



Colaboração

LIDERANÇA COM BASE SEGURA NA GUARDIA CIVIL: ESTUDO PILOTO EM UNIDADES TERRITORIAIS

Tradução para o português com ajuda de IA (DeepL)

David Santos Gamito

Comandante da Guardia Civil - Mestrado em Gestão de Pessoas e Gestão de Talento na Segurança
dsantosgamito@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0000-4512-7847>

Gemma de la Cruz Moreno

Comandante da Guardia Civil - Licenciada em Psicologia, Mestre em Ciências Forenses e atualmente doutoranda em Psicologia - gdelacruz@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0001-8394-7608>

David Guillén Corchado

Universidade Nacional de Educação à Distância (UNED) - Doutor em Psicologia
dguillen@madrid.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-3463-3223>

José Luis González-Álvarez

Coronel da Guardia Civil - Doutor em Psicologia
joseluisalvarez@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0000-0002-9407-4929>

Ana Laguía González

Universidade Nacional de Educação à Distância (UNED) - Doutora em Psicologia
aglaguia@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-4634-3127>

Juan Antonio Moriano León

Universidade Nacional de Educação à Distância (UNED) - Doutor em Psicologia
jamoriano@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-8332-1314>

Recebido em 06/04/2026

Aceite em 02/06/2026

Publicado em 30/06/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

Citação recomendada: Santos, D.; de la Cruz, G.; Guillén, D.; González, J.L.; Laguía, A.; Moriano, J.A. (2026). Liderança com base segura na Guardia Civil: estudo piloto em unidades territoriais. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(2), pp 13–36. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

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

LIDERANÇA COM BASE SEGURA NA GUARDIA CIVIL: ESTUDO PILOTO EM UNIDADES TERRITORIAIS

Índice: 1. INTRODUÇÃO. 1.1. Liderança com Base Segura. 1.2. Modelo de exigências e recursos laborais. 1.3. Modelo teórico e hipóteses. 2. MÉTODO. 2.1. Participantes e procedimento. 2.2. Medidas. 2.3. Análise de dados. 3. RESULTADOS. 4. DISCUSSÃO. 4.1. Limitações e futuras linhas de investigação. 5. CONCLUSÕES. 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Resumo: A liderança constitui um elemento fundamental para o funcionamento eficaz das organizações policiais, especialmente em contextos com elevados níveis de exigência, incerteza e exposição contínua a situações de stress. Nestes ambientes, a capacidade do comando para gerar confiança, coesão e segurança psicológica nos seus subordinados revela-se determinante tanto para o desempenho profissional como para o bem-estar do pessoal. O modelo de Liderança de Base Segura (LBS), fundamentado na teoria do apego, propõe que quem lidera pode atuar como figuras de apoio e referência que favorecem o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Esta abordagem integra a função de apoio emocional com a exigência orientada para o cumprimento de objetivos, configurando um estilo de liderança adequado para organizações hierarquizadas e sujeitas a elevada pressão operacional. O presente estudo piloto, transversal e exploratório, através de questionários aplicados a guardas civis em diferentes unidades da Zona de Aragão, analisa a presença de comportamentos associados ao LBS em unidades territoriais da Guardia Civil e explora a sua relação com variáveis psicossociais relevantes, tais como o *envolvimento no trabalho*, o *esgotamento* e o desempenho profissional percebido. Na amostra analisada, a perceção do LBS relacionou-se positivamente com o *envolvimento no trabalho* e o desempenho profissional, e negativamente com o *esgotamento*. Estes resultados sugerem que o LBS pode constituir um recurso organizacional relevante em contextos de elevada exigência laboral. As conclusões, de carácter preliminar, apontam para a conveniência de continuar a explorar a incorporação do modelo de LBS na formação e desenvolvimento dos quadros de comando dentro da instituição.

Resumen: El liderazgo constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones policiales, especialmente en contextos con elevados niveles de exigencia, incertidumbre y exposición continuada a situaciones de estrés. En estos entornos la capacidad del mando para generar confianza, cohesión y seguridad psicológica en sus subordinados resulta determinante tanto para el rendimiento profesional como para el bienestar del personal. El modelo de Liderazgo de Base Segura (LBS), fundamentado en la teoría del apego, propone que quienes lideran pueden actuar como figuras de apoyo y referencia que favorecen el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Este enfoque integra la función de apoyo emocional con la exigencia orientada al cumplimiento de objetivos, configurando un estilo de liderazgo adecuado para organizaciones jerarquizadas y sometidas a elevada presión operativa. El presente estudio piloto, transversal y exploratorio, mediante cuestionarios aplicados a guardias civiles en diferentes unidades de la Zona de Aragón, analiza la presencia de comportamientos asociados al LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil y explora su relación con variables psicossociales relevantes como el *work engagement*, el *burnout* y el desempeño laboral percibido. En la muestra analizada, la percepción de LBS se relacionó positivamente con el *work engagement* y el desempeño laboral, y negativamente con el *burnout*. Estos resultados sugieren que el LBS puede constituir un

recurso organizacional relevante en contextos de elevada demanda laboral. Los hallazgos, de carácter preliminar, apuntan a la conveniencia de seguir explorando la incorporación del modelo de LBS en la formación y desarrollo de mandos dentro de la institución.

Palavras-chave: Liderança de Base Segura, Guardia Civil, *envolvimento no trabalho*, *esgotamento*, liderança policial.

Palabras clave: Liderazgo de Base Segura, Guardia Civil, *work engagement*, *burnout*, liderazgo policial.

ABREVIATURAS

LBS: Liderança de Base Segura.

1. INTRODUÇÃO

Desde a sua criação em 1844, a Guardia Civil tem desempenhado um papel central na segurança pública em Espanha, caracterizando-se pela sua presença territorial e pela sua proximidade com os cidadãos, especialmente em meios rurais e de difícil acesso. Este modelo organizacional implica uma elevada dependência de estruturas hierárquicas próximas e de dinâmicas relacionais intensas, onde a liderança assume um papel crítico tanto para a eficácia operacional como para a coesão interna das unidades (Del Moral, 2023).

Historicamente, a liderança na Guardia Civil tem-se baseado num sistema de valores fortemente normativizado, com especial ênfase na exemplaridade, na disciplina e na autoridade moral. O Regulamento Fundacional de 1845, elaborado pelo Duque de Ahumada, estabeleceu um modelo de comando baseado na honra, na retidão e na conduta exemplar, configurando uma forma de autoridade sustentada não só na hierarquia formal, mas também no reconhecimento moral por parte dos subordinados (Martínez-Viqueira, 2019). Esta abordagem continua em vigor atualmente através do Código de Conduta (Decreto Real n.º 176/2022), reforçando a dimensão ética da liderança como elemento-chave para a legitimidade institucional e a confiança social (Del Moral, 2023; Martínez-Viqueira, 2024).

Este modelo normativo desenvolve-se num contexto operacional caracterizado pela exposição frequente a situações de risco, incerteza e pressão temporal. As unidades territoriais da Guardia Civil enfrentam elevadas exigências relacionadas com a tomada de decisões em condições críticas, a gestão de incidentes e a interação direta com os cidadãos, o que aumenta a exigência em termos de capacidades de liderança, regulação emocional e coordenação de equipas (De la Cruz, 2024). Na perspetiva do modelo de Exigências e Recursos Laborais (Job Demands–Resources, JD-R), este tipo de ambientes com elevadas exigências requer a presença de recursos organizacionais que atenuem o desgaste e promovam o funcionamento ótimo das equipas (Bakker e Demerouti, 2017).

Neste contexto, o modelo de Liderança de Base Segura (LBS) oferece um quadro teórico potencialmente útil para analisar a relação entre liderança, bem-estar psicossocial e desempenho organizacional em contextos policiais. Esta abordagem, fundamentada na teoria do apego, concebe o líder como uma figura que proporciona simultaneamente apoio emocional em situações de stress ou incerteza (refúgio seguro) e segurança psicológica para explorar, aprender e enfrentar desafios (base segura) (Molero et al., 2019; Moriano, 2025). Na perspetiva do modelo JD-R, a LBS tem sido conceptualizada como um recurso organizacional associado tanto ao processo motivacional, refletido em níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, como ao processo de deterioração da saúde, ligado a níveis mais baixos de esgotamento (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021).

Apesar do seu potencial explicativo, a investigação sobre o LBS em contextos policiais ainda é limitada e praticamente inexistente no caso da Guardia Civil, particularmente nas unidades territoriais. Esta lacuna revela-se particularmente relevante, dado que, nestes contextos, a proximidade relacional, a interdependência do trabalho e a exposição a situações críticas poderiam aumentar a relevância da liderança em variáveis-chave como o envolvimento no trabalho, o esgotamento e o desempenho profissional.

Por conseguinte, o presente estudo piloto tem como objetivo analisar, de forma exploratória, a perceção do LBS em unidades territoriais da Guardia Civil pertencentes à Zona de Aragón, com base nas avaliações dos subordinados sobre os seus superiores. Além disso, examina-se a sua relação com indicadores-chave do funcionamento organizacional, nomeadamente o envolvimento no trabalho, o esgotamento e o desempenho profissional percebido, bem como os mecanismos diretos e indiretos que articulam estas relações no âmbito do modelo proposto.

Esta investigação pioneira no âmbito da Guardia Civil pretende aportar uma abordagem inovadora, explorando a possível aplicabilidade do modelo de LBS em contextos policiais de elevada exigência operacional. Além disso, procura contribuir para a geração de evidência empírica sobre a relação entre liderança e variáveis psicossociais relevantes no âmbito da segurança pública.

1.1. LIDERANÇA DE BASE SEGURA

O LBS configura-se como um modelo de liderança positivo e ético, empiricamente fundamentado na psicologia científica, que articula princípios de exemplaridade, cuidado com as pessoas a seu cargo e geração de confiança (Moriano, 2025). Nesta perspetiva, a LBS não constitui uma proposta alheia à cultura institucional da Guardia Civil, mas liga-se naturalmente à sua tradição fundadora de autoridade moral, proteção das pessoas subordinadas e exercício da liderança baseado no reconhecimento e na legitimidade.

Do ponto de vista teórico, o LBS surge da teoria do apego (Bowlby, 1969), transposta para o âmbito organizacional para explicar como aqueles que exercem funções de liderança influenciam a regulação emocional, a gestão do stress e os padrões de comportamento das suas equipas. Neste contexto, a disponibilidade psicológica da pessoa que lidera, a sua capacidade empática e a sua sensibilidade para com as necessidades das pessoas a seu cargo não constituem competências acessórias, mas sim mecanismos centrais através dos quais se influencia o envolvimento, a gestão do stress e o desempenho das equipas em situações exigentes (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021).

Em termos conceptuais, o LBS define-se pela capacidade de quem exerce a liderança de criar laços relacionais seguros através da proximidade, proporcionando simultaneamente apoio em situações de stress ou incerteza (refúgio seguro) e facilitando a exploração, a assunção de riscos e o desenvolvimento autónomo (base segura). No contexto da Guardia Civil, esta dupla função adquire especial relevância devido à combinação de exigência operacional, estrutura hierárquica e proximidade relacional que caracteriza as unidades territoriais, onde a tomada de decisões em condições de incerteza e a atuação autónoma no terreno são frequentes.

A contribuição específica do LBS face a outros modelos consolidados de liderança reside no facto de não se centrar apenas em comportamentos como a inspiração, a moralidade, a autenticidade ou o serviço (Avolio e Gardner, 2005; Bass, 1985; Brown et al., 2005; Greenleaf, 1977), mas sim no vínculo de segurança que os pode sustentar. Inspirado na teoria do apego, o LBS torna explícito um pressuposto básico que muitas vezes permaneceu implícito: toda a relação de liderança gera um vínculo, seguro ou inseguro, que condiciona a forma como as pessoas interpretam a autoridade, enfrentam as exigências, regulam o stress e se sentem capazes de assumir responsabilidades. Além

disso, na perspectiva da ética do cuidado, este vínculo implica que a liderança não pode ser reduzida à aplicação imparcial de normas, procedimentos ou critérios formais, mas deve também ter em conta as consequências concretas que as decisões têm sobre as pessoas a seu cargo. Nesta perspectiva, cuidar implica atender às suas necessidades de forma contextualizada, reconhecer situações de pressão ou vulnerabilidade, agir com empatia e responder com sensibilidade e responsabilidade quando quem lidera tem capacidade real para orientar, apoiar ou proteger (Ciulla, 2009; Gilligan, 1982). Neste sentido, a dinâmica de apego e cuidado proposta pelo LBS pode ser entendida como um metamodelo ou fator comum às práticas de liderança.

A evidência empírica disponível, tanto em contextos civis como em ambientes militares, mostra que o LBS está consistentemente associado a níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, resiliência, identificação organizacional e desempenho, bem como a níveis mais baixos de stress, esgotamento e desumanização organizacional (Laguía et al., 2024; Lobato et al., 2024; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025). Estas descobertas sugerem que o LBS pode desempenhar um papel fundamental como recurso organizacional, ao contribuir simultaneamente para a ativação de processos motivacionais e para a redução do desgaste emocional. Esta dupla função está em consonância com o modelo JD-R, que distingue entre processos motivacionais e processos de deterioração da saúde como vias explicativas do desempenho profissional (Bakker e Demerouti, 2017). Nesta perspectiva, o LBS poderia influenciar variáveis como o envolvimento no trabalho e o esgotamento, configurando um quadro teórico adequado para analisar o seu impacto direto e indireto no desempenho profissional.

1.2. MODELO DE EXIGÊNCIAS E RECURSOS LABORAIS

O modelo JD-R (Bakker e Demerouti, 2007, 2017) constitui um quadro teórico especialmente útil para analisar o bem-estar e o desempenho em contextos laborais caracterizados por elevados níveis de exigência, como o da Guardia Civil. Este modelo defende que o desempenho das pessoas no trabalho depende do equilíbrio dinâmico entre as exigências do cargo e os recursos disponíveis para as enfrentar.

Mais concretamente, o modelo distingue dois processos fundamentais. Por um lado, o processo de deterioração da saúde, através do qual a exposição prolongada a exigências elevadas aumenta o risco de esgotamento. Por outro lado, o processo motivacional, através do qual os recursos laborais favorecem o envolvimento no trabalho e, em última instância, o desempenho profissional (Bakker e Demerouti, 2017; Schaufeli e Taris, 2014). Esta dupla via permite compreender por que razão, em ambientes altamente exigentes, coexistem perfis de alto desempenho com outros caracterizados por esgotamento emocional, fadiga e desligamento.

No contexto da Guardia Civil, as exigências laborais incluem a exposição ao risco, a pressão temporal, a tomada de decisões em condições de incerteza e a gestão de situações emocionalmente intensas. Estas condições, quando se mantêm por um período prolongado, podem estar associadas a um maior risco de deterioração do bem-estar psicológico e físico (Violanti et al., 2017).

