

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2024/2025



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A LIDERANÇA NUM CONTEXTO DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO:
O CASO DA “FORÇA TERRESTRE DE PRÓXIMA GERAÇÃO”**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**João Miguel Dinis Borges
MAJOR, ENGENHARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A LIDERANÇA NUM CONTEXTO DE INOVAÇÃO E
TRANSFORMAÇÃO: O CASO DA “FORÇA TERRESTRE
DE PRÓXIMA GERAÇÃO”

MAJOR, ENGENHARIA, João Miguel Dinis Borges

Trabalho de Investigação Individual

Pedrouços 2025



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A LIDERANÇA NUM CONTEXTO DE INOVAÇÃO E
TRANSFORMAÇÃO: O CASO DA “FORÇA TERRESTRE
DE PRÓXIMA GERAÇÃO”**

MAJOR, ENGENHARIA, João Miguel Dinis Borges

Trabalho de Investigação Individual

Orientador: TENENTE-CORONEL, ARTILHARIA António José Palma
Esteves Rosinha

Coorientador: CORONEL, TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos
Loureiro

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **João Miguel Dinis Borges**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A Liderança num CIT: o caso da “Força Terrestre de Próxima Geração”**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2024/2025** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **23 de junho de 2025**

João Miguel Dinis Borges



Agradecimentos

Os agradecimentos iniciais são prestados ao Tenente-Coronel António Rosinha, pela confiança, disponibilidade, orientação, contribuições e crítica construtiva no decurso da investigação.

De igual forma, ao Coronel Santos Loureiro, agradeço o incentivo, positividade e criticidade na forma como analisou e contribuiu para este trabalho, destacando o seu vasto contributo para a metodologia científica que orientou a análise.

A todos os militares entrevistados, destaco a sua disponibilidade e participação, em entrevistas necessariamente longas, mas com contributos críticos e importantes para a investigação.

Aos meus camaradas de curso, que com espírito de camaradagem, entreaajuda e incentivo, em momentos difíceis, foi possível terminar este trabalho.

Por último, mas de todos mais importante, à minha família, por todo o apoio que me deu, por ser o meu suporte e porto de abrigo, e por todos os momentos de ausência, que mesmo com tenra idade, perceberam esta necessidade.



Índice

1. Introdução	12
2. Base conceitual e metodologia.....	14
2.1 Estado da arte.....	14
2.1.1 Liderança coletiva	14
2.1.2 Contexto de Inovação e Transformação.....	14
2.1.3 FTPG	15
2.1.4 Modelo de Comportamento Organizacional	16
2.1.4.1. Antecedentes	17
2.1.4.1.1. Individual	17
2.1.4.1.2. Grupal.....	18
2.1.4.1.3. Organizacional	19
2.1.4.2. Processos	19
2.1.4.2.1. Individual	19
2.1.4.2.2. Grupal.....	20
2.1.4.2.3. Organizacional	22
2.1.4.3. Resultados	23
2.1.4.3.1. Individual	23
2.1.4.3.2. Grupal.....	24
2.1.4.3.3. Organizacional	24
2.2 Modelo de análise	25
2.3 Metodologia e método	25
3. Antecedentes da LC num CIT	27
3.1 Individual.....	27
3.1.1. Diversidade	27
3.1.2. Personalidade	27
3.1.3. Valores	28
3.2 Grupal	28
3.2.1 Estrutura do grupo	28
3.2.2 Papéis do grupo	29
3.2.3 Responsabilidade do grupo	30



3.3 Organizacional.....	30
3.3.1 Cultura.....	30
3.3.2 Estrutura.....	31
3.4 Síntese conclusiva e resposta à QD 1.....	31
4. Processos da LC num CIT.....	33
4.1 Individual.....	33
4.1.1 Emoções e estado de espírito.....	33
4.1.2 Motivação.....	33
4.1.3 Perceção e tomada de decisão.....	34
4.2 Grupal.....	34
4.2.1 Comunicação.....	34
4.2.2 Liderança.....	34
4.2.3 Poder e políticas organizacionais.....	35
4.2.4 Conflito e negociação.....	35
4.3 Organizacional.....	36
4.3.1 Gestão de recursos humanos.....	36
4.3.2 Práticas de mudança.....	36
4.4 Síntese Conclusiva e resposta à QD2.....	37
5. Resultados da LC num CIT.....	39
5.1 Individual.....	39
5.1.1 Atitudes e stress/ <i>burnout</i>	39
5.1.2 Desempenho.....	39
5.1.3 Comportamento de cidadania organizacional.....	40
5.1.4 Comportamento de afastamento.....	40
5.2 Grupal.....	40
5.2.1 Desempenho de grupo/equipa.....	40
5.3 Organizacional.....	41
5.3.1 Produtividade.....	41
5.3.2 Sobrevivência.....	42



5.4 Síntese Conclusiva e resposta à QD3	42
6. Contributos para a formulação das linhas de ação.....	44
6.1 Análise SWOT.....	44
6.2 Caracterização das Linhas de Ação	44
6.2.1 Promover seminários, tertúlias e <i>Academics</i> , aos mais baixos escalões .	44
6.2.2 Implementar parcerias com entidades externas na otimização do RH....	44
6.2.3 Fomentar a aprendizagem contínua	44
6.2.4 Desenvolver um plano de inclusão de militares em organizações civis .	44
6.2.5 Desenvolver um plano de vantagens competitivas no EP face ao mercado de trabalho civil	45
6.2.6 Criar um plano de formação e manutenção de competências de IE	45
6.2.7 Implementar as <i>Military Professional Reading Lists</i>	45
6.2.8 Criar mecanismos de fortalecimento da liderança coletiva.....	45
6.2.9 Implementar treinos e exercícios que fomentem a inovação e transformação	46
6.3 Síntese Conclusiva e resposta à QC.....	46
7. Conclusões.....	47
Referências bibliográficas	49

Índice de Apêndices

Apêndice A — Corpo de conceitos	Apd A - 1
Apêndice B — Modelo de Análise.....	Apd B - 1
Apêndice C — Análise SWOT.....	Apd C - 1
Apêndice D — Indicadores do modelo de CO do EP para a liderança num contexto de inovação e transformação	Apd D - 1
Apêndice E — Tipologia de entrevistas e identificação dos entrevistados	Apd E - 1
Apêndice F — Guião das Entrevistas.....	Apd F - 1
Apêndice G — Análise de Entrevistas	Apd G - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Processos que envolvem mudança	15
---	----



Figura 2 – Modelo de CO	17
Figura 3 – Modelo de CO	Apd A - 2
Figura 4 – Indicadores do modelo de CO do EP para a liderança num contexto de inovação e transformação	Apd D - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	Apd B - 1
Quadro 2 – Análise SWOT.....	Apd C - 1
Quadro 3 - Tipologia de entrevistas e identificação dos entrevistados	Apd E - 1
Quadro 4 – Guião das Entrevistas	Apd F - 1
Quadro 5 – Análise de Entrevistas	Apd G - 1



Resumo

O presente trabalho de investigação analisa os processos da liderança num contexto de inovação e transformação (CIT), dentro do conceito da Força Terrestre de Próxima Geração (FTPG), sabendo que os militares que prestam serviço no Exército Português (EP), serão aqueles que terão de estar preparados para combater no ambiente operacional futuro (AOF). A investigação explora como a liderança coletiva (LC) pode responder eficazmente aos desafios impostos por este ambiente, num CIT, nomeadamente, pela necessidade de inovação e integração de tecnologias emergentes no ambiente militar, através da distribuição dos papéis de liderança e das respetivas responsabilidades. Recorre-se a uma metodologia qualitativa, combinando análise documental e entrevistas semiestruturadas, seguindo um modelo de comportamento organizacional (CO) de Robbins e Judge (2024), com o objetivo de propor linhas de ação que possam fortalecer a liderança, que se pretende coletiva, neste contexto. Os resultados demonstram que a eficácia da liderança coletiva na FTPG depende da capacidade dos líderes fomentarem redes colaborativas, da distribuição dos papéis e responsabilidades, da sua inteligência emocional, da adaptabilidade contínua, da criação de um ambiente psicologicamente seguro que promova o pensamento divergente, a confiança, a autonomia, e que motive os subordinados a adotar comportamentos de compromisso e envolvimento na organização.

Palavras-chave:

Liderança Coletiva; Contexto de Inovação e Transformação; Força Terrestre de Próxima Geração.



Abstract

The present research analyses leadership processes within a context of innovation and transformation, framed by the concept of the Next Generation Land Force (NGLF), acknowledging that the soldiers serving in the Portuguese Army must be prepared to operate in future operational environments. The study explores how collective leadership can effectively address the challenges posed by this environment of innovation and transformation, particularly through the need for innovation and integration of emerging technologies in the military domain, by distributing leadership roles and respective responsibilities. A qualitative methodology is employed, combining documental analysis and semi-structured interviews, following the organizational behavior model of Robbins & Judge (2024), with the aim of proposing lines of action to strengthen leadership — specifically, collective leadership — in this context. The findings demonstrate that the effectiveness of collective leadership within a NGLF depends on leaders' ability to foster collaborative networks, distribute roles and responsibilities, its emotional intelligence, ensure continuous adaptability, and create a psychologically safe environment that encourages divergent thinking, trust, autonomy, and motivates subordinates to adopt committed behaviors and engagement within the organization.

Keywords:

Collective leadership; Context of Innovation and Transformation; Next Generation Land Force.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AOF Ambiente Operacional Futuro

B

BrigMec Brigada Mecanizada

C

CAX *Computer Assisted Exercise*

CCO Comportamento de Cidadania Organizacional

CEDL Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança

CIT Contexto de Inovação e Transformação

CFT Comando das Forças Terrestres

CO Comportamento Organizacional

CPX *Command Post Exercise*

D

DARH Direção de Administração de Recursos Humanos

DID Divisão de Inovação e Doutrina

E

EP Exército Português

EME Estado-Maior do Exército

F

FFAA Forças Armadas

FTPG Força Terrestre de Próxima Geração

G

GRec Grupo de Reconhecimento



I

IE Inteligência Emocional

L

LC Liderança Coletiva

N

NGLF *Next Generation Land Force*

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OMD Operações Multidomínio

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QI Quociente de Inteligência

R

RI13 Regimento de Infantaria N.º 13

RH Recursos Humanos

ROU Roménia

S

SF Sistema de Forças

SOTG *Special Operations Task Group*

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

TTP Técnicas Táticas e Procedimentos



1. Introdução

Os líderes militares devem adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas, compreender o AOF e inspirar os subordinados para alcançar objetivos estratégicos (EME, 2023). Além disso, devem promover inovação, transformação e aprendizagem contínua, ajustando-se a novas ameaças e oportunidades (Sharp, 2021). Assim, é essencial investigar como o EP pode fortalecer a liderança, garantindo vantagem operacional em cenários de combate futuros.

Os estudos prospetivos indicam que a Força Terrestre deve evoluir para uma estrutura mais tecnológica, flexível e letal (Antal, 2023). A FTPG surge para responder à rápida transformação estratégica e operacional, enfrentando desafios de competição e conflito (EME, 2023). A integração terrestre nas operações multidomínio exige uma liderança capaz de sincronizar forças militares e civis, promovendo inovação e transformação através da mudança da mentalidade (Charlton, 2025). A LC torna-se essencial ao distribuir papéis e fortalecer a coordenação entre diversos atores. Além disso, é necessário incentivar inovação, aprendizagem contínua e adaptação a novas ameaças (Liseanu, 2023; Rusu, 2023). A liderança deve ser vista como um processo interdependente, exercido em todos os níveis organizacionais (Rosinha, 2016). O comandante deve começar pela autoliderança, expandindo sua influência dentro da organização e promovendo a mudança contínua através da LC, valorizando ideias divergentes (Rosinha, 2016). A liderança coletiva integra comandantes, adjuntos e subordinados em estruturas profissionais de apoio à decisão, substituindo modelos intuitivos (King, 2019). Para fortalecer a LC, é essencial investir na formação de líderes em todos os níveis hierárquicos, incluindo a autoliderança e a liderança de equipas (Rosinha, 2016; Rusu, 2023).

O estudo pretende perceber de que forma é possível fortalecer a liderança na FTPG, num CIT do EP, tendo em conta a rápida evolução e complexidade do ambiente estratégico e operacional, oferecendo um novo prisma pelo qual se podem estudar as dinâmicas de liderança. Pretende-se ainda contribuir para o aumento do conhecimento na área do estudo da liderança no contexto militar e propor linhas de ação que possam fortalecer a liderança para a inovação e transformação, promovendo uma cultura de inovação, aprendizagem contínua e adaptação a novas ameaças e oportunidades, garantindo uma vantagem competitiva e operacional em cenários de combate contemporâneos e futuros.

O objeto de estudo da presente investigação são os processos de transformação da liderança num CIT.



Por forma a evitar desvios no estudo, importa proceder a uma delimitação temporal, espacial e de conteúdo (Santos & Lima, 2019). Assim, quanto à delimitação espacial, o estudo será focado nos militares do EP, nomeadamente, naqueles que têm maiores responsabilidades e capacidades para influenciar uma cultura de inovação e transformação. Temporalmente, a investigação incidirá desde 2023, altura em que foi aprovado o conceito de FTPG a abril de 2025, com o objetivo de recolher a informação mais recente que possa apoiar o objetivo do estudo. Por último, quanto à delimitação de conteúdo, o estudo irá ser delimitado à LC, num CIT, com base no modelo de CO Robbins e Judge (2024), aplicado ao EP.

O Objetivo Geral (OG) da investigação é: Propor linhas de ação para fortalecer a liderança num CIT.

Tendo por base o OG, foram levantados os seguintes objetivos específicos (OE):

OE 1: Analisar os antecedentes da LC, num CIT (FTPG);

OE 2: Analisar os processos da LC, num CIT (FTPG);

OE 3: Analisar os resultados da LC, num CIT (FTPG).

O problema de investigação materializa-se na seguinte questão central (QC): Como fortalecer a LC num CIT (FTPG)?

Com o propósito de atingir a resposta à QC, foram identificadas três questões derivadas (QD):

A partir da QC definiram-se três questões derivadas (QD):

QD 1: De que forma os antecedentes da LC contribuem para um CIT?

QD 2: De que forma os processos da LC contribuem para um CIT?

QD 3: De que forma os resultados da LC contribuem para um CIT?

Este trabalho encontra-se dividido em sete capítulos, constituindo o primeiro numa introdução, onde se apresentam o enquadramento e justificação do tema, o objeto de estudo e sua delimitação, objetivos e questões da investigação. No capítulo dois, insere-se a base concetual e a metodologia. Nos capítulos três a cinco é apresentada a análise da investigação de acordo com o modelo de CO, originando no capítulo seis a identificação e caracterização das linhas de ação. No capítulo sete são apresentadas as conclusões da investigação, as suas limitações, os contributos para o conhecimento e proposta de estudos futuros.



2. Base conceitual e metodologia

2.1 Estado da arte

2.1.1 Liderança coletiva

Liderança pode ser definida como o processo de influenciar indivíduos, proporcionando-lhes propósito, direção e motivação, com o objetivo de alcançar a missão organizacional, promover melhorias contínuas e considerada um componente fundamental do potencial de combate (Department of the Army, 2019).

Dada a crescente complexidade do AOF, a liderança militar também se torna mais exigente, levando à distribuição da autoridade no processo de decisão, sempre baseada num entendimento claro da missão (King, 2019). Em organizações que promovem inovação e transformação, a identidade coletiva surge como um mecanismo para formas mais plurais de liderança (Rosinha, 2016). As intervenções de LC permitem antecipar diferenças, encontrar soluções e gerir conflitos de forma mais eficaz no AOF (Gerling & Brewer, 2017).

Rosinha (2016) define a LC como um processo multinível e dinâmico, baseado na distribuição do papel de liderança, habilidades diversas e troca eficaz de informações na equipa ao longo do tempo. Assim, os líderes recorrem seletivamente a competências e experiência dentro da rede, ajustando a liderança conforme as exigências da situação (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2011).

2.1.2 Contexto de Inovação e Transformação

A inovação é o processo que permite passar da ideia à prática. Advém da interação entre as fontes de inovação – pessoas, materiais e contextos de inovação – e resulta na implementação de produtos, serviços e sistemas (EME, 2022). O processo de inovação, em contextos militares, inclui frequentemente uma combinação de inovações incrementais, modulares, estruturas, que podem levar a mudanças significativas no pensamento organizacional e nas operações (Augier & Guo, 2017). Para o EP, a inovação representa uma forma de aperfeiçoamento eficiente, lógica e ponderada, dado que potencia o aprimoramento institucional, através do desenvolvimento tecnológico, da reengenharia de processos, da desmaterialização e da digitalização de sistemas (EME, 2022).

A transformação faz parte de um processo mais profundo, efetuado ao longo do tempo, envolvendo novos conceitos, doutrina, processos, capacidades, organizações, tecnologia e pessoal treinado para lidar com mudanças, complementado pela a reengenharia e a modernização (Delzo, 2019), conforme Figura 1.

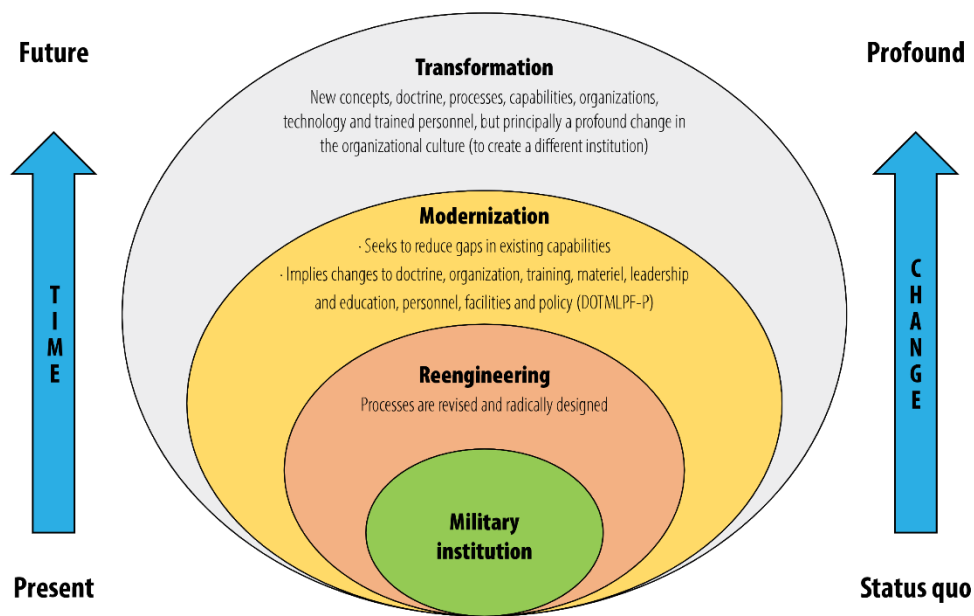


Figura 1 – Processos que envolvem mudança

Fonte: Delzo (2019)

Para esta investigação, considera-se que a transformação militar é um processo que se efetua ao longo do tempo, envolvendo novos conceitos, doutrina, processos, capacidades, organizações, tecnologia e pessoal treinado para lidar com mudanças, que envolve fundamentalmente, uma mudança profunda na cultura organizacional (Delzo, 2019).

Assim, o CIT, no âmbito da FTPG, pode ser definido como um ambiente que promove a geração de ideias e a sua implementação, que potencia o aprimoramento institucional e a transformação, como processo de mudança profunda na cultura organizacional no AOF.

2.1.3 FTPG

A FTPG é um conceito que irá orientar a edificação de capacidades para os próximos quadriênios, ajustando-se ao Sistema de Forças (SF) e aos desafios futuros (EME, 2023). Os requisitos fundamentais incluem mobilidade, proteção, conectividade, adaptabilidade, integração, letalidade, escalabilidade e resiliência, garantindo a resposta às exigências do AOF (EME, 2023). A FTPG continuará a ser centrada no homem, sendo mais do que aqueles que a servem em determinado momento e contexto. Este processo de transformação deverá assentar nos seguintes pilares (EME, 2023):

- Pilar 1: Liderança para a inovação e transformação;
- Pilar 2: Digitalização;
- Pilar 3: Robótica e sistemas autónomos;



- Pilar 4: Experimentação e inovação operacional;
- Pilar 5: Modelação e simulação;
- Pilar 6: Regenerar forças e integrar capacidades de nova geração.

No contexto da FTPG, o Pilar 1 – Liderança, representa um desafio crucial, onde a inovação exige a rutura com práticas organizacionais enraizadas devendo equilibrar a estrutura hierárquica, essencial em crises, com a abertura a novas ideias, incentivando o experimentalismo controlado e aprendendo com fracassos e sucessos. O pensamento divergente é valorizado, pois permite novas abordagens estratégicas. A inovação comporta riscos, exigindo líderes dispostos a assumir decisões responsáveis, sendo essencial definir graus de autonomia, fortalecendo o comando-missão e adotando uma cultura de *start-up* – “falhar cedo, aprender depressa” (EME, 2023). O desenvolvimento pessoal numa organização coletiva requer a implementação da LC, onde a influência não se restringe aos líderes formais, reconhecendo atributos individuais e promovendo uma liderança distribuída (Rosinha, 2016). Além disso, é crucial investir na formação contínua, criando oportunidades interdisciplinares e posicionando indivíduos em funções adequadas ao seu potencial, garantindo maior motivação e retorno organizacional (EME, 2023).

2.1.4 Modelo de Comportamento Organizacional

O modelo de CO proposto por Robbins e Judge (2024) apresenta três tipos de níveis (antecedentes, processos e resultados) considerando três dimensões de análise (individual, grupal e organizacional), com as respetivas variáveis, conforme apresentado na Figura 2.

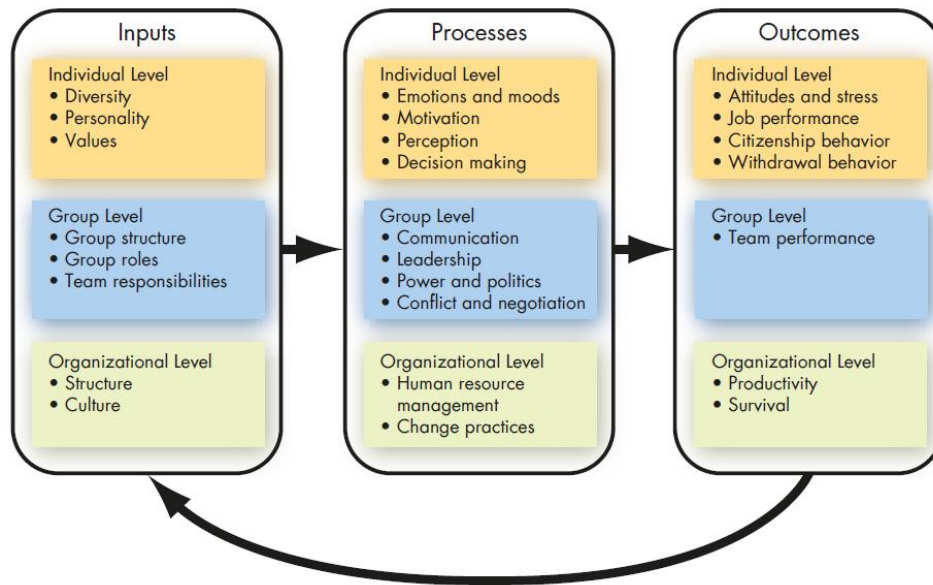


Figura 2 – Modelo de CO

Fonte: Robbins e Judge (2023)

Este modelo analisa o CO delimitando parâmetros, conceitos e relações, identificando lacunas e oportunidades de melhoria. Examina como antecedentes conduzem a processos e resultados, destacando o impacto das iniciativas de CO na evolução organizacional (Robbins & Judge, 2024).

Este trabalho utilizará o modelo como princípio orientador, visando modificar o CO do EP para fortalecer a LC num CIT, com base no estudo da FTPG. Assim, importa avaliar como cada variável do modelo pode contribuir para esse objetivo.

2.1.4.1. Antecedentes

2.1.4.1.1. Individual

A diversidade pode manifestar-se em diferentes níveis. A um nível mais visível, inclui diferenças de género, raça, etnia e idade, que podem ativar estereótipos, mas não refletem necessariamente o que as pessoas pensam ou sentem. Num nível mais profundo, envolve valores, personalidade e preferências laborais, tornando-se mais relevante à medida que as pessoas se conhecem (Robbins & Judge, 2024). O conflito geracional pode dificultar a inovação e adaptação, mas a experiência e o compromisso contribuem para a estabilidade organizacional. A diversidade deve ser vista como uma oportunidade de potenciar benefícios, enquanto a equidade garante condições justas e a inclusão promove um ambiente onde todos se sentem valorizados e envolvidos nas decisões da organização (Robbins & Judge, 2024).



A personalidade influencia o sucesso organizacional, refletindo-se nas interações e compatibilidade entre indivíduos. O modelo *Big Five* (consciência, abertura à experiência, extroversão, amabilidade e estabilidade emocional) descreve esses traços. A consciência melhora o desempenho e a aprendizagem; a estabilidade emocional favorece a adaptação e resiliência; a extroversão impulsiona a liderança e reduz o *burnout*; a abertura à experiência promove criatividade e inovação; e a amabilidade fortalece a colaboração e a confiança. A proatividade e a competência intelectual também contribuem para a inovação, permitindo iniciativa, perseverança e capacidade de resolução de problemas (Robbins & Judge, 2023).

Os valores refletem convicções sobre ações e resultados preferíveis, estando ligados à personalidade. Embora a relação entre valores e gerações seja percebida mais do que comprovada, importa identificá-los: Geração X (1965-1980) – flexibilidade e diversidade; *Millennials* (1981-2000) – abertura mental e responsabilidade; e Geração Z (2001-2020) – criatividade e inovação (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.1.2. Grupal

Embora Robbins e Judge (2024) diferenciem equipa e grupo, nesta investigação adota-se "grupo" por coerência com a análise grupal. A equipa promove sinergia e adaptação para maximizar resultados, mas a terminologia escolhida reflete a abordagem deste estudo.

Um grupo é uma estrutura formada por dois ou mais indivíduos interdependentes que colaboram para atingir objetivos específicos, podendo ser formal ou organizacional, informal ou social. A teoria da identidade social explica que o sucesso ou fracasso do grupo afeta a autoestima dos membros (Robbins & Judge, 2023). Além disso, os indivíduos tendem a ver os outros como fontes de liderança e potenciais líderes, formais ou informais (Rosinha, 2016). Os grupos possuem propriedades que influenciam o comportamento organizacional. As percepções e expectativas podem gerar conflitos, como a violação do contrato psicológico, afetando emoções e resultados. As normas do grupo moldam comportamentos, enquanto o estatuto dos membros influencia poder e direção. A dimensão do grupo pode aumentar a desmotivação social. A coesão fortalece a coordenação e o trabalho conjunto. O pensamento de grupo é um risco, pois pode suprimir avaliações críticas e levar a decisões mais conservadoras ou extremas (Robbins & Judge, 2024).

Cada grupo tem necessidades distintas, e os líderes devem garantir que os papéis essenciais são preenchidos de forma eficaz. Identificam-se nove papéis fundamentais: o líder orienta e facilita; o motivador estimula e encoraja; o social apoia e demonstra empatia; o coordenador organiza e planeia; o cooperador participa e melhora o desempenho; o guia



facilita processos e resultados; o avaliador monitoriza progresso; o solucionador de problemas inova e esclarece; e o produtor executa tarefas (Robbins & Judge, 2024).

A coesão do grupo fortalece o comportamento de cidadania organizacional (CCO), promovendo a assunção espontânea de responsabilidades partilhadas. A colaboração, a partilha de informação, a prossecução do interesse comum e a interdependência funcional são essenciais para a eficácia do grupo. A liderança distribuída em grupos coesos estimula confiança, criatividade e adaptabilidade, impulsionando soluções inovadoras, especialmente em contextos de transformação (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.1.3. Organizacional

A cultura organizacional é um sistema de significados partilhados que influencia diretamente o comportamento e a eficácia da organização, atento a que a transformação exige um plano a longo prazo. Facilitando a emergência da LC, estabelece valores e comportamentos comuns, permitindo uma liderança distribuída. Segundo Robbins e Judge (2023), há diferentes tipologias culturais: para inovação, a cultura de "Clã" valoriza colaboração, confiança e apoio; para desempenho, a cultura de "*Adhocracy*" foca-se na mudança, crescimento e autonomia.

A estrutura organizacional define a divisão, agrupamento e coordenação de tarefas, influenciando a comunicação e execução da missão. Pode ser tradicional e mecanicista ou orgânica e flexível, adaptando-se à missão e influenciada por fatores externos. A inovação beneficia de estruturas descentralizadas e multidisciplinares, mas mesmo organizações hierarquizadas podem adotar flexibilidade em contextos específicos (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.2. Processos

2.1.4.2.1. Individual

As emoções e o estado de espírito influenciam a experiência afetiva no trabalho. O estado de espírito é duradouro, enquanto as emoções são de curta duração, afetando as decisