uma época de mudanças, estaríamos perante uma mudança de época, refletida no modelo VUCA e nos modelos subsequentes. A complexidade que as organizações enfrentam exigiria lideranças ao serviço das pessoas, a partir da análise do comportamento (AdC). Um quadro conceptual amplo e interdisciplinar para dotar de base científica algo que, embora façamos de forma instintiva, beneficia do método. Propomos um sistema versátil para a AdC, com uma estrutura de metaprotocolo (SAVE) e uma adaptação especialmente útil para a liderança de equipas (SAVIOR). A partir daí, desenvolvemos uma proposta de liderança humanista baseada em Princípios, o Projeto PRIMUS (Promoção do *Rapport* a partir da Identidade e do Comando através da Unidade, com SAVIOR). Este estrutura-se em duas partes: *Primus ou César*, para insistir na necessidade da liderança como um projeto de desenvolvimento pessoal (autoconhecimento e autoliderança), útil para qualquer pessoa. Em seguida, «*Inter Pares ou Nada*» aborda, entre outras questões, como praticar uma liderança positiva, uma vez que esta não pode ser neutra, sendo frequente a anti-liderança, que é definida provisoriamente e discutida em relação às suas consequências organizacionais (esgotamento, deterioração da coesão, perda de moral) e à sua prevenção a partir do PRIMUS. Por último, aborda-se a integração funcional do modelo com os ambientes complexos do nosso século. Recuperamos assim uma longa tradição e fazemos nosso o espírito do atual lema do Departamento de Liderança da Escola de Guerra e Liderança do Exército de Terra para concluir: «*Liderar é servir*».

**Resumen:** El liderazgo es uno de los grandes temas del mundo contemporáneo, abordado desde distintas áreas, incluidas las ciencias de la conducta, dado que más que una época de cambios, estaríamos ante un cambio de época, reflejado en el modelo VUCA y los posteriores. La complejidad que enfrentan las organizaciones demandaría liderazgos al servicio de las personas, desde el análisis de conducta (AdC). Un marco conceptual amplio e interdisciplinar para dotar de base científica algo que, aunque hacemos de manera instintiva, se beneficia del método. Planteamos un sistema versátil para el AdC, con estructura de meta-protocolo (SAVE) y una adaptación especialmente útil para el liderazgo de equipos (SAVIOR). A partir de aquí, desarrollamos una propuesta de liderazgo humanista basado en Principios, el Proyecto PRIMUS (Promoción del *Rapport* desde la Identidad y del Mando a través de la Unidad, con SAVIOR). Se estructura en dos partes; *Primus o César*, para insistir en la necesidad del liderazgo como un proyecto de desarrollo personal (autoconocimiento y autoliderazgo), útil para cualquier persona. Luego, *Inter Pares o Nada*, plantea entre otras cuestiones cómo practicar un liderazgo positivo, dado que este no puede ser neutro, siendo frecuente el anti-liderazgo, que se define provisionalmente y se discute en relación con sus consecuencias organizacionales

(burnout, deterioro de cohesión, pérdida de moral) y con su prevención desde PRIMUS. Por último, se aborda la integración funcional del modelo con los entornos complejos de nuestro siglo. Recuperamos así una larga tradición y hacemos nuestro el espíritu del actual lema del Departamento de Liderazgo de la Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra para concluir, *Liderar es servir*.

**Palavras-chave:** Análise comportamental, Influência, Liderança, Perfil de Personalidade Indireto, SAVE.

**Palabras clave:** Análisis de conducta, Influencia, Liderazgo, Perfilado Indirecto de Personalidad, SAVE.

## ABREVIATURAS

AdC: Análise de Comportamento

BANI: Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível (*Brittle, Anxious, Non-Linear and Incomprehensible*).

CNV: Comportamento Não Verbal.

CPS: Resolução de Problemas Complexos.

MoM: Comando Orientado para a Missão (*Mission Command*).

MACONVE: Manual de Comportamento Não Verbal (2016).

MADEMEN: Manual de Detecção da Mentira e do Engano (2020).

MOSAVE: Manual Operacional do SAVE (2021).

OSINT: Inteligência de fontes abertas (*Open Sources Intelligence*).

OTAN: Organização do Tratado do Atlântico do Norte.

PEN: Psicoticismo, Extroversão e Neuroticismo.

PRIMUS: Promoção do Rapport a partir da Identidade e do Comando através da Unidade, com o SAVIOR.

SAVE: Sistema de Análise de Validade na Avaliação.

SAVIOR, Sistema de Análise e Avaliação da Identidade Orientado para o Rapport.

SCARF: Estatuto, Certeza, Autonomia, Relação, Equidade (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*).

UE: União Europeia.

VUCA: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*)

VI<sub>3</sub> RCA<sub>2</sub> S: Evolução do VUCA, que acrescenta (em espanhol) ao VUCA: Immediatez e Insegurança, Ruído, Aceleração e Simultaneidade de disparidades.

## 1. INTRODUÇÃO.

Em pleno século XXI, as exigências do contexto mudaram profundamente (Díaz-Carrera, 2007). A missão institucional em diversos domínios da Administração continua a ser a mesma, mas os contextos em que se desenvolve transformaram-se radicalmente. Isto implica uma exigência clara: a liderança já não pode basear-se exclusivamente no comando tradicional, devendo evoluir para uma competência estratégica: o Comando Orientado para a Missão (MoM). Não se trataria de uma transformação opcional, mas sim necessária. O cenário contemporâneo, descrito pelos modelos VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível), tem-se tornado ainda mais exigente devido a contextos como o modelo VI<sub>3</sub>RCA<sub>2</sub>S, que acrescenta ao VUCA a imediatismo, a insegurança, o ruído, a aceleração e a simultaneidade. Estas siglas não são meros rótulos conceptuais; descrevem realidades operacionais que afetam, igualmente, os membros da Guarda Civil, desde o nível tático até ao estratégico (Diz, 2021; López, Pascual e Parrilla, 2023; Guilló, 2024; Martínez, 2025).

**Tabela 1**  
*Complexidade no passado vs. Complexidade na atualidade<sup>1</sup>*

<b>Dimensão</b>	<b>Complexidade no passado</b>	<b>Complexidade atualmente</b>
Fluxo de informação	Limitado, lento (cartas, mensageiros, comunicação oral)	Instantâneo, avassalador (Internet, redes sociais, inteligência artificial – IA)
Tempo de tomada de decisões	Mais demorado, permitia deliberação	Rápido, exige respostas imediatas
Interconectividade	Local ou regional	Global, altamente interligada
Controlo e governação	Mais centralizada (estados, impérios)	Mais descentralizada (empresas multinacionais, plataformas digitais)
Armazenamento e processamento de conhecimento	Bibliotecas, tradições orais	<i>Big Data</i> , aprendizagem automática, IA
Adoção tecnológica	Ciclos de adoção lentos	Mudança rápida e disruptiva

Assim, a liderança deixaria de ser uma função formal para se tornar uma competência transversal. Trata-se de exercer influência através do exemplo, de criar contextos seguros e emocionalmente sustentáveis, onde os membros da equipa se sintam capazes de enfrentar desafios, inovar e manter a moral, mesmo em situações adversas. A liderança é hoje, em suma, uma forma de serviço, e uma forma especialmente importante.

Os estudos neurocientíficos das últimas décadas proporcionaram-nos pistas essenciais para compreender como o cérebro humano se comporta em situações de pressão, ameaça ou desorientação. Por exemplo, o modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) explica como determinadas condições relacionais

<sup>1</sup> Adaptado de María Blanco, Professora da Universidade San Pablo CEU, Departamento de Economia, na Conferência CPS Live (Madrid, março de 2025).

afetam a motivação, a cooperação ou o desempenho (Rock, 2008). Para um líder operacional, compreender estes mecanismos já não é um luxo, mas sim uma necessidade. O líder que não sabe como o seu comportamento não verbal ou as suas decisões afetam o sistema límbico — a parte emocional do cérebro — dos seus colegas está, no mínimo, a perder capacidade de influência. Assim, os estudos de Damasio (2001) mostraram-nos a importância das ligações entre esse sistema límbico e o córtex pré-frontal na tomada de decisões, que nos permitem corrigir erros e aprender com eles. Tudo isto, num quadro que integra a inteligência emocional, partindo do autoconhecimento e da autogestão emocional para alcançar relações sociais melhores e mais adequadas, através do desenvolvimento de competências sociais eficazes (Goleman, 2005; Martínez, 2025).

É claro que a liderança na Guarda Civil não deve ser dissociada da sua história que, tal como o seu hino e lema, está — desde o artigo 1.º do primeiro capítulo do Manual — indissociavelmente ligada à Honra. Esta, entendida como projeção da Virtude, tem implicações claras na liderança, que seria um efeito das ações virtuosas, a sombra social que a Virtude projeta, sem o pretender. O Corpo possui, assim, uma trajetória que avala uma narrativa institucional única, com símbolos, valores e práticas que contribuem para sustentar e aumentar o seu prestígio, autoridade moral e fidelização. A disciplina, a lealdade, a austeridade ou a vocação de serviço são valores que levaram gerações de guardas civis a enfrentar circunstâncias de alto risco, ameaça e incerteza (Martínez, 2019).

O PRIMUS surgiu como uma proposta para contribuir, modestamente, para este difícil desafio. Não pretende oferecer quadros teóricos ou recursos conceptuais, para além do necessário, mas sim criar um espaço de reflexão aplicado à prática real do comando. Desde a autoconsciência emocional até à análise de ambientes operacionais complexos, desde a gestão do stress até à utilização de métodos como o sistema SAVE ou a abordagem SAVIOR, integram-se conhecimentos de diferentes disciplinas com uma orientação clara: melhorar a capacidade de liderança eficaz em contextos reais (Domínguez-Muñoz, López e Jiménez, 2025).

Para tal, somos encorajados a refletir sobre nós próprios, a nossa identidade e tendências ou estilos de liderança, para detetar e compreender preconceitos e pontos cegos (Kahneman, 2012; Tversky e Kahneman, 1974), e, assim, desenvolver competências-chave: comunicação assertiva, construção de confiança, tomada de decisões sob pressão, gestão de equipas diversificadas, análise comportamental em situações complexas ou resiliência. O PRIMUS cresceu, sem dúvida, com a experiência já adquirida, e reforçou a nossa convicção de que liderar hoje é servir com atitude, visão e consciência.

Por tudo isto, o projeto não se destina apenas àqueles que já ocupam ou aspiram a ocupar cargos de responsabilidade, mas a todos os membros da Guarda Civil, partindo da convicção de que liderar não é uma opção, mas sim uma responsabilidade partilhada. No Projeto PRIMUS, liderar é colocar-se na linha da frente do compromisso consigo mesmo, sendo um exemplo e um guia, buscando a excelência — competência com ética — sem esquecer a humildade — entendida como autenticidade — e a proximidade humana do MoM.

## 1.1. METODOLOGIA.

O presente artigo insere-se no gênero da reflexão teórico-doutrinária com uma proposta de quadro aplicado. Não se trata, portanto, de um estudo empírico nem de uma revisão sistemática, mas sim de uma elaboração conceptual que articula três elementos: a) um corpo teórico proveniente da análise comportamental, da medicina e psicologia forenses, da neurociência aplicada e da economia comportamental; b) um conjunto de ferramentas técnicas desenvolvido pelos autores e publicado anteriormente — o SAVE como metaprotocolo e o SAVIOR como aplicação à liderança —; e c) uma proposta deliberativa para a liderança — o Projeto PRIMUS — resultante de doze anos de docência, formação e trabalho em conjunto com instituições de segurança e defesa.

Os objetivos são três; o principal consiste em apresentar, de forma integrada, o Projeto PRIMUS como quadro conceptual para a liderança em organizações hierárquicas orientadas para o serviço público. Em segundo lugar, operacionalizar esse quadro através de uma abordagem que cruza a Identidade (V<sub>0</sub>no SAVE) com princípios de influência (Cialdini, 2017), de utilidade direta para comandantes e operacionais. Em terceiro lugar, propor e caracterizar a anti-liderança como categoria específica, antecipar algumas consequências organizacionais e propor a sua prevenção a partir do PRIMUS.

A metodologia é a própria de um trabalho de elaboração conceptual: revisão narrativa da literatura académica e doutrinária selecionada sobre liderança, análise do comportamento e dos contextos do século XXI, integração com o corpus técnico previamente publicado pelos autores (López, Gordillo e Grau, 2016; Viñambres et al., 2020; Domínguez-Muñoz, 2021a) e formulação de um quadro aplicado e discutido em fóruns profissionais e académicos. O presente artigo amplia substancialmente uma comunicação anterior dos autores apresentada num congresso (Domínguez-Muñoz, López e Jiménez, 2025), incorporando, entre outros aspetos, um maior desenvolvimento teórico, a abordagem da anti-liderança e a ligação com a doutrina institucional da Guarda Civil, que não constavam daquela versão preliminar de cinco páginas.

As limitações do trabalho são, entre outras, as próprias de uma proposta de quadro: não são apresentados dados quantitativos sobre a eficácia, mas sim sobre a aplicabilidade fundamentada, devido à sua versatilidade e dependência de um contexto operacional específico, tal como acontece com o meta-protocolo SAVE. A validação empírica do PRIMUS em contextos de liderança policial e militar constitui uma linha de investigação, já com vias abertas, como o recente trabalho de conclusão de mestrado no Centro Universitário da Guarda Civil (Martínez, 2025), e que os autores esperam desenvolver em futuras contribuições

## **2. ANÁLISE DE COMPORTAMENTO COM O SAVE, A IMPORTÂNCIA DO MÉTODO.**

A análise comportamental (AdC) é um termo polissémico, com o qual nos referimos aqui ao estudo científico básico do comportamento; para compreender melhor como os fatores biológico-psicológicos e socioambientais influenciam os comportamentos, a sua manifestação, manutenção e/ou modificação. Com uma abordagem prática, como veremos, revela-se útil em domínios como o forense (Domínguez-Muñoz e López, 2022), da segurança ou da defesa.

O termo «método» deriva do latim *methodus*, que por sua vez provém do grego *μέθοδος*, e significa *o caminho a seguir*, os passos a dar para concretizar algo, o procedimento ou *protocolo*. Refere-se tanto a uma forma bem estruturada e organizada (sistemática) de alcançar um objetivo ou resultado, como à forma de pensar, agir ou comportar-se, à perícia ou ao hábito que cada um segue. A entrevista ou outras técnicas de investigação não seriam — nesse sentido — métodos propriamente ditos, mas apenas dispositivos ou ferramentas do método; e este, um processo dentro do seu quadro teórico (Nateras, 2005), tal como o método clínico (Ilizástegui e Rodríguez, 1990) utilizado rotineiramente na prática médica diária.

O objetivo do Sistema de Análise de Validade na Avaliação (SAVE, López, 2021) seria proporcionar esse caminho para uma aplicação flexível, lógica, ordenada e adaptada a cada necessidade das técnicas e ferramentas mais adequadas à função a desempenhar. Combina diferentes pontos de vista e estrutura o que, em muitos domínios, é hoje realizado de forma individual e intuitiva. Enquanto metaproto-col (protocolo de protocolos), integra e contextualiza outras ferramentas baseadas na evidência, já cientificamente aceites para utilização independente, desde o HELPT ou Protocolo Holístico de Avaliação do Testemunho (Manzanero e González, 2015) até ao TOMM (*Test of Memory Malinger*), passando por técnicas de OSINT (Rodrigo, 2021) ou pelo perfil indireto da personalidade, como o ENCUIST (Halty, González e Sotoca, 2017). Permite, assim, a sua aplicação em áreas diversas, mas relacionadas; desde a medicina ou psicologia forense (Domínguez-Muñoz, et al., 2024), forense ou de avaliação (Domínguez-Muñoz, et al., 2017b), até à análise do comportamento criminoso, à inteligência militar (García-Rodrigo, et al., 2019) ou à fraude no setor dos seguros (Domínguez-Muñoz, et al., 2018). Todas estas áreas têm em comum com a psicologia jurídica a elevada frequência de enganos, fenómenos que assumem, no contexto forense, uma relevância especial (Muñoz, 2013).

Resumidamente, embora exceda o âmbito deste artigo, queremos também incluir a importância de projetar a liderança na doutrina de segurança espanhola em matéria de ação externa, integrada na Política Comum de Segurança e Defesa da UE, na doutrina do «*Mission Command*» (MoM) promovida pela OTAN e nos seus princípios associados: intenção do comando, iniciativa subordinada, confiança mútua e compreensão partilhada. Isto é especialmente necessário no nosso atual contexto geopolítico (Rosety, Calduch e Fojón, 2026), de operações multidomínio, incluindo os domínios cognitivo e digital (Segoviano, 2025). No entanto, já *Sun Tzu* (2015) — contemporâneo de Sócrates — afirmava que *toda a guerra se baseia no engano. A arte suprema da guerra consiste em subjugar o inimigo sem combater*.

Hoje em dia, a liderança militar e policial já não opera apenas no plano físico, mas também no domínio informativo, no ambiente digital e no espaço cognitivo (perceção, narrativa, confiança). Neste sentido, a liderança não deve apenas coesionar equipas, mas também gerir narrativas e a perceção pública (García-Vaquero, 2026).

## 2.1. SISTEMA DE ANÁLISE DE VALIDADE NA AVALIAÇÃO (SAVE).

O Sistema de Análise de Validade na Avaliação e o principal corpus científico-técnico que o sustenta encontram-se — juntamente com os artigos referenciados na **bibliografia** — na chamada Trilogia da Análise Comportamental da *Behavior & Law* e da *Evidentia University*, três manuais publicados pela Pirâmide (2016) e pela Behavior

& Law Ediciones (2020 e 2021). O último, elaborado em cumprimento dos objetivos do *Grupo PsicInt* (Inteligência Psicológica) e apresentado na Academia do Centro Nacional de Inteligência (CNI) no final de 2021 (Domínguez-Muñoz, 2021a), foi o Manual Operativo do SAVE (MOSAVE), complementando os publicados anteriormente (MACONVE e MADEMEN), dedicados, respetivamente, ao comportamento não verbal (CNV) e à caracterização indireta da personalidade (López, Gordillo e Grau, 2016) e à deteção da mentira e do engano, com uma abordagem académico-aplicada (Viñambres, Ramos, Juárez e López, 2020).

A Análise do Comportamento na Etologia, Criminologia e Psicologia constituiria os pilares do SAVE (Domínguez-Muñoz, 2021b), estabelecendo quatro fases em dois domínios, de aplicação mente flexível, para estudar cientificamente a validade de um caso e até mesmo confirmar a sua consistência e valor jurídico. Nascido num contexto clínico (Domínguez-Muñoz et al., 2014), nas suas quatro fases são estudadas de forma específica as diversas manifestações do comportamento humano; a análise verbal do discurso é incluída na secção de *Verossimilhança*, a fase  $V_1$  (Grau, 2021). Os indicadores presentes no comportamento não verbal e a sua congruência com os verbais (Juárez, 2021) correspondem à *Veracidade* ( $V_2$ ). Ambos estão intimamente ligados no Domínio da Entrevista. A terceira fase, ou  $V_3$ , em relação direta com a prova no Direito, é a *Verificação* ou Contexto (Jiménez, 2021) e corresponde à procura de elementos externos à entrevista com os quais se possa confirmar ou refutar o que foi recolhido na entrevista. Incorpora elementos objetivos (inspeção, investigações, etc.) e subjetivos, como os testemunhos; em geral, os diversos meios de prova admitidos em cada âmbito. Por último, embora de aplicação transversal ao longo de todo o processo — razão pela qual é designada por  $V_0$  (Garrido, 2021) —, está a *Avaliação* da Identidade do sujeito, dos seus laços, inteligência e personalidade (*VIP*), recorrendo à análise de perfil indireta para conhecer as suas principais características e adaptar as nossas ações, otimizando os resultados das restantes fases.  $V_3$  e  $V_0$  constituem o Domínio da Investigação e tudo isto pode ser reduzido a uma fórmula simples, a equação SAVE;  $X = (V_1 + V_2 + V_3) V_0$

A sua aplicação teria início ao detetar — mesmo que intuitivamente, utilizando o chamado Sistema 1 ou pensamento automático de Kahneman (2012) — um desvio do padrão de comportamento, uma anomalia. Antes de aplicar a análise de validade e para uma posterior utilização pericial, devemos estabelecer o pressuposto de facto; uma premissa que, caso se concretize, dará origem a consequências jurídicas ou de outro tipo. Segue-se a fase científico-técnica, a Análise de Validade propriamente dita. O seu núcleo seria constituído pelas fases já explicadas e, por se tratar de uma investigação baseada na ciência, deve conter uma hipótese inicial que, para maior garantia do sujeito investigado e em conformidade com o modelo da *Truth Default Theory* (Levine, 2014), corresponderá à autenticidade do caso, deixando o ónus da prova em contrário ao que for constatado na referida análise de validade.

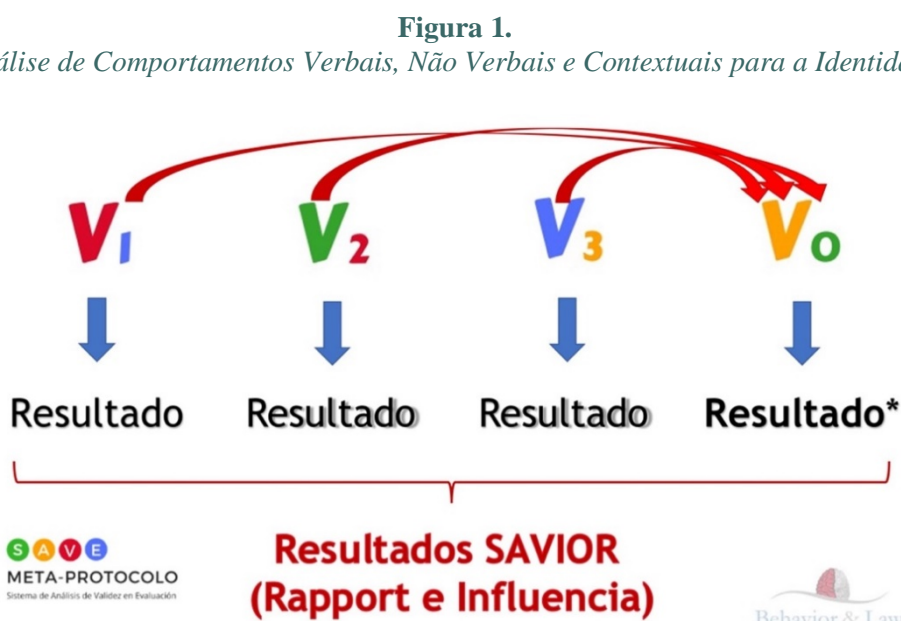
Em função dos resultados obtidos nas fases aplicadas, que em  $V_1$ ,  $V_2$  e  $V_3$  podem ser apresentados numa escala do tipo Likert, serão estabelecidas as conclusões sobre a hipótese de facto proposta, em consonância com a incógnita da equação SAVE. A Avaliação da Identidade, ou  $V_0$ , seria realizada de forma transversal e com base na caracterização indireta da personalidade, técnica que consideramos útil na Análise de Validade. Ao observar o comportamento, podemos inferir traços de personalidade, sem necessidade de responder a um instrumento psicométrico para esse efeito (avaliação clássica ou direta). Concretamente, com uma base biológica e apenas três macro-traços,

destacamos o modelo PEN – Psicoticismo (P), Extraversão (E) e Neuroticismo (N)– de Eysenck (1967), embora existam outros modelos e aspetos da personalidade que, especificamente, se relacionam com a probabilidade de participar em crimes ou fraudes – também no contexto clínico – ou de gerar uma espiral de fraudes mais rápida e abrangente. Incluídos na chamada Tríade Negra da Personalidade encontram-se o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia, todos eles a nível subclínico. São três sub-traços importantes, que poderíamos relacionar com o macro-traço de psicoticismo do modelo PEN, sobretudo se utilizarmos como referência para o perfil indireto a ferramenta conhecida como «*Dirty Dozen*» (Jonason e Webster, 2010; Nohales, 2015).

Vale a pena destacar a versatilidade que o SAVE permite; desde a sua aplicação mais básica, como a 112 — uma análise mínima, de emergência — com dois procedimentos de  $V_1$  e um único canal CNV para  $V_{(2)}$ , até chegar a um sistema SAVE complexo, em espiral, multinível e meta, como o denominado SAFE, com ciclos sucessivos que incorporam ondas de nova informação e aumentam, assim, a precisão da análise quando se dispõe de conteúdos gravados ou da possibilidade de repetir as entrevistas de investigação. Além disso, o MOSAVE inclui outras opções, destinadas a uma utilização específica, como o SAVIOR, que abordaremos a seguir devido à sua importância no PRIMUS.

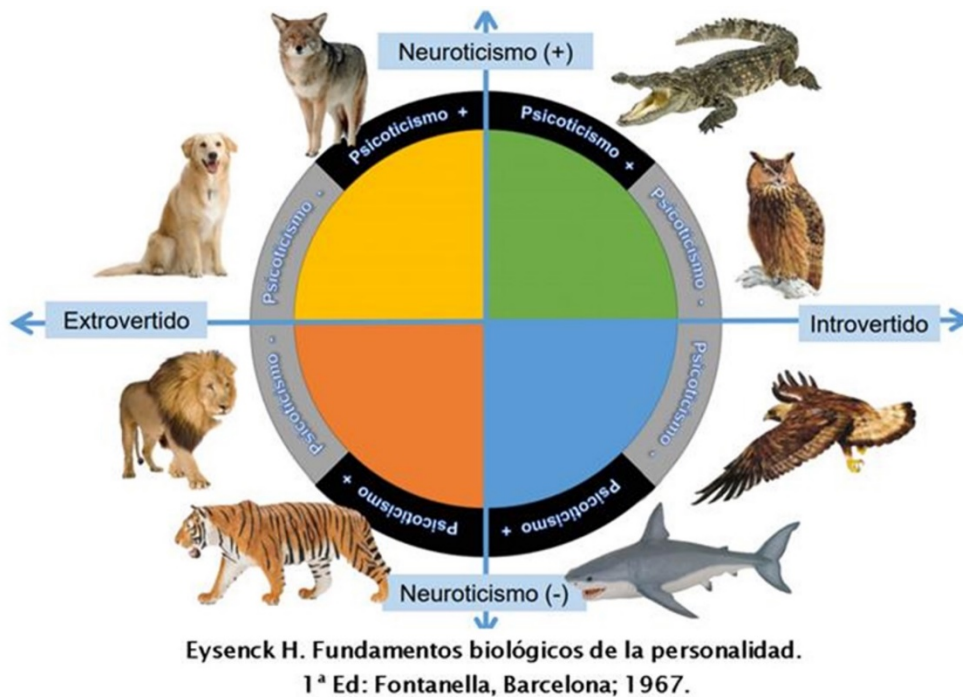
## 2.2. SISTEMA DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA IDENTIDADE ORIENTADO PARA O RAPPORT (SAVIOR).

Nos capítulos 4.º e 8.º do MOSAVE (Domínguez-Muñoz, 2021a), explica-se como subordinar as restantes fases do SAVE a um melhor conhecimento da Identidade ( $V_0$ ), para promover uma boa relação interpessoal (*rapport*), com a aplicação do SAVIOR, *Sistema de Análise e Avaliação da Identidade Orientado para o Rapport*. Permite dedicar toda a análise do comportamento (figura 1.) ao objetivo de otimizar a compreensão e a ligação nas relações humanas, gerando confiança e facilitando a influência.



Um dos grandes desafios na história da Psicologia é compreender por que razão um indivíduo se comporta da forma como o faz. Para tentar responder a esta questão, entre outras, foram desenvolvidos inúmeros modelos de personalidade a partir de diferentes abordagens, tais como a psicodinâmica ou a biológica. No âmbito desta última abordagem e com apenas três traços, destaca-se o modelo PEN de Eysenck (1967), já mencionado, pela sua parcimónia e pela quantidade de hipóteses que foram testadas desde a sua primeira formulação. Por estas e outras razões, foi este o modelo inicialmente escolhido pela Secção de Análise do Comportamento Delictivo (SACD) para desenvolver o seu perfil indireto da personalidade (González, Sotoca e Garrido, 2015; González e López, 2016), base da posterior Avaliação da Identidade ou Fase V<sub>0</sub>no SAVE.

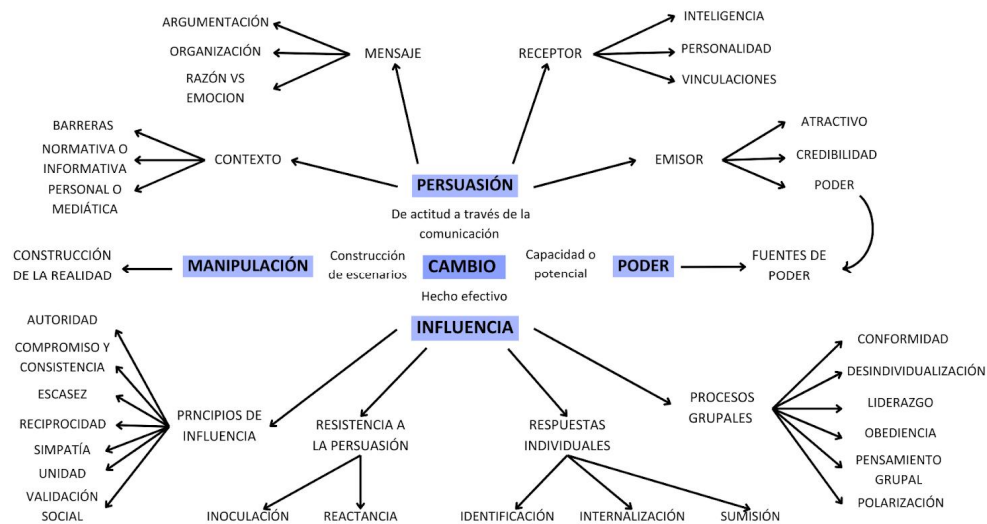
**Figura 2.**  
*Os oito tipos de personalidade segundo o Modelo PEN de Eysenck.*



Esta técnica evita as limitações que surgem ao avaliar a personalidade através de questionários padronizados, dos quais se obtém uma série de pontuações diretas. Por exemplo, pontuações decorrentes da desejabilidade social ou da distorção deliberada da pessoa avaliada, ou seja, a tendência natural — ou, consoante o caso, intencional — de responder aos itens que medem a personalidade, devido a pressões sociais ou outras variáveis, com o objetivo de apresentar a melhor imagem, a mais favorável para os outros ou a mais adaptada aos nossos interesses numa determinada situação. Brunswick (1956) apresentou o seu conhecido modelo da «lente», que explica como os indivíduos selecionam e criam o seu próprio ambiente social, atividades ou passatempos que reforçam as suas próprias disposições, preferências e atitudes (indicadores comportamentais), bem como aqueles que se deduzem dos ambientes físicos (indicadores observáveis). Devemos também destacar como outras investigações relacionam os traços de personalidade do modelo PEN com o léxico utilizado, as preferências musicais (Rentfrow e Gosling, 2003), os tipos de comida preferidos, os desportos, a utilização das redes sociais (Qiu, Lin, Ramsayan e Yang, 2012) ou as tatuagens (López, García, Gonzalez e Sanchez Buró, 2017).

Partindo do contexto V<sub>3</sub> através da observação e de outros elementos analisáveis, a criação de perfis indireta funcionaria com base nesse modelo, embora, mais recentemente, tenham sido desenvolvidas propostas interessantes orientadas para o âmbito policial, como o ENCUIST (Halty, González e Sotoca, 2017). Para completar a Avaliação da Identidade, o acrónimo VIP incorpora os principais aspetos de V<sub>0</sub>: Vínculos, Inteligência e Personalidade. O SAVIOR na liderança permite melhorar o conhecimento dos membros da equipa, a partir dos seus comportamentos, para assim melhor os servir e evitar conflitos. Além disso, contribui para construir a confiança necessária, inspirar e influenciar, para que os primeiros se possam orientar e os segundos se possam gerir, inspirando a partir da liberdade de escolha sempre que possível. E entendemos aqui *influenciar* como *gerar mudanças* (Figura 3).

**Figura 3.**  
*Mapa da Influência, uma visão geral simplificada<sup>2</sup>.*



Essas mudanças podem ser favorecidas através do poder — o comando — ou das diferentes formas de influência apresentadas acima. Por sua vez, podem orientar-se para o bem comum ou para o interesse individual, prejudicando ou não aquele. As contribuições da Neurociência e da Economia Comportamental são úteis para fazer um melhor uso da influência, nas suas diversas formas (Domínguez-Muñoz, 2023), e adaptá-la, na medida do possível, a cada pessoa em particular ou à nossa equipa como um todo. Assim, é melhor começar por avaliar a nossa própria identidade — utilizando a janela de Johari (Luft e Ingham, 1955), consultando outras pessoas, etc. — e qualquer outra questão relevante para limitar os nossos preconceitos na avaliação dos outros. Os aspetos parciais da identidade podem ser estudados individualmente ou — o que é sempre melhor — integrando vários analistas. O ideal seria combiná-lo com avaliações realizadas por equipas de psicólogos ou outros profissionais especializados, embora qualquer pessoa de boa-fé, com vontade de liderar e interesse genuíno beneficie de conhecer e aplicar este

<sup>2</sup> Adaptado do mapa apresentado pelo Prof. Jesús María de Miguel na sua comunicação no IV Congresso Científico Internacional, organizado pela Cátedra de Análise do Comportamento da UDIMA e pela *Behavior & Law* no Complexo Policial de Canillas (Madrid), nos dias 31 de maio e 1 e 2 de junho de 2017.

método, em vez de não utilizar nenhum. Uma vez concluído o SAVIOR, será mais fácil escolher as vias de ação da liderança, a nível individual ou de grupo. Conhecer os elementos SAVE já integrados na identidade, tanto a nossa como a dos membros da equipa, permite-nos exercer uma influência positiva posteriormente, através da criação de momentos privilegiados e da utilização dos sete princípios de influência, descritos por Cialdini (2017), para otimizar os resultados e o MoM.

**Tabela 2.**

*Propostas para melhorar a influência<sup>3</sup> na entrevista de acordo com a Identidade.*

CARACTERÍSTICA/TIPO	ENTREVISTADOR	SITUAÇÃO	PRINCÍPIOS DE INFLUÊNCIA
PSICOTICISMO (P)	Surpreender; despertar o interesse.	Equilibrada, segura.	Verificar o narcisismo. Se (P) ↑, C e Au são as melhores opções.
EXTRAVERSÃO (E)	Múltiplos, (E), sexo como fator de atração. Ativos, sociáveis, estimulantes, novos.	Ambiente ativo. Passeios, zona pública; inclui novidades.	Via periférica ↑↑ (impulsivos); mais A, S, R, Au.
NEUROTICISMO (N)	Único, introvertido ou ambiental. Do mesmo sexo ou mulher. Conhecido (visto).	Ambiente de segurança, evitar a exposição pública, etc.	Resistentes a novidades. Mais a E, R e S.
LEÃO (D)	(E) Estabelecer limites, cuidar da iniciativa. Ser conciso.	(E), evitar perder tempo, mas deixá-lo falar se quiser.	Via Central e/ou Periférica, Atração (A) e Reciprocidade (R).
CÃO (I)	Num tom amigável, fluido. Semelhante. Usar o modo espelho.	(E), deixá-lo falar.	Via Central ↓ (lenta). Impulsivos. Mais S e R. E útil.
CORUJA (S)	(N), é melhor ter cuidado.	(N), atitude de « <i>Humble Inquiry</i> ».	VP e VC, Au, S e R.
ÁGUILA (C)	Nem frio nem previsível. Direto e preciso.	Que permita apresentar dados ou argumentos.	Via Central, se possível, mas sensíveis ao VP.
INTELIGÊNCIA	Sim↑, de acordo com o PEN, de preferência vários.	Sim↑, de acordo com o PEN, ou dar a escolher.	Mais difícil VC, menos VP.
AUTOESTIMA	Sim↓, como (N) ou (S).	Sim↓, tal como (N) ou (S).	Sujeitos a influências, sentimento de culpa.

<sup>3</sup> Adaptado de Sánchez-Muñoz, Calcerrada, González e de Juan (2018), integra elementos de Identidade com as técnicas de influência segundo Cialdini (2017) e os seus 6 princípios clássicos, agrupados no acrónimo CAERÁS; Coerência (C), Atração (A), Escassez (E), Reciprocidade (R), Autoridade (Au) e Apoio Social (S). As referências à Via Central (VC) e Periférica (VP) da Influência correspondem a Petty e Cacioppo (1986). «*Humble Inquiry*» refere-se à atitude de escuta proposta por Schein (2013), de especial utilidade para entrevistas de investigação (Willis, 2016).

### 3. PROJETO PRIMUS: PROMOÇÃO DO RAPPORT A PARTIR DA IDENTIDADE E DO LIDERANÇA ATRAVÉS DA UNIDADE.

A liderança situar-se-ia na intersecção das principais áreas de conhecimento das atuais faculdades da *Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences*: a de Ciências do Comportamento, a de Investigação Criminal e a de Economia Comportamental. A abordagem interdisciplinar é um dos principais pilares da nossa atuação, a par de uma vocação decidida para ligar a *vertente académica* à *vertente aplicada*. Tem sido assim desde aquela primeira turma iniciada em 2013, então organizada no Campus da Universidade Camilo José Cela, em colaboração com a Fundação Universitária *Behavior and Law*.

Por essa razão, ao longo destes 12 anos, tem vindo a ser desenvolvida esta metodologia que, partindo do estudo do engano no âmbito clínico, nos conduziu a uma análise do comportamento que, seja ele básico ou complexo, conta sempre com uma base científica e com múltiplas utilizações potenciais. Tudo isto tem em comum o trabalho com outras pessoas; às quais, em muitos casos, continua a chamar-se «recursos humanos», com o que não podemos concordar, uma vez que a palavra «*recurso*» corresponde a um *meio de qualquer tipo ou elemento disponível* para alcançar algo, conforme define o dicionário da RAE. É precisamente por isso que sugerimos que as pessoas não sejam «*geridas*», nem que o seu talento seja «*retido*», mas sim — em todo o caso — que sejam «*lideradas*» e que se procure «*fidelizá-las*» ou «*atraí-las*». De facto, o uso das palavras não tem de ser sempre analisado ao pormenor, mas, neste caso, permite-nos apontar culturas institucionais que as utilizam, precisamente porque os seus comportamentos tendem a corresponder a isso, e mostrar assim a ampla margem de melhoria que todos teríamos no domínio da liderança.

Apresentamos aqui — adaptada — uma definição de Liderança que nos parece de referência (Hunter, 2018): seria a «*ciência-arte*» *de influenciar as pessoas para que ajam com entusiasmo na consecução de objetivos em prol do bem comum*. A «*ciência da arte*» seria *uma disciplina que se situa no espaço liminar entre a ciência e a arte, e apresenta simultaneamente uma quantidade significativa de determinismo científico e de inspiração artística*<sup>4</sup>. E isto porque consideramos que os contributos vindos do meio académico nas últimas décadas são fundamentais para desenvolver as competências necessárias para liderar, uma vez que não existiriam lideranças neutras; quando não lideramos (bem), estamos a influenciar negativamente essa busca dos objetivos em prol do bem comum, estaríamos a «*anti-liderar*» e a tornar-nos parte dos problemas, em vez de contribuirmos para as soluções. Se liderar é influenciar, todos devemos ser líderes, uma vez que todos — inevitavelmente — influenciamos aqueles que nos rodeiam e é necessário fazê-lo bem.

Na sua obra «*Retórica*», escrita há cerca de 2400 anos, Aristóteles enumerava os três pilares de um discurso persuasivo: *Ethos* (caráter, credibilidade), *Pathos* (emoção, ligação) e *Logos* (lógica, razão). Assim, o orador que transmite confiança e honestidade exerce maior influência, inspirando credibilidade. Por sua vez, a mensagem transmitida deve incorporar emoções e ter em conta os elementos psicológicos do público, para estabelecer uma ligação com ele e mobilizá-lo (*Pathos*), sem esquecer, evidentemente, o uso de argumentos lógicos, raciocínios, dados e evidências sólidas (*Logos*). Assim, a liderança deve ser construída a partir da *autoliderança*, do *Ethos* ou do caráter, essa parte

---

<sup>4</sup> Javier G. Recuenco @Recuenco, comunicação pessoal na Conferência CPS Live (Madrid, março de 2026).

da nossa Identidade ( $V_0$ ) que desenvolvemos, especialmente através de hábitos, usando a nossa vontade. Feito isto, as relações com as outras pessoas requerem uma comunicação – verbal ( $V_1$ ) e não verbal ( $V_2$ ) – eficaz, verdadeira e empática, bem adaptada ao contexto ( $V_3$ ) e, na medida do possível, a cada destinatário ( $V_0$ ) ou à equipa no seu conjunto (Domínguez-Muñoz, López e Jiménez, 2025).

Por tudo isto, desenvolveremos as duas secções seguintes — dedicadas à autoliderança e às relações interpessoais — de forma dicotómica, insistindo na ideia de que não existe uma liderança neutra. Assim, utilizaremos dois aforismos bem conhecidos: «*Primus inter Pares*», para nos referirmos à boa liderança, e «*Ou César ou Nada*», como exemplo do contrário. Esta última expressão, atribuída a César Borgia, ilustra o modelo de uma liderança extrema, baseada no domínio absoluto, antítese do paradigma de serviço que defendemos e exemplo da antiliderança, sobre a qual falaremos mais adiante.

### 3.1. PRIMUS OU CÉSAR: Autoliderança a partir do desenvolvimento pessoal.

O caminho para uma liderança sólida começa com o domínio de si mesmo. Como se atribui a Sêneca, *o homem mais poderoso é aquele que é dono de si mesmo*. Esta premissa torna-se o cerne da primeira parte do Projeto PRIMUS, que procura gerar uma mudança de paradigma: do «*a culpa é tua*» para o «*eu sou responsável*». Stephen Covey (1989) expressa-o claramente:

*No continuum da maturidade, a dependência é o paradigma do «tu»: tu cuidas de mim; tu fazes ou não fazes o que deves fazer por mim; eu culpo-te pelos resultados. A independência é o paradigma do «eu»: eu sou capaz de o fazer, eu sou responsável, eu sou autossuficiente, eu posso escolher.*

Esta mudança de paradigma implica assumir a liderança pessoal como um processo quotidiano, em que se aprende mais na adversidade do que no conforto. O carisma autêntico não seria uma qualidade superficial, mas sim uma combinação entre competência técnica e calor humano, ou seja, humildade. A maior parte do processamento mental é inconsciente (Kahneman, 2012), o que reforça a necessidade de implementar práticas deliberadas de autoconhecimento e regulação emocional. Não se trata apenas de saber, mas de treinar a nossa mente por meio de comportamentos escolhidos voluntariamente, que gerem hábitos. O AdC seria uma ferramenta útil para avaliar a coerência entre os Princípios e as ações reais, o que constitui um indicador de saúde mental e de liderança ética (Bardera, 2022). O objetivo não é a perfeição, mas sim a fidelidade sustentada aos Princípios, mesmo em contextos difíceis. No âmbito institucional, isto traduz-se em líderes que não se limitam a cumprir ordens, mas que agem com discernimento e autonomia, orientados para a missão.

Uma imagem pedagógica útil, proveniente da tradição narrativa popular, ilustra esta ideia; quando nos perguntam qual dos dois lobos que temos dentro de nós acabará por vencer — o bom ou o mau —, a resposta é simples: aquele que alimentares. Neste sentido, o PRIMUS prepara o líder para escolher bem qual o lobo a alimentar: o da responsabilidade, o foco na missão partilhada e a Honra. Por isso, a autoliderança não tem um fim, uma linha de chegada clara. Como se afirma no projeto:

*A liderança bem entendida começa por nós próprios, aqui e agora. Implica ser capaz de nos conhecermos a nós próprios, ao mundo e aos outros. De nos conduzirmos*

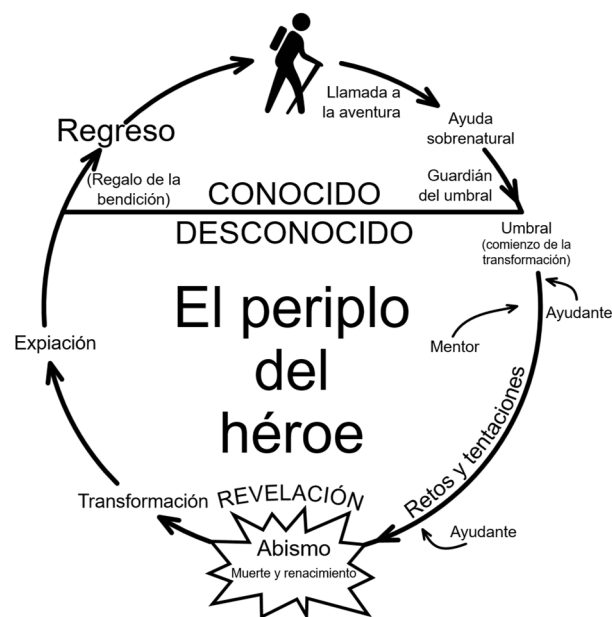
*e tratarmos a nós próprios. Nunca termina; por vezes ganha-se — lidera-se — e outras vezes aprende-se.*

Se liderar fosse um jogo de xadrez — o que constitui uma analogia útil a vários níveis para o MoM —, isso exigiria ter plena consciência de que podemos sempre decidir iniciar um movimento: *liderar é jogar sempre com as brancas*. Ou seja, não devemos deixar-nos arrastar pela dificuldade do ambiente e pela incerteza; temos a responsabilidade de agir sempre de forma proativa, e não reativa. Escolhendo a nossa resposta e gerindo as nossas emoções, conduzindo-nos e tratando-nos corretamente.

### 3.2. ENTRE IGUAL PARA IGUAL OU NADA: Liderança de Serviço.

Segundo Aristóteles, *conhecer-se a si próprio significa saber em que se é bom para, assim, poder ajudar os outros*, explicando assim o famoso aforismo inscrito no templo de Apolo em Delfos e ampliando o significado do parágrafo anterior. Joseph Campbell, na sua obra «*A Jornada do Herói*», defende que existe um relato universal em que o herói passa por três fases e as principais: a *Separação* do seu mundo de origem, a *Iniciação*, que constitui o cerne da viagem, e o *Regresso*, tão complicado quanto a travessia inicial ou até mais, como demonstra «*A Odisseia*» de Homero. Ao regressar com o *elixir*, o herói volta ao seu mundo de origem, partilhando o seu dom — o conhecimento adquirido — para beneficiar a sua comunidade.

**Figura 4.**  
*Fases da Jornada do Herói segundo Campbell (1991).*



Assim, esta segunda parte leva-nos para além da *independência*, o paradigma do «eu», em busca da *interdependência*, definida por Covey (1989), o paradigma do «nós»:

*Nós somos capazes de o fazer, nós podemos cooperar, podemos combinar os nossos talentos e aptidões para criar, em conjunto, algo mais importante.*

Aqui, a liderança deixa de ser uma questão de poder individual e transforma-se numa competência relacional. Implica criar redes de colaboração, estabelecer relações de confiança e serviço para construir unidade e um propósito maior. Uma das propostas-chave do projeto é: *liderar os outros é saber comandar*. Mas comandar bem não é impor, mas sim servir, inspirar e cuidar: *saber comandar (liderar) é servir*.

Nesta última etapa, o PRIMUS utiliza o SAVIOR para trabalhar de forma ativa e eficaz o desenvolvimento do *rapport*, a sintonia emocional que permite construir relações de confiança através da escuta ativa, da empatia — com limites claros — e do respeito mútuo. Isto é especialmente relevante em instituições hierárquicas, onde as relações humanas podem tornar-se muito tensas devido à estrutura de poder. O líder deve ter muito em conta as circunstâncias, conhecer os fundamentos da complexidade e do pensamento sistémico (Liévano-Martínez e Londoño-Salazar, 2012) para compreender as influências que se entrelaçam nas instituições e abordar melhor a resolução dos problemas. A PRIMUS defende que liderar é inspirar os outros a serem líderes, que ninguém fica à margem da necessidade de liderar, muito menos num contexto de MoM. Uma liderança que capacita é uma liderança que transforma.

A partir de uma perspetiva profundamente humana, o PRIMUS propõe uma visão da liderança como vocação de serviço e missão de vida, em consonância com a busca de sentido que Frankl (2015) identificou como motor antropológico fundamental. Esta orientação para o serviço coloca o propósito acima do conforto pessoal e constitui, na nossa proposta, o critério último de avaliação da liderança: quem não orienta o seu comando para o serviço do bem comum e das pessoas não satisfaz as condições materiais da liderança, por muito que ostente formalmente uma posição de comando.

### 3.3. A ANTI-LIDERANÇA NO SÉCULO XXI: OU O CIBERCÉSAR OU NADIA.

Um dos conceitos-chave que articulam o Projeto PRIMUS é o da anti-liderança. Definimo-lo operacionalmente como aquele *padrão de conduta que, mesmo a partir de uma posição formal de autoridade, influencia as pessoas colocando o próprio interesse à frente do bem comum*. Trata-se, portanto, de renunciar à *Auctoritas* romana, diretamente ligada ao *Ethos* aristotélico, em favor da *Potestas*, o poder bruto da coação, assim que se descobre a sua farsa de uma liderança correta, gerando o desaparecimento da confiança e da segurança psicológica, desmotivação com deterioração progressiva da coesão e degradação do desempenho coletivo.

A anti-liderança não é, portanto, uma simples ausência de liderança — o *laissez-faire* descrito na literatura clássica (Lewin, Lippitt e White, 1939; Bass e Avolio, 1994)— nem equivale ao conceito, também referido, de liderança destrutiva (Einarsen, Aasland e Skogstad, 2007; Krasikova, Green e LeBreton, 2013). A nossa proposta integra ambas as categorias e associa-as como uma posição ética oposta à liderança de serviço. Ou seja, não se trata apenas de comportamentos ativos prejudiciais (assédio, intimidação, manipulação) nem da mera passividade da liderança ausente, mas sim da manifestação — deliberada ou não — de um padrão comportamental que coloca o interesse individual, a preservação do estatuto ou a evitação do risco pessoal acima do bem comum, da missão e das pessoas com quem deve cumpri-la.

Esta conceptualização é coerente com a premissa já enunciada sobre a impossibilidade de uma liderança neutra: se liderar é influenciar e todos influenciamos

quem nos rodeia, quem não lidera bem anti-lidera, em graus variáveis. A anti-liderança, assim entendida, seria um fenómeno mais generalizado do que sugere a literatura, que tende a tratá-la como uma categoria excepcional. A nossa experiência em organizações hierárquicas sugere o contrário: a anti-liderança de baixo grau, quotidiana e quase rotineira, constitui uma das principais fontes de deterioração organizacional. No entanto, a evidência científica contemporânea revela que também não devemos ignorar muitos casos de anti-liderança de grau mais elevado, fenómeno em que o cargo hierárquico deixa de ser uma ferramenta de serviço para se tornar um mecanismo de benefício puramente pessoal. Este comportamento mais desviante manifestar-se-ia através de duas vias distintas: a promoção sistemática de indivíduos com traços da Tríade Negra da personalidade e a degradação neuropsicológica da empatia em líderes normativos que ascendem a cargos de poder. No entanto, a literatura também alerta que a anti-liderança não opera no vácuo; a sua capacidade de causar danos requer necessariamente um ecossistema de conformidade de grupo que atue como catalisador e validador dos seus comportamentos disruptivos, e é aqui que devemos recordar que, no Projeto PRIMUS, todos temos uma dupla responsabilidade de liderar, independentemente da posição hierárquica que ocupemos. E se não a exercermos, praticamos a anti-liderança ao nosso nível e tornamo-nos parte do problema, e uma parte fundamental.

Em primeiro lugar, a anti-liderança surge de forma endógena quando as organizações selecionam indivíduos da Tríade Negra: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. As revisões sistemáticas (Tokunbo e Borisade, 2025) mostram que estes perfis possuem uma vantagem adaptativa temporária nos processos de seleção tradicionais. O encanto superficial do psicopata integrado, a eloquência do narcisista e a manipulação política do maquiavélico são frequentemente confundidos com competências executivas desejáveis, como o falso carisma ou a orientação para o sucesso. Uma vez consolidada a ascensão, estes anti-líderes instrumentalizam o seu estatuto, dando prioridade à sua autoimagem através da exploração dos seus subordinados, destruindo o tecido ético e o bem-estar da equipa (LeBreton, Shiverdecker e Grimaldi, 2018).

Em segundo lugar, este fenómeno pode manifestar-se como um processo exógeno ou induzido pelo ambiente, afetando pessoas que, apesar de não apresentarem traços patológicos prévios, passam por uma profunda transformação ao adquirirem autoridade. Este processo, associado à *Síndrome da Hubris*, encontra a sua explicação na neurociência cognitiva. Estudos realizados através da *Estimulação Magnética Transcraniana* demonstraram que a posse de poder afeta os circuitos cerebrais (Hogeveen, Inzlicht e Obhi, 2014). Mais especificamente, os estados de superioridade hierárquica reduzem a ressonância motora e a ativação do sistema de neurónios-espelho, atenuando a capacidade de simular os estados emocionais dos subordinados, o que se traduz numa cegueira de perspetiva (Galinsky et al., 2006). Ao não precisar de interpretar as emoções alheias para garantir a sua sobrevivência dentro da hierarquia, o líder normativo desliga gradualmente a sua empatia, começando a objetificar a sua equipa para perpetuar o seu próprio estatuto. Por fim, a consolidação e a eficácia da anti-liderança dependem da dinâmica psicossocial da conformidade de grupo, um mecanismo de submissão em que os colaboradores modificam os seus julgamentos e comportamentos (Ash, 1956) para se alinharem com as diretrizes da hierarquia, evitando o isolamento ou represálias. Esta renúncia à responsabilidade individual está diretamente ligada à tese da *banalidade do mal* de Hannah Arendt (2003). Aplicada ao contexto empresarial, a normalização de diretrizes antiéticas ou destrutivas não requer colaboradores inerentemente perversos, mas sim burocratas funcionais que renunciam ao pensamento

crítico e executam ordens como meras tarefas técnicas ou administrativas. À medida que a responsabilidade pessoal se dilui na engrenagem da hierarquia, os membros do grupo tornam-se cúmplices passivos, normalizando o abuso laboral e permitindo que as dinâmicas tirânicas do anti-líder se institucionalizem sem resistência interna. Assim, a anti-liderança representa uma disfunção crítica dos atuais sistemas organizacionais. Seja pela infiltração de identidades exploradoras que se valem da estrutura, seja pelo desgaste que o próprio poder exerce sobre a empatia dos líderes promovidos — e, geralmente, ambos os fatores estão em ação —, o resultado é o mesmo: uma inversão perversa do papel de liderança, em que a equipa passa a servir de forma instrumental o indivíduo que detém o poder, sustentado por uma massa de colaboradores cuja conformidade burocrática viabiliza e perpetua a impunidade corporativa. E tudo isto, num contexto tão complexo como o atual, com um conjunto de forças gravitacionais e transformadoras que redefinem completamente o tecido estratégico, económico e social, tornando obsoletas as estruturas do século passado — forças que passaram a ser designadas como os *Cinco Atratores do Apocalipse*; Megatendências tecnológicas, Aceleração de tudo (*Warp speed*), Hiperpersonalização (*Relevance First*), Colapso dos acordos pós-Segunda Guerra Mundial e Reconfiguração da hierarquia intelectual<sup>5</sup>.

A investigação sobre liderança destrutiva e ambientes de trabalho tóxicos identifica um conjunto de efeitos consistentes que também podem ser atribuídos à anti-liderança, no sentido aqui proposto. Entre estes destacam-se: a) o burnout ou síndrome de esgotamento profissional (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001), particularmente prevalente em quadros de gestão intermédia ou em profissões sujeitas a exigências contraditórias; b) a deterioração da coesão grupal e da confiança interpessoal, com a queda do desempenho coletivo (Schyns e Schilling, 2013); c) o aumento da rotatividade voluntária de pessoal valioso e a retenção por inércia daquele que o é menos; d) a perda de moral operacional, especialmente crítica em instituições de segurança e defesa onde a coesão é um ativo doutrinário; e e) a erosão da legitimidade e da imagem institucional, quando a anti-liderança transcende os limites internos da equipa ou se torna visível ao exterior.

O quadro SAVE permite detetar a anti-liderança através do cruzamento das suas quatro fases. Em  $V_0$ , a análise indireta pode identificar traços associados a uma elevada probabilidade de comportamento anti-liderança; combinações específicas do modelo PEN, particularmente psicoticismo elevado com baixa extroversão e autoestima instável, bem como a presença significativa de traços da Tríade Negra. Em  $V_1$  e  $V_2$ , a incongruência sustentada entre o discurso público da liderança — orientado para a missão e para a equipa — e o discurso privado, a sua CNV ou as suas decisões quotidianas, constituem indicadores robustos. Em  $V_3$ , o contexto fornece os dados verificáveis: rotatividade do pessoal, indicadores de clima organizacional, produtividade real, queixas formais ou informais, indicadores de saúde psicossocial. A aplicação combinada das fases SAVE permite distinguir a anti-liderança do simples desajuste ou de um conflito interpessoal pontual.

O Projeto PRIMUS aborda a prevenção da anti-liderança em três planos. No plano pessoal, o trabalho de desenvolvimento pessoal a partir do autoconhecimento ( $V_0$ própria) seria a primeira linha de defesa; quem procura conhecer os seus traços, preconceitos e pontos cegos, e desenvolveu práticas deliberadas de regulação emocional, reduz significativamente a probabilidade de se desviar para padrões anti-liderança. No plano

---

<sup>5</sup> Javier G. Recuenco, comunicação pessoal na Conferência CPS Live (Madrid, março de 2026).

relacional, o desenvolvimento do *rapport* através do SAVIOR constrói laços de confiança que funcionam como um sistema de alerta precoce; numa equipa onde existe boa comunicação, os primeiros sinais de anti-liderança surgem antes de se cristalizarem num padrão. No plano institucional, o Projeto PRIMUS, combinado com instrumentos de avaliação de 360º ou supervisão por pares, entre outros, permite à organização detetar e corrigir a anti-liderança antes que as suas consequências se tornem estruturais. A doutrina do MoM, que inclui a intenção do comando, a iniciativa dos subordinados, a confiança mútua e a compreensão partilhada, é incompatível com o anti-liderança; quando essas quatro condições do MoM são cumpridas, o anti-liderança torna-se operacionalmente insustentável.

Por último, no que diz respeito aos ambientes descritos como característicos deste século XXI, os quatro elementos do modelo VUCA — Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambigüidade — exigem do comando capacidades diferenciadas. A volatilidade exige agilidade decisória e capacidade de adaptação rápida do estilo de comando ao contexto em constante mudança; o PRIMUS responde através da flexibilidade inerente ao sistema SAVE, que permite desde a análise 112 (rápida, de emergência) até protocolos mais elaborados, consoante a disponibilidade de tempo e informação. A incerteza exige a capacidade de decidir sem informação completa, mantendo a confiança da equipa; o PRIMUS aborda este desafio através do trabalho sobre o Ethos da autoliderança, que dota os líderes da segurança interna necessária para sustentar decisões sob pressão. A complexidade requer pensamento sistémico e compreensão das interdependências; o PRIMUS enfrenta-a através da formação interdisciplinar e do domínio integrado do SAVE nas suas quatro fases. A ambigüidade, por fim, exige capacidade interpretativa e tolerância à indefinição; o PRIMUS responde através do desenvolvimento da visão e do julgamento prático que combina Ethos, Pathos e Logos em proporções ajustadas a cada situação.

Os ambientes BANI – Frágeis, Ansiógenos, Não lineares e Incompreensíveis – representam um grau adicional de exigência. A fragilidade sistémica exige a construção deliberada de resiliência individual e coletiva; o PRIMUS aborda-a através do trabalho de hábitos sustentados de autoliderança e da construção do *rapport* como tecido de confiança institucional. A dimensão ansiogénica do ambiente — talvez a mais distintiva do modelo BANI — afeta diretamente o sistema límbico (Damasio, 2001) e prejudica a qualidade das decisões; o PRIMUS aborda-a através do trabalho neurocognitivo do modelo SCARF aplicado à equipa, transformando a ansiedade organizacional em atenção ativa, propósito partilhado e cooperação. A não linearidade exige abandonar as lógicas simples de causa e efeito; o PRIMUS assume esta perspetiva sistémica a partir do seu núcleo metodológico, no qual as fases SAVE se integram de forma não linear e cíclica. A incompreensibilidade exige humildade epistémica e disposição para aprender em condições de informação parcial; o PRIMUS cultiva-a com base na «*Humble Inquiry*» de Schein (2013), incorporada no quadro SAVIOR como atitude de base para a entrevista e a interação de comando, e valorizando o raciocínio abducativo.

#### **4. CONCLUSÕES E PROPOSTAS: Liderar é Servir, Aprender e Unir.**

O Projeto PRIMUS não se apresenta como um programa fechado, mas sim como uma proposta articulada de quadro para a liderança em organizações hierárquicas orientadas para o serviço público, com especial relevância para os Corpos e Forças de Segurança. Da elaboração desenvolvida decorrem as seguintes propostas e linhas de continuidade:

1. A integração da análise comportamental com a doutrina do «*Mission Command*» e com os quadros do século XXI permite formular uma liderança operacionalmente aplicável, e não meramente declarativa. O Projeto PRIMUS oferece instrumentos concretos — desde a análise 112 até à matriz de influência da Tabela 2 — para um comando que precisa de decidir sob pressão e incerteza, com agilidade e sem recorrer a protocolos extensos.
2. A definição operacional da «anti-liderança» como categoria distinta do «*laissez-faire*» e da liderança destrutiva sugere uma linha de investigação que consideramos necessária. A hipótese fundamentada que defendemos é que, mesmo a «anti-liderança» de baixo nível constitui uma das principais fontes de deterioração organizacional em instituições de serviço público, e a sua deteção precoce através do SAVE é operacionalmente viável. A sua validação empírica constitui uma linha de investigação em aberto.
3. A ligação proposta entre as dimensões do VUCA, as do BANI e os componentes específicos do PRIMUS sugere que o quadro não é apenas aplicável a ambientes complexos, mas estruturalmente adequado a eles. Esta correspondência funcional constituiria motivo para novos trabalhos no futuro, no âmbito do Projeto PRIMUS.
4. A liderança, assim entendida, retoma uma longa tradição que vai de Aristóteles a Victor Frankl, passando pelos valores fundadores da Guarda Civil expressos no seu Manual. A síntese dessa tradição com os contributos contemporâneos da neurociência, da economia comportamental e da doutrina militar « » (MoM) constitui o núcleo da proposta. Liderar é servir, aprender, inspirar e, acima de tudo, unir a partir da autenticidade e da humildade. A construção de equipas coesas, orientadas para o propósito de uma missão partilhada, propõe articular uma liderança que conjugue a excelência operacional com a profundidade humana, procurando combinar Ciência e Arte (Domínguez-Muñoz e Domínguez-Muñoz, 2025), sem renunciar ao carisma genuíno. Tal como advertem as antigas cartografias perante o desconhecido: *Hic sunt dracones*. Reconhecer os próprios limites e aceitar a incerteza do território que se explora é, por si só, uma condição dessa Liderança.
5. A validação empírica do PRIMUS e a sua utilidade para as equipas da Guarda Civil e de outros corpos constitui a prioridade máxima dos autores. Investigações recentes no Centro Universitário da Guarda Civil (Martínez, 2025) apontam nessa mesma direção, embora estejamos cientes das muitas limitações e desafios do Projeto PRIMUS, bem como das suas necessidades de desenvolvimento aplicado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (2003). *Eichmann em Jerusalém: Um estudo sobre a banalidade do mal* (trad. C. Ribalta). Editorial Lumen. (Obra original publicada em 1963).
- Asch, S. E. (1956). Estudos sobre independência e conformidade: I. Uma minoria de um contra uma maioria unânime. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bardera Mora, P. (2022). Psicopatografia da Liderança. *Revista do Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos*, (18), 13–32. <https://revista.ieee.es/article/view/2090>
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (1994). *Melhorar a eficácia organizacional através da liderança transformacional*. Sage Publications.
- Brunswik, E. (1956). *Percepção e o desenho representativo de experiências psicológicas* (2.ª ed.). University of California Press.
- Campbell, J. (1991). *O poder do mito*. Emecé Editores.
- Cialdini, R. (2017). *Pré-persuasão: um método revolucionário para influenciar e persuadir*. Conecta.
- Covey, S. R. (1989). *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Grijalbo.
- Damasio, A. (2001). *A sensação do que acontece*. Debate.
- Díaz-Carrera, C. (2007). Liderança cívico-militar na sociedade do conhecimento: desafios e perspectivas para além da «pós-modernidade». *Boletim de Informação do Ministério da Defesa*, 300, 7–27.
- Diz Monje, E. (2021). *Filosofia do Comando Orientado para a Missão no Exército de Terra*. Ministério da Defesa, Exército de Terra.
- Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Gordillo, F., Pérez-Nieto, M. A., Gómez, A., e De la Fuente, J. L. (2014). Bases científicas e bioéticas da análise de validade na medicina avaliativa. *Medicina e Segurança no Trabalho*, 60(236), 527–535.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J., e López, R. (2017). Análise comportamental na medicina avaliativa: uma proposta interdisciplinar. *Medicina e Segurança no Trabalho*, 63(248), 260–275.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J. e López, R. (2018). SAVE — Sistema de Análise de Validade na Avaliação Médico-Pericial. Em *XII Jornadas de Avaliação de Danos Corporais. Aspetos médico-práticos* (pp. 245–260). Fundação Mapfre.
- Domínguez-Muñoz, A. (Coord.). (2021a). *MOSAVE. Manual Operacional do Sistema de Análise de Validade na Avaliação*. Behavior & Law Ediciones.

- Domínguez-Muñoz, A. (2021b). Bases científicas do Sistema de Análise da Validade na Avaliação: O Metaprotocolo SAVE. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3679–3684.
- Domínguez-Muñoz, A., e López Pérez, R. M. (2022). Aspetos fundamentais na avaliação do testemunho: o Metaprotocolo SAVE. Em *Neurociência e Psicologia no Processo Judicial: Aplicações Práticas no âmbito jurídico. Estratégias no Direito comparado*. Centro de Estudos Jurídicos do Ministério da Justiça. <https://www.cej-mjusticia.es/sede/publicaciones>
- Domínguez-Muñoz, A. (2023). Reflexões sobre Neurociência, Influência e Economia Comportamental. *Behanomics*, 1, 99–120. <https://doi.org/10.55223/bej.10>
- Domínguez-Muñoz, A., de la Fuente Madero, J. L., Burgos Moreno, J. M., Sotoca Plaza, A., Juárez Bielsa, A., e López Pérez, R. M. (2024). Análise comportamental em contexto forense com o método SAVE. *South Florida Journal of Health*, 5 (1), 19-36. <https://doi.org/10.46981/sfjvhv5n1-003>
- Domínguez-Muñoz, A., e Domínguez-Muñoz, B. (2025). As lições de Economia Comportamental do caso Arnolfini. *Behanomics*, 3, 58–64. <https://doi.org/10.55223/bej.34>
- Domínguez-Muñoz, A., López Pérez, R. M., e Jiménez Serrano, J. (2025). Projeto PRIMUS: Promoção do Rapport a partir da Identidade e do Comando através da Unidade, com o SAVIOR. Em *Atas do II Congresso Cívico-Militar de Sociologia. Consolidando pontes de colaboração* (pp. 265–269). Ministério da Defesa.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. e Skogstad, A. (2007). Comportamento destrutivo de liderança: uma definição e um modelo conceptual. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Charles C. Thomas.
- Frankl, V. (2015). *O homem em busca de sentido*. Herder.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., e Gruenfeld, D. H. (2006). Poder e perspetivas não consideradas. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074. [doi.org](https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.01111.x)
- García-Rodrigo Vivanco, J. M., Domínguez-Muñoz, A., García Collantes, A., López Pérez, R. M., e Pery Pardo de Donlebún, L. (2018). Utilização do sistema de análise de validade na avaliação (Meta-protocolo SAVE) no processo de obtenção de HUMINT na inteligência militar. Em *Atas do VI Congresso Nacional de I&D em Defesa e Segurança (DESEi+d 2018)* (pp. 1743–1751). Ministério da Defesa, Secretaria-Geral Técnica.
- García-Vaquero Pradal, F. (2026). *A estrutura de comando nas operações multidomínio*. Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional (CESEDEN).

- Garrido Antón, M. J. (2021). Avaliação da identidade do sujeito através da criação indireta de perfis de personalidade ( $V_0$ ) no Sistema de Análise da Validade na Avaliação (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3697–3699.
- Goleman, D. (2005). Liderança que obtém resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109–122.
- González, J. L., Sotoca, A., e Garrido, M. J. (2015). A elaboração de perfis na investigação criminal. Em J. L. González e A. Giménez-Salinas (Coord.), *Investigação criminal: princípios, técnicas e aplicações* (pp. 211–224). LID Editorial.
- González, J. L., e López, R. (2016). Personalidade e comportamento: perfilagem indireta da personalidade. Em R. M. López, F. Gordillo e M. Grau (Coord.), *Manual de análise do comportamento não verbal: para além da comunicação e da linguagem* (pp. 1–37). Pirâmide.
- González, J. L., e Manzanero, A. L. (2018). *Obtenção e avaliação do testemunho. Protocolo holístico de avaliação do depoimento testemunhal*. Pirâmide.
- Gosling, S. D., Craik, K. H., Martin, N. R., e Pryor, M. R. (2005). O inventário de pistas do espaço pessoal: uma análise e avaliação. *Environment and Behavior*, 37(5), 683–705. <https://doi.org/10.1177/0013916504274011>
- Grau Olivares, M. (2021). Análise de conteúdo verbal para o estudo da verossimilhança ( $V_1$ ) no Sistema de Análise da Validade na Avaliação (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3685–3688.
- Guilló Rot, R. (2024). Desinformação com potencial desestabilizador. *bie3: Boletim do IEEE*, (34), 602–615.
- Halty, L., González, J. L., e Sotoca, A. (2017). Modelo ENCUIST: aplicação à caracterização criminal. *Anuário de Psicologia Jurídica*, 27, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.apj.2017.02.001>
- Hogeveen, J., Inzlicht, M. e Obhi, S. S. (2014). O poder altera a forma como o cérebro responde aos outros. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143 (2), 755–762. <https://doi.org/10.1037/a0033477>
- Hunter, J. (2018). *O paradoxo: um relato sobre a verdadeira essência da liderança*. Urano.
- Ilizástegui Dupuy, F., e Rodríguez Rivera, L. (1990). O método clínico. *Revista Finlay*, 4(4), 3–23.
- Jiménez Serrano, J. (2021). Verificação da informação contextual ( $V_3$ ) no Sistema de Análise da Validade na Avaliação (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3694–3696.

- Jonason, P. K., e Webster, G. D. (2010). «The dirty dozen: A concise measure of the dark triad». *Psychological Assessment*, 22 (2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Juárez Bielsa, A. (2021). Congruência verbal-não verbal ou veracidade (V<sub>2</sub>) no Sistema de Análise da Validade na Avaliação (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3689–3693.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar devagar*. Debate.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. e LeBreton, J. M. (2013). Liderança destrutiva: uma revisão teórica, integração e agenda de investigação futura. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., e Grimaldi, E. M. (2018). A tríade sombria e o comportamento no local de trabalho. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (1), 387–414.
- Levine, T. R. (2014). Teoria da Verdade por Deficiência (TDT): Uma teoria do engano humano e da detecção do engano. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(4), 378–392. <https://doi.org/10.1177/0261927X14535916>
- Lewin, K., Lippitt, R., e White, R. K. (1939). Padrões de comportamento agressivo em «climas sociais» criados experimentalmente. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Liévano-Martínez, F., e Londoño-Salazar, J. E. (2012). O pensamento sistémico como ferramenta metodológica para a resolução de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43–65.
- López Pérez, R. M., Gordillo, F., e Grau Olivares, M. (Coords.). (2016). *Manual de análise do comportamento não verbal: para além da comunicação e da linguagem*. Pirâmide.
- López Pérez, R. M., García, A., González, P., e Sánchez-Buró, A. (2017). Perfilagem indireta da personalidade através de tatuagens. Um estudo transcultural. No *X Congresso Internacional de Psicologia Jurídica e Forense*. Sociedade Espanhola de Psicologia Jurídica e Forense.
- López Pérez, R. M. (2021). O Metaprotocolo SAVE para a Análise Comportamental. Uma proposta integrativa. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3675–3678.
- López Gómez, J. E., Pascual Pedraza, J. L., e Parrilla Martínez, A. (2023). Experiência do Colaborador: Modelo de gestão de pessoas na Economia do Conhecimento. *Logos Guardia Civil, Revista Científica do Centro Universitário da Guarda Civil*, (1), 169–194.

- Luft, J., e Ingham, H. (1955). A janela de Johari, um modelo gráfico de consciência interpessoal. Em *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Universidade da Califórnia.
- Manzanero, A. L., e González, J. L. (2015). Modelo holístico de avaliação do depoimento testemunhal (HELPT). *Papeles del Psicólogo*, 36(2), 125–138.
- Martínez González, D. (2025). *Neurociência e liderança na Guarda Civil: chaves para a motivação e o empenho das equipas de trabalho* [Tese de Mestrado Oficial Universitário, Centro Universitário da Guarda Civil].
- Martínez Viqueira, E. (2019). *A definição de um modelo de liderança na fase fundacional da Guarda Civil* [Tese de Doutoramento, Universidade Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/16749>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., e Leiter, M. P. (2001). Esgotamento profissional. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Muñoz, J. M. (2013). A avaliação psicológica forense do dano psíquico: proposta de um protocolo de atuação pericial. *Anuário de Psicologia Jurídica*, 23, 61–69.
- Nateras González, M. (2005). A importância do método na investigação. *Espacios Públicos*, 8(15), 277–285.
- Nohales Nieto, B. (2015). *A tríade sombria da personalidade. Adaptação para o espanhol dos questionários Dirty Dozen e Short Dark Triad* [Trabalho de Conclusão de Licenciatura, Universitat Jaume I]. <https://repositori.uji.es/items/9f61e4fa-27c5-4603-afc6-78eedf25763d>
- Petty, R. E., e Cacioppo, J. T. (1986). O modelo de probabilidade de elaboração da persuasão. Em L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123–205). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Qiu, L., Lin, H., Ramsay, J. e Yang, F. (2012). «You are what you tweet: Personality expression and perception on Twitter». *Journal of Research in Personality*, 46(6), 710–718. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.008>
- Rentfrow, P. J., e Gosling, S. D. (2003). O «do re mi» da vida quotidiana: a estrutura e os correlatos de personalidade das preferências musicais. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1236–1256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1236>
- Rock, D. (2008). SCARF: Um modelo baseado no cérebro para colaborar com os outros e influenciá-los. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1–9.
- Rodrigo, F. M. (2021). As provas digitais no processo penal e a preservação dos direitos fundamentais. *Revista Acadêmica da Escola Superior do Ministério Público do Ceará*, 13 (1), 135–161.

- Rosety Fernández de Castro, A., Calduch Cervera, R., e Fojón Lagoa, J. E. (2026). *Espanha no mundo. Desafio e oportunidade*. Atenea.
- Sánchez-Muñoz, I., Calcerrada Alcázar, M. L., González Álvarez, J. L., e De Juan Espinosa, M. (2018). Persuasão e personalidade. O recetor na comunicação persuasiva. *Behavior and Law Journal*, 4 (1), 1–10. <https://doi.org/10.47442/blj.v4.i1.48>
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schyns, B., e Schilling, J. (2013). Quão graves são os efeitos de maus líderes? Uma meta-análise da liderança destrutiva e dos seus resultados. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Segoviano Monterrubio, S. (2025). A guerra cognitiva: opção estratégica emergente na zona cinzenta da competição geopolítica. *UNISCI Journal*, 23(68), 143–186.
- Sun Tzu. (2015). *A Arte da Guerra* (trad. J. R. Ayllón). Planeta.
- Tokunbo, T. e Borisade, B. (2025). A Tríade Negra na liderança organizacional: uma revisão sistemática dos impactos e intervenções. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 13(1), 45–67.
- Tversky, A., e Kahneman, D. (1974). Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Viñambres González, R., Ramos Romero, M., Juárez Bielsa, A., e López Pérez, R. M. (Coords.). (2020). *Manual de deteção da mentira e do engano. Uma abordagem académico-aplicada*. Behavior & Law Ediciones.
- Willis, P. (2016). Da investigação humilde à inteligência humilde: Enfrentar problemas complexos e reforçar as relações públicas. *Public Relations Review*, 42(2), 306–313. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.012>