O presente estudo centra-se nos Postos da Zona de Aragón, unidades territoriais orientadas fundamentalmente para a prevenção da criminalidade e para a prestação do

serviço de segurança cidadã, incluindo a receção e o tratamento de queixas e a instrução de inquéritos (Direção-Geral da Guardia Civil, Ordem Geral n.º 25, 2023, p. 38). Estas unidades estruturam o território e prestam um serviço de proximidade aos cidadãos, pelo que, frequentemente, têm de responder a diversos incidentes, tais como alertas de roubo, incêndios florestais, perturbações da ordem pública, conflitos interpessoais ou serviços humanitários. Estas exigências laborais específicas permitem contextualizar o ambiente profissional no qual o LBS é analisado. No entanto, dado o carácter piloto da investigação, estas exigências não foram incorporadas como variáveis empíricas no modelo analisado.

Entre os recursos organizacionais, a liderança ocupa uma posição central, ao influenciar a forma como as pessoas interpretam, enfrentam e regulam as exigências do serviço. Nesta linha, a investigação recente começou a conceptualizar determinados estilos de liderança como recursos-chave no âmbito do modelo JD-R, na medida em que podem contribuir tanto para reduzir o impacto das exigências como para ativar processos motivacionais. Mais especificamente, verificou-se que o LBS atua como um recurso organizacional associado à diminuição do esgotamento e à promoção do envolvimento no trabalho (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025).

Consequentemente, o presente estudo adota o modelo JD-R como quadro teórico para examinar o papel do LBS como recurso organizacional na Guardia Civil. A partir desta perspetiva, propõe-se um modelo no qual o LBS se relaciona com o esgotamento e o envolvimento no trabalho e, através destes, com o desempenho profissional percebido.

1.3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

O presente estudo integra a teoria do apego (Bowlby, 1969) aplicada à liderança e o modelo JD-R (Bakker e Demerouti, 2007, 2017), com o objetivo de examinar, de forma preliminar, os mecanismos através dos quais o LBS se poderia relacionar com o bem-estar e o desempenho nas unidades territoriais da Guardia Civil. Esta integração permite conceptualizar a liderança não apenas como um estilo de gestão, mas como um recurso organizacional que modula a resposta das pessoas às exigências do contexto operacional.

Em consonância com esta abordagem, propõe-se que o LBS possa contribuir para reduzir o *esgotamento*, ao proporcionar um ambiente relacional que facilita a regulação emocional e a perceção de apoio e que, ao mesmo tempo, possa potenciar o *envolvimento no trabalho*, ao favorecer a participação ativa, a confiança na ação e a orientação para a realização. Desta forma, a liderança não atua apenas de forma direta sobre o desempenho percebido, mas pode fazê-lo também através da sua influência nestes estados psicológicos intermédios.

Neste modelo, o *envolvimento no trabalho* é entendido como a manifestação central do processo motivacional proposto pelo JD-R, surgindo quando as pessoas dispõem de recursos suficientes para fazer face às exigências do trabalho. É definido como um estado positivo e satisfatório relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002), e reflete uma forma ativa de bem-estar associada a elevados níveis de energia, envolvimento e persistência na atividade laboral (Salanova et al., 2005). A evidência empírica demonstra de forma consistente que o *work engagement* está positivamente relacionado com o desempenho e atua como um mecanismo-chave

que liga os recursos laborais a resultados organizacionais positivos (Bakker, 2011; Bakker et al., 2014; Christian et al., 2011).

Pelo contrário, o *esgotamento* é conceptualizado como o resultado central do processo de deterioração da saúde no âmbito do modelo JD-R e é definido como uma síndrome multidimensional caracterizada por esgotamento emocional, despersonalização e uma sensação reduzida de eficácia pessoal (Maslach e Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). A evidência empírica demonstra de forma consistente que o *esgotamento profissional* não só afeta o bem-estar individual, como também prejudica o funcionamento organizacional, ao interferir em processos-chave como a concentração, a tomada de decisões e o desempenho profissional (Corbeau et al., 2023; Edú-Valsania et al., 2022; Lemonaki et al., 2021).

Por seu lado, o desempenho profissional é conceptualizado, no âmbito do modelo JD-R, como o resultado da interação entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis (Sonnetag e Frese, 2003). Numa perspetiva multidimensional, o presente estudo distingue entre desempenho na tarefa, referente aos comportamentos diretamente ligados à execução das funções principais do cargo, e desempenho contextual, que inclui comportamentos discricionários que contribuem para o funcionamento social e psicológico da organização (Borman e Motowidlo, 1997; Koopmans et al., 2012). Embora o desempenho possa ser avaliado através de indicadores objetivos ou de avaliações realizadas por supervisores, neste estudo optou-se por analisar o desempenho auto-relatado.

O modelo teórico sugere, portanto, que o esgotamento e o envolvimento no trabalho podem funcionar como mecanismos explicativos relevantes na relação entre o LBS e o desempenho profissional (ver Figura 1). Mais concretamente, propõe-se, de forma preliminar, que o esgotamento possa atuar como um mecanismo de deterioração associado a níveis mais baixos de desempenho, enquanto o envolvimento no trabalho possa funcionar como um mecanismo motivacional associado a níveis mais elevados de desempenho. Além disso, contempla-se um possível efeito direto do LBS sobre o desempenho, em consonância com a investigação anterior (Greškovičová e Lisá, 2023; Laguía et al., 2024, 2025; Lisá et al., 2021; Moriano et al., 2021).

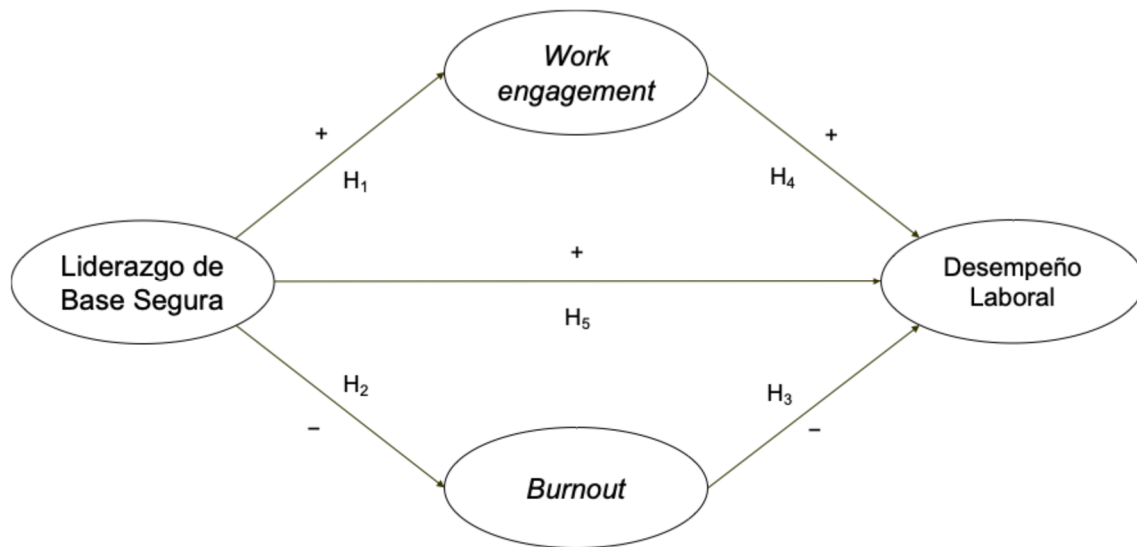
Com base neste quadro teórico, e tendo em conta o carácter piloto do estudo, formulam-se as seguintes hipóteses preliminares:

- H1. O LBS estará positivamente relacionado com o *envolvimento no trabalho*.
- H2. O LBS estará negativamente relacionado com o *esgotamento*.
- H3. O *esgotamento* profissional estará negativamente relacionado com o desempenho profissional.
- H4. O *envolvimento no trabalho* estará positivamente relacionado com o desempenho profissional.
- H5. O LBS estará positivamente relacionado com o desempenho profissional.

H6. A relação entre o LBS e o desempenho profissional apresentará efeitos indiretos através do *envolvimento no trabalho* (H6a) e do *esgotamento* (H6b).

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto no presente estudo, bem como as relações hipotéticas entre as variáveis analisadas. Mais concretamente, são representadas graficamente as hipóteses formuladas relativas às relações diretas entre os constructos considerados. No entanto, a Hipótese 6, referente aos efeitos indiretos propostos no modelo, não é incluída na representação gráfica, a fim de facilitar a clareza e a interpretação da Figura.

Figura 1
Modelo teórico proposto e hipóteses.



2. MÉTODO

2.1. PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO

A recolha de dados foi realizada em unidades territoriais da Guardia Civil pertencentes à Zona de Aragón, incluindo postos das Comandâncias de Saragoça, Huesca e Teruel. Anteriormente, foi obtida a autorização institucional formal da Comandância da Zona para a realização do estudo. Estas unidades caracterizam-se pelo seu tamanho reduzido e por uma elevada proximidade operacional entre comandantes e subordinados, o que as torna um contexto especialmente adequado para a análise de processos relacionais associados à liderança.

A divulgação do estudo foi realizada através de uma comunicação oficial, por meio da estrutura organizacional competente, disponibilizando aos potenciais participantes um link para aceder ao questionário online administrado através da plataforma Qualtrics. Essa comunicação teve carácter exclusivamente informativo e de convite à participação, sem que a participação fizesse parte de qualquer procedimento de avaliação profissional nem tivesse consequências laborais ou hierárquicas para os destinatários. Na primeira página do questionário, eram informados o objetivo geral do estudo, a sua natureza académica, a possibilidade de contactar o investigador principal por correio eletrónico e o direito de

desistir do estudo a qualquer momento. Apenas as pessoas que deram o seu consentimento expresso para participar puderam aceder às escalas de investigação incluídas neste questionário online; a es que recusaram participar, foi-lhes simplesmente apresentada uma mensagem de agradecimento e abandonaram o questionário.

A participação foi totalmente voluntária, assíncrona e anónima, garantindo-se a confidencialidade das respostas, uma vez que não foram recolhidos dados identificativos dos participantes. Não foram solicitados nomes, números de identificação profissional, endereços de e-mail nem quaisquer outros dados que permitissem identificar diretamente os inquiridos. Foram recolhidos apenas dados sociodemográficos e profissionais de carácter geral, tais como idade, sexo, nível de escolaridade, antiguidade profissional e frequência de contacto com o superior hierárquico direto. Os questionários podiam ser preenchidos a partir de dispositivos oficiais ou pessoais dentro do prazo estabelecido, incentivando-se a contribuição para o estudo piloto por parte de todo o pessoal que desejasse participar na investigação. Não foi selecionado nem excluído nenhum posto da área territorial da Zona de Aragón.

A seleção dos participantes foi realizada através de uma amostragem não probabilística por conveniência, condicionada pelo acesso às unidades e pela voluntariedade da participação, em consonância com o procedimento de divulgação utilizado. Este tipo de amostragem é habitual em investigações desenvolvidas em contextos organizacionais de carácter institucional. Em consonância com esta abordagem, o estudo tem um carácter exploratório, orientado para identificar padrões de relação entre variáveis, em vez de estabelecer inferências generalizáveis a toda a organização.

Um total de 95 participantes acedeu ao questionário online, o que representa uma taxa de resposta aproximada de 11,2%. Como critério de inclusão, considerou-se que os participantes deveriam estar no ativo e ter um superior hierárquico direto, com quem mantivessem uma interação habitual, de modo a poderem avaliar o seu comportamento de liderança. Foram excluídos da análise 18 questionários, dois dos quais por não terem dado o consentimento para participar no estudo após a apresentação da ficha de informação (pelo que a estes participantes não foram apresentadas as escalas do estudo) e os 16 restantes por não conterem respostas nos itens da escala que mede o LBS. Esta exclusão foi aplicada porque a medida do LBS constituía a principal variável independente do modelo; por conseguinte, a ausência de respostas nessa escala impedia a estimativa das relações hipotetizadas no estudo. A amostra final resultante foi de 77 participantes.

A amostra era composta maioritariamente por homens (88,6%). No que diz respeito ao nível de escolaridade, 44,9% possuíam o ensino secundário, 24,6% formação profissional e 30,4% formação universitária. A idade média dos participantes foi de 38,08 anos ($DT = 8,71$). A antiguidade média no Corpo foi de 11,19 anos ($DT = 11,14$), o que indica uma amostra com experiência profissional diversificada. O número médio de pessoas por posto foi de 12,12 ($DT = 6,73$), refletindo a dimensão reduzida das unidades analisadas. No que diz respeito à dinâmica de trabalho, os participantes referiram um contacto frequente com o seu superior hierárquico direto, com uma média de 4,64 dias por semana ($DT = 1,71$), o que evidencia um elevado nível de proximidade relacional entre superiores e subordinados.

2.2. MEDIDAS

Para a recolha de dados, foi utilizado um questionário composto por diferentes escalas validadas destinadas a avaliar o LBS, o *envolvimento no trabalho*, o *esgotamento* e o desempenho profissional percebido.

O LBS foi medido através da *Escala «Leader as a Security Provider»* (LSPS; Molero et al., 2019), composta por 15 itens que avaliam a perceção do superior hierárquico como uma figura de apoio, geradora de confiança e facilitadora do desenvolvimento. As instruções e os itens foram formulados com referência ao superior hierárquico direto (por exemplo, «Quando algo corre mal ou me sinto mal no trabalho, recorro ao meu superior para obter apoio»). As respostas foram recolhidas através de uma escala de Likert de cinco pontos (0 = *nada de acordo*; 4 = *totalmente de acordo*).

O *envolvimento no trabalho* foi avaliado através da versão espanhola ultracurta de três itens da *Escala de Envolvimento no Trabalho de Utrecht* (UWES-3; Schaufeli et al., 2019), que mede vigor, dedicação e absorção (por exemplo, «Estou entusiasmado(a) com as minhas atividades»). As respostas foram registadas numa escala de frequência de cinco pontos (0 = *nunca*; 4 = *sempre*).

O *esgotamento profissional* foi medido através da subescala de esgotamento emocional da versão espanhola do *Maslach Burnout Inventory–General Survey* (MBI-GS; Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 1996), que avalia o grau em que as pessoas se sentem emocionalmente exaustas devido ao seu trabalho (por exemplo, «Sinto-me emocionalmente exausto(a) devido ao meu trabalho»). As respostas foram registadas numa escala de frequência de cinco pontos (0 = *nunca*; 4 = *sempre*).

O desempenho profissional percebido foi avaliado através da adaptação espanhola do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ; Koopmans et al., 2012; Ramos-Villagrasa et al., 2019), que mede duas dimensões: desempenho na tarefa e desempenho contextual. Os participantes indicaram a frequência com que realizavam determinados comportamentos laborais (por exemplo, «Organizei o meu trabalho para o concluir a tempo»), utilizando uma escala de cinco pontos (0 = *raramente*; 4 = *sempre*).

A Tabela 1 apresenta os principais indicadores de fiabilidade e validade convergente destas escalas. Em termos gerais, os resultados indicam que as medidas utilizadas oferecem uma consistência interna adequada, ou seja, que os itens de cada escala funcionam de forma coerente entre si. Além disso, os valores da variância média extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) foram superiores a 0,50 em todos os constructos, o que indica que cada escala capta suficientemente o conteúdo do conceito que pretende medir. No caso do «*work engagement*», a versão ultracurta UWES-3 apresentou indicadores adequados de fiabilidade e validade convergente, o que apoia a sua utilização apesar do número reduzido de itens. A elevada consistência interna da escala LBS reflete uma elevada homogeneidade entre os seus itens, coerente com a especificidade do construto avaliado, embora este dado deva ser interpretado com cautela devido ao carácter piloto deste estudo.

Tabela 1
Fiabilidade e validade convergente das escalas.

Variável	α de Cronbach	Fiabilidade composta	AVE
LBS	,97	,98	,71
<i>Envolvimento no trabalho</i>	,84	,90	,76
<i>Esgotamento</i>	,77	,71	,61
Desempenho profissional	,93	,94	,57

Nota: LBS: Liderança com Base Segura. AVE: variância média extraída.

Como verificação adicional, analisou-se se as escalas diferenciavam adequadamente os diferentes conceitos analisados e se existiam problemas de sobreposição excessiva entre as variáveis do modelo. Para tal, calculou-se o critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), utilizado para avaliar a validade discriminante entre constructos, e os valores VIF (*Variance Inflation Factor*), utilizados para detetar possíveis problemas de colinearidade (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Os valores de HTMT situaram-se abaixo do limiar recomendado de 0,85 (intervalo: 0,41–0,75), corroborando a diferenciação entre os constructos. Da mesma forma, os valores de VIF do modelo estrutural mantiveram-se dentro de intervalos aceitáveis (1,00–2,00), sem evidenciar problemas relevantes de colinearidade.

2.3. ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através de Modelos de Equações Estruturais baseados na técnica dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2025). Optou-se pelo PLS-SEM por se tratar de uma técnica baseada na variância, adequada para estudos exploratórios e orientados para a previsão, especialmente quando se trabalha com modelos que incluem variáveis latentes, relações indiretas e amostras de pequena dimensão. Além disso, o PLS-SEM não exige pressupostos rigorosos de normalidade multivariável e permite estimar simultaneamente as relações propostas no modelo teórico (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). A adequação das medidas foi verificada através dos indicadores de fiabilidade e validade descritos na secção anterior.

A significância estatística das relações estimadas foi avaliada através do método de *bootstrapping* com 5 000 reamostragens, considerando como critério de significância $t > 1,96$ ($p < 0,05$). Dado o carácter piloto do estudo e a dimensão da amostra disponível, os resultados devem ser interpretados com cautela, tendo em conta principalmente a direção, a magnitude e a plausibilidade teórica das relações estimadas. Consequentemente, as análises devem ser entendidas como uma aproximação preliminar ao papel do LBS enquanto recurso organizacional, mais do que como uma prova confirmatória definitiva de um modelo causal.

3. RESULTADOS

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise descritiva das principais variáveis do estudo, com o objetivo de examinar os níveis de LBS, *envolvimento no trabalho*, *esgotamento* e desempenho profissional percebido na amostra de subordinados das unidades territoriais da Zona de Aragão incluídas nesta investigação piloto. Os resultados mostram que o LBS situa-se acima do ponto médio teórico da escala ($M = 2,83$; $DT = 0,69$), o que indica uma percepção favorável do estilo de liderança por parte dos subordinados. De forma coerente, o *envolvimento no trabalho* apresenta valores elevados ($M = 3,22$; $DT = 0,75$), enquanto o *esgotamento* se mantém em níveis baixos ($M = 0,89$; $DT = 0,61$). Por seu lado, o desempenho profissional percebido também se situa acima do ponto médio ($M = 3,06$; $DT = 0,45$), refletindo uma percepção positiva da eficácia no trabalho.

Em conjunto, estes resultados configuram um padrão consistente, caracterizado por níveis elevados de LBS, *envolvimento no trabalho* e desempenho, a par de níveis baixos de *esgotamento*. Este perfil sugere um funcionamento organizacional favorável na amostra analisada e é coerente com as características das unidades territoriais, onde a proximidade relacional entre superiores e subordinados é elevada.

Com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis, foram calculadas as correlações de Pearson (Tabela 2). Os resultados mostram que o LBS está associado positivamente ao *envolvimento no trabalho* ($r = 0,44$, $p < 0,01$) e ao desempenho profissional percebido ($r = 0,48$, $p < 0,01$), e negativamente ao *esgotamento* ($r = -0,30$, $p < 0,05$). Da mesma forma, o *envolvimento no trabalho* apresenta uma relação positiva com o desempenho percebido ($r = 0,53$, $p < 0,01$) e negativa com o *esgotamento* ($r = -0,64$, $p < 0,01$). Por seu lado, o *esgotamento* está negativamente relacionado com o desempenho percebido ($r = -0,58$, $p < 0,01$).

Em conjunto, este padrão de relações fornece um primeiro apoio empírico às hipóteses formuladas, sugerindo que o LBS está associado a níveis mais elevados de *envolvimento no trabalho* e a um melhor desempenho, bem como a níveis mais baixos de *esgotamento*. Além disso, os resultados mostram que o *envolvimento no trabalho* está positivamente relacionado com o desempenho profissional, enquanto o *esgotamento* está negativamente relacionado com o desempenho profissional, o que reforça a ideia de que os processos motivacionais e de esgotamento estão diretamente ligados à eficácia percebida no trabalho neste contexto.

Tabela 2
 Correlações entre LBS, envolvimento no trabalho, esgotamento e desempenho profissional percebido.

Variável	1	2	3	4
1. LBS	—			
2. <i>Envolvimento no trabalho</i>	,44**	—		
3. <i>Esgotamento</i>	-,30*	-,64**	—	
4. Desempenho profissional	,48**	,53**	-,58**	—

Nota: * $p < ,05$, ** $p < ,01$. LBS: Liderança com Base Segura.

Com o objetivo de testar as hipóteses do modelo teórico proposto, foi realizada uma análise por meio de equações estruturais utilizando o método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O modelo estimado é apresentado na Figura 2.

Os resultados mostram que a LBS está relacionada de forma positiva e significativa com o *envolvimento no trabalho* ($\beta = 0,52, p < 0,001$) e de forma negativa e significativa com o *esgotamento* ($\beta = -0,38, p < 0,001$), o que confirma as hipóteses H1 e H2. Estes resultados indicam que a percepção do superior como figura de apoio e referência não só favorece o envolvimento no trabalho, como também contribui para reduzir o esgotamento emocional.

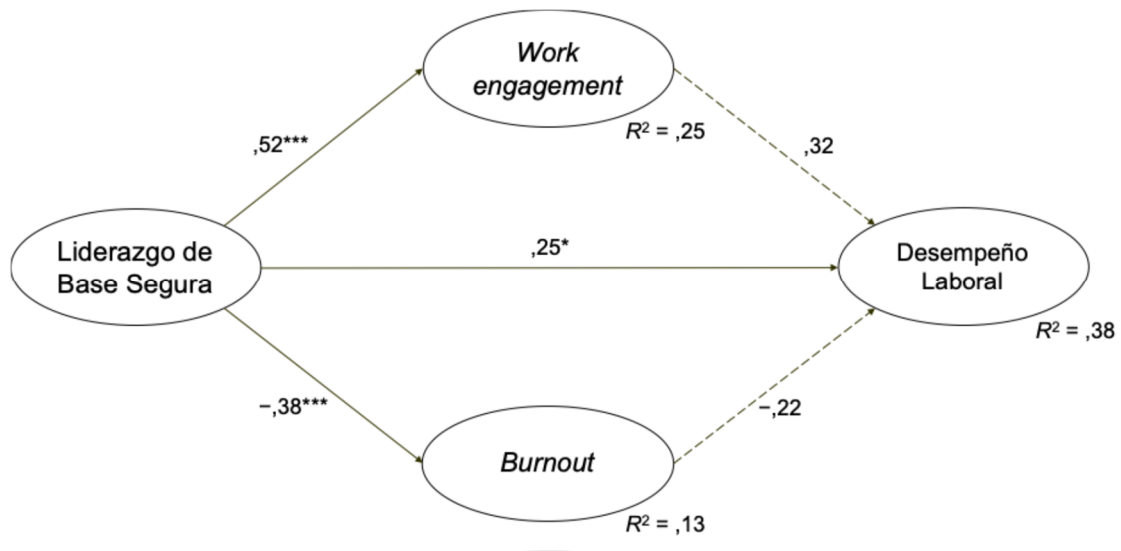
No que diz respeito ao desempenho profissional percebido, o LBS apresenta uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,25, p < 0,05$), o que fornece suporte empírico à hipótese H5. Por outro lado, embora o *envolvimento no trabalho* se associe positivamente ao desempenho ($\beta = 0,32, p = 0,07$) e o *esgotamento* apresente uma relação negativa com o desempenho ($\beta = -0,22, p = 0,17$), nenhuma destas associações atinge significância estatística, pelo que não se encontra apoio empírico para as hipóteses H3 e H4. Este padrão sugere que, na amostra analisada, a liderança influencia o desempenho percebido principalmente de forma direta, sem que os estados psicológicos considerados — o *envolvimento no trabalho* e o *esgotamento* — traduzam de forma consistente esse efeito no desempenho.

Consequentemente, as hipóteses de mediação (H6a e H6b) não são corroboradas empiricamente, o que indica que o papel do *envolvimento no trabalho* e do *esgotamento* como mecanismos explicativos entre a liderança e o desempenho não é plenamente sustentado neste modelo. No entanto, este resultado deve ser interpretado com cautela. No caso do *envolvimento no trabalho*, a relação com o desempenho aproxima-se do nível de significância ($\beta = 0,32, p = 0,07$), o que sugere que poderia atingir significância em amostras de maior dimensão. Por outro lado, os baixos níveis de *esgotamento* observados na amostra reduzem a sua variabilidade, o que limita a sua capacidade explicativa e pode dificultar a deteção de efeitos significativos.

Por último, em termos de variância explicada, o modelo apresenta um poder explicativo moderado, explicando 25,7% do *envolvimento no trabalho*, 13,2% do

esgotamento e 38,6% do desempenho profissional. Este resultado sugere que o LBS constitui um preditor relevante do desempenho percebido, principalmente através da via motivacional, uma vez que, embora a relação entre *o envolvimento no trabalho* e o desempenho não atinja significância estatística, a sua magnitude e proximidade ao limiar de significância apontam para um papel potencialmente relevante. Em contrapartida, a menor capacidade explicativa do *esgotamento* parece estar condicionada pelos seus baixos níveis na amostra, o que reduz a sua variabilidade e limita a sua contribuição para o modelo. Em conjunto, estas conclusões sugerem que, neste contexto organizacional, os processos motivacionais têm um peso maior do que os processos de esgotamento na explicação do desempenho profissional.

Figura 2
Análise do modelo estrutural.



Nota: $*p < 0,05$, $***p < 0,001$. R^2 : coeficiente de determinação.
As linhas tracejadas representam relações não estatisticamente significativas ($p > 0,05$).

4. DISCUSSÃO

O objetivo do presente estudo foi analisar, de forma exploratória, o papel do LBS nas unidades territoriais da Guardia Civil e a sua relação com variáveis psicossociais-chave, nomeadamente *o envolvimento no trabalho*, *o esgotamento* e o desempenho profissional percebido, integrando estas relações no modelo JD-R (Bakker e Demerouti, 2007, 2017). Em termos gerais, os resultados oferecem um apoio parcial ao modelo teórico proposto e permitem compreender melhor como o exercício do comando pode influenciar o bem-estar e o desempenho dos membros das unidades territoriais da Guardia Civil no contexto atual.

Em primeiro lugar, os resultados descritivos mostram que os participantes neste estudo percebem, nos seus superiores, comportamentos consistentes com o LBS. Este resultado assume especial relevância no contexto da Guardia Civil, onde o comando

constitui uma referência direta no dia-a-dia do serviço. Nas unidades territoriais, o comandante do posto ou o superior imediato não só organiza o trabalho, como influencia de forma contínua a tomada de decisões, a gestão de situações complexas e o clima da unidade. Neste sentido, os resultados sugerem que a liderança não se limita ao cumprimento de normas e procedimentos, mas incorpora naturalmente elementos relacionais baseados na confiança, na proximidade e no apoio. Esta interpretação é coerente tanto com a tradição institucional do Corpo, centrada na autoridade moral e no exemplo (Del Moral, 2023; Martínez-Viqueira, 2024), como com a literatura sobre LBS, que define quem lidera como uma figura capaz de proporcionar segurança psicológica em contextos exigentes (Lobato et al., 2024; Navas-Jiménez et al., 2025).

No que diz respeito às hipóteses, os resultados confirmam que o LBS está associado positivamente ao *work engagement* (H1) e negativamente ao *burnout* (H2), o que reforça o seu papel como recurso organizacional no âmbito do modelo JD-R. Esta conclusão é especialmente relevante em contextos operacionais exigentes, uma vez que indica que a forma como o comando é exercido pode influenciar a maneira como as pessoas lidam com as exigências do serviço. Quando o comando é percebido como uma base segura, é mais provável que o pessoal sinta maior envolvimento, energia e orientação para o trabalho, bem como níveis mais baixos de esgotamento emocional. Este resultado está em consonância com investigações anteriores que demonstram que o LBS pode reduzir o stress laboral e promover o empenho em contextos organizacionais e operacionais exigentes, incluindo ambientes militares (Lobato et al., 2024; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2025).

Por outro lado, os resultados relativos ao desempenho percebido exigem uma interpretação matizada. O LBS revelou uma relação direta, positiva e significativa com o desempenho profissional (H5), o que reforça a ideia de que a liderança pode influenciar de forma relevante a eficácia percebida pelo pessoal. No entanto, as relações entre *o envolvimento no trabalho* e *o esgotamento profissional* com o desempenho não alcançaram significância estatística no modelo estrutural, embora ambas as variáveis se tenham relacionado significativamente com o desempenho na análise correlacional. Mais concretamente, o *envolvimento no trabalho* apresentou uma correlação positiva com o desempenho ($r = 0,53, p < 0,01$) e o *esgotamento* uma correlação negativa ($r = -0,58, p < 0,01$), mas estas relações deixaram de ser significativas quando estimadas simultaneamente juntamente com o efeito direto do LBS. Esta diferença entre os resultados bivariados e o modelo estrutural não deve ser interpretada como uma contradição, mas sim como consequência das diferentes lógicas de análise estatística. As correlações mostram associações simples entre pares de variáveis, enquanto o modelo PLS-SEM estima efeitos parciais, controlando simultaneamente o resto das relações incluídas no modelo. Neste caso, o efeito direto do LBS sobre o desempenho manteve-se significativo, enquanto as rotas do *envolvimento no trabalho* e do *esgotamento* para o desempenho não atingiram significância. Este padrão sugere que, na amostra analisada, os dados apoiam com maior clareza uma relação direta entre o LBS e o desempenho percebido do que uma mediação através dos dois estados psicológicos considerados.

A ausência de suporte empírico às hipóteses de mediação (H6a e H6b) não implica que o *envolvimento no trabalho* e o *esgotamento* não tenham relevância para o desempenho. De facto, ambas as variáveis relacionaram-se significativamente com o desempenho na análise correlacional, e a rota entre *o envolvimento no trabalho* e o desempenho aproximou-se do nível convencional de significância no modelo estrutural.

Em vez disso, os resultados sugerem que, neste estudo piloto, o seu papel como mecanismos mediadores não é suficientemente corroborado quando as relações são estimadas de forma simultânea. Embora a forte associação negativa entre *o envolvimento no trabalho* e *o esgotamento* ($r = -0,64, p < 0,01$) sugira uma sobreposição entre ambos os estados psicológicos — o que poderia reduzir a contribuição específica de cada variável no modelo —, os valores de VIF do modelo estrutural mantiveram-se dentro de intervalos aceitáveis (1,00–2,00), o que indica a ausência de problemas relevantes de colinearidade.

Em termos práticos, estes resultados sugerem que o LBS pode constituir um recurso organizacional relevante para as unidades territoriais da Guardia Civil. A perceção do comando como uma figura acessível, próxima e capaz de proporcionar segurança parece estar associada não só a níveis mais elevados de empenho e níveis mais baixos de deterioração, mas também a um melhor desempenho profissional percebido. Em contextos em que o trabalho combina exigências operacionais, incerteza, proximidade com os cidadãos e necessidade de coordenação, o LBS pode atuar como um recurso fundamental para sustentar tanto o bem-estar como a eficácia profissional.

4.1. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Apesar do interesse suscitado pelos resultados, este estudo deve ser interpretado tendo em conta o seu caráter piloto, exploratório e transversal. O seu objetivo principal não era estabelecer conclusões causais nem generalizáveis ao conjunto da Guardia Civil, mas sim oferecer uma primeira aproximação empírica ao papel do LBS como recurso organizacional nas unidades territoriais.

Uma primeira limitação diz respeito à dimensão e composição da amostra. Embora o estudo tenha sido realizado num contexto institucional de difícil acesso e com pessoal destacado em unidades territoriais reais, a amostra final foi reduzida ($N = 77$), o que limita o poder estatístico do modelo, especialmente para detetar efeitos indiretos ou mediações (Hair et al., 2017). Além disso, a baixa taxa de resposta pode introduzir enviesamentos de auto-seleção, uma vez que é possível que as pessoas que decidiram participar sejam diferentes daquelas que não responderam. Por isso, os resultados devem ser entendidos como evidência preliminar e não como uma estimativa representativa do conjunto de unidades territoriais da Guardia Civil.

Em segundo lugar, o desenho transversal impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis. Embora o modelo teórico sugira que o LBS possa funcionar como um recurso organizacional associado a níveis mais elevados de *envolvimento no trabalho*, níveis mais baixos de *esgotamento* e melhor desempenho, os dados foram recolhidos num único momento temporal. Por conseguinte, não se pode descartar a existência de relações recíprocas ou que determinadas condições organizacionais influenciem simultaneamente a perceção da liderança, o bem-estar e o desempenho. Futuras investigações deverão utilizar desenhos longitudinais que permitam analisar como estas relações evoluem ao longo do tempo, especialmente em períodos de maior carga operacional, mudanças de comando ou situações críticas.

Em terceiro lugar, todas as variáveis foram avaliadas através de autoavaliações num único questionário, o que pode aumentar o risco de viés de método comum e de desejabilidade social. Esta questão reveste-se de especial relevância em contextos

hierárquicos, onde a liberdade percebida para responder pode ser condicionada, mesmo quando a participação é formalmente voluntária. Neste estudo, foram adotadas medidas para reduzir este risco, tais como a participação anónima, assíncrona e voluntária, a ausência de dados identificativos diretos e a utilização de escalas validadas. No entanto, estas garantias não eliminam completamente a possibilidade de enviesamentos de resposta. Estudos futuros deveriam combinar autoavaliações com indicadores objetivos ou semiestruturados, tais como avaliações de desempenho por parte da chefia, indicadores de cumprimento de objetivos, dados agregados de atividade, absentismo, rotatividade, incidentes disciplinares ou indicadores de qualidade do serviço, respeitando sempre as garantias éticas e de confidencialidade necessárias (Koopmans et al., 2014).

Por fim, o estudo foi realizado em unidades territoriais de uma zona específica, pelo que futuras investigações deveriam alargar-se a outras zonas, comandos e tipos de unidade. Seria também especialmente valioso desenvolver estudos multiníveis que permitam diferenciar entre perceções individuais e efeitos partilhados ao nível do posto ou da unidade. Esta abordagem permitiria analisar se o LBS funciona apenas como uma perceção individual do comando ou também como um clima relacional partilhado, capaz de influenciar o bem-estar, a coesão e o desempenho coletivo. Além disso, futuras investigações poderiam incorporar variáveis como a resiliência, a identificação organizacional ou o clima de segurança psicológica, que se revelaram relevantes em contextos militares (Navas-Jiménez et al., 2024).

Em conjunto, estas limitações não invalidam os resultados, mas delimitam o seu alcance. O estudo oferece uma primeira evidência empírica sobre a utilidade do LBS em unidades territoriais da Guardia Civil e abre uma linha de investigação aplicada que deverá ser consolidada através de amostras mais amplas, desenhos longitudinais, fontes múltiplas de informação e indicadores mais objetivos de desempenho e bem-estar.

5. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo preliminar sugerem que o LBS está associado, na amostra analisada, a níveis mais elevados de *envolvimento no trabalho*, níveis mais baixos de *esgotamento* e melhor desempenho profissional percebido. Estas conclusões apoiam a utilidade do LBS como recurso organizacional nas unidades territoriais da Guardia Civil, embora devam ser interpretadas com cautela devido ao carácter piloto, transversal e correlacional do estudo.

No que diz respeito ao desempenho percebido, o LBS revelou uma associação direta significativa. No entanto, não se confirmou empiricamente que esta relação fosse mediada pelo *envolvimento no trabalho* ou pelo *esgotamento*. Por conseguinte, o modelo JD-R revela-se útil como quadro interpretativo para compreender a relação entre liderança, bem-estar e desempenho, mas, neste estudo, não permite afirmar que a relação entre o LBS e o desempenho se explique principalmente pela via motivacional ou pela redução da deterioração da saúde.

Da mesma forma, estes resultados devem ser interpretados como um primeiro passo na aplicabilidade do LBS na Guardia Civil. Mais do que um estilo centrado na gestão, o LBS coloca o foco na qualidade do vínculo entre comandantes e subordinados, entendido em termos de apego seguro, onde se combinam cuidado e desafio. Isto implica exercer o comando gerando confiança, coerência na atuação e apoio, mas também promovendo a

autonomia e a responsabilidade no cumprimento da missão. Além disso, esta dinâmica relacional não se limita ao funcionamento interno das unidades, podendo projetar-se na forma de prestar serviço, favorecendo uma atuação mais atenta, responsável e alinhada com os valores institucionais da Guardia Civil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J. e Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B. (2011). Um modelo baseado em evidências do envolvimento no trabalho. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. e Demerouti, E. (2007). O modelo de exigências e recursos do trabalho: estado da arte. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328
- Bakker, A. B. e Demerouti, E. (2017). Teoria das exigências e recursos do trabalho: balanço e perspectivas futuras. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. e Sanz-Vergel, A. I. (2014). Esgotamento e envolvimento no trabalho: a abordagem JD–R. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M. (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. Free Press.
- Borman, W. C. e Motowidlo, S. J. (1997). Desempenho na tarefa e desempenho contextual: o significado para a investigação sobre seleção de pessoal. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bowlby, J. (1969). *Apego e perda. Vol. 1: Apego*. Basic Books.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. e Harrison, D. A. (2005). Liderança ética: Uma perspectiva de aprendizagem social para o desenvolvimento e teste de constructos. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Christian, M. S., Garza, A. S. e Slaughter, J. E. (2011). Envolvimento no trabalho: uma revisão quantitativa e teste das suas relações com o desempenho na tarefa e contextual. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Ciulla, J. B. (2009). Liderança e a ética do cuidado. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0105-1>
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A. e Spinu, R. (2023). A relação entre o esgotamento e o desempenho profissional: uma meta-análise. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 32(5), 599–616.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- De la Cruz, G. (2024). *Liderança e tomada de decisões em contextos de risco na Guardia Civil*. Centro Universitário da Guardia Civil.
- Del Moral, A. (2023). *Liderança e formação na Guardia Civil*. Centro Universitário da Guardia Civil.
- Direção-Geral da Guardia Civil. (2 de janeiro de 2024). Ordem Geral n.º 25/2023, de 28 de dezembro, relativa às Companhias e Postos territoriais da Guardia Civil (Boletim Oficial n.º 1).
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. e Moriano, J. A. (2022). Burnout: Uma revisão da teoria e da medição. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Liderança servidora: Uma viagem à natureza do poder legítimo e da grandeza*. Paulist Press.
- Greškovičová, K. e Lisá, E. (2023). Para além do modelo global de apego: modelos de apego específicos por domínio e por relação no contexto laboral e as suas funções. *Frontiers in Psychology*, 14, 1158992. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1158992>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2017). *Uma introdução à modelação de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM)* (2.ª ed.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2015). Um novo critério para avaliar a validade discriminante na modelação de equações estruturais baseada na variância. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. e de Vet, H. C. W. (2012). Desenvolvimento de um questionário sobre o desempenho profissional individual. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. e de Vet, H. C. W. (2014). Melhoria do Questionário de Desempenho Profissional Individual através da análise de Rasch. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175
- Laguía, A., Edú-Valsania, S., Navas-Jiménez, M. C., Molero, F. e Moriano, J. A. (2025). Liderança com base segura: teoria e investigação. *Anuário de Psicologia/The UB Journal of Psychology*, 55(2), 27–39. <https://doi.org/10.1344/anpsic2025.55.2.3>

- Laguía, A., Navas-Jiménez, M. C., Schettini, R., Rodríguez-Batalla, F., Guillén-Corchado, D. e Moriano, J. A. (2024). Efeitos da liderança de base segura versus liderança evitativa no desempenho profissional. *Businesses*, 4(3), 438–452. <https://doi.org/10.3390/businesses4030027>
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C. e Simos, P. G. (2021). Esgotamento e desempenho profissional: um estudo em duas fases sobre o papel mediador do funcionamento cognitivo dos colaboradores. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692–704. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>
- Lisá, E., Greškovičová, K. e Krizova, K. (2021). A percepção do líder como figura de apego: poderá esta mediar a relação entre o empenho no trabalho e o desempenho geral/cívico?. *BMC Psychology*, 9(1), 196. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00700-9>
- Lobato, P., Moriano, J. A., Laguía, A., Molero, F. e Mikulincer, M. (2024). Liderança que proporciona segurança e stress no trabalho na Força Aérea Espanhola. *Military Psychology*, 36(5), 504–515. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2218785>
- Martínez-Viqueira, E. (2019). *A definição de um modelo de liderança na fase fundacional da Guardia Civil* (Tese de doutoramento, Universidade Complutense de Madrid). Repositório da UCM.
- Martínez-Viqueira, E. (2024). *Honra, liderança e legitimidade institucional na Guardia Civil contemporânea*. Centro Universitário da Guardia Civil.
- Maslach, C. e Jackson, S. E. (1981). *MBI: Manual do Inventário de Esgotamento de Maslach*. Consulting Psychologists Press.
- 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>
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A. e Moriano, J. A. (2019). O desenvolvimento e a validação da escala «O líder como provedor de segurança». *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183–193. <https://doi.org/10.5093/jwop19a20>
- Moriano, J. A. (2025). *Liderança com Base Segura e Gestão de Equipas*. Sanz y Torres.
- Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M. e Shaver, P. R. (2021). Liderança que proporciona segurança: um recurso profissional para prevenir o esgotamento dos colaboradores. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12551. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312551>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. e Moriano, J. A. (2024). Liderança de base segura

na formação militar: reforçar a identificação organizacional e a resiliência através do envolvimento no trabalho. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401574>

Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. e Moriano, J. A. (2025). O efeito amortecedor da liderança de base segura na relação entre exigências emocionais e esgotamento: Um estudo multinível entre cadetes oficiais militares. *Acta Psychologica*, 255, 104971. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104971>

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. e Koopmans, L. (2019). Avaliação do desempenho profissional através de escalas breves de autoavaliação: o caso do questionário de desempenho profissional individual. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Decreto-Real n.º 176/2022, de 4 de março, que aprova o Código de Conduta do pessoal da Guardia Civil. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/03/04/176/con>

Ringle, C. M., Wende, S. e Becker, J.-M. (2025). *SmartPLS 4*. <https://www.smartpls.com/>

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. e Grau, R. (2000). Do «burnout» ao «engagement»: uma nova perspetiva? *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 16(2), 117–134.

Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. e Schaufeli, W. B. (2005). Rumo a um modelo quadridimensional do esgotamento: um estudo de análise fatorial multigrupo que inclui a despersonalização e o cinismo. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807–819. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>

Schaufeli, W. B. e Taris, T. W. (2014). Uma revisão crítica do modelo «Exigências e Recursos do Trabalho»: Implicações para a melhoria do trabalho e da saúde. Em G. Bauer e O. Hammig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. e Jackson, S. E. (1996). Inventário de Esgotamento de Maslach – Questionário Geral (MBI-GS). Em C. Maslach, S. E. Jackson e M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory (3.ª ed.) – Manual do Teste* (pp. 19–26). Consulting Psychologists Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. e Bakker, A. B. (2002). A medição do envolvimento e do esgotamento: uma abordagem de análise fatorial confirmatória com duas amostras. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. e De Witte, H. (2019). Uma medida ultracurta do envolvimento no trabalho: a validação do UWES-3 em cinco países. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Sonnentag, S. e Frese, M. (2003). Stress nas organizações. Em Borman, W. C., Ilgen, D. R. e Klimoski, R. J. (Eds.), *Manual de Psicologia: Vol. 12. Psicologia Industrial e Organizacional* (pp. 453–491). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>

Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A. e Burchfiel, C. M. (2017). Fatores de stress na polícia e saúde: uma revisão do estado da arte. *Policing: An International Journal*, 40 (4), 642–656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>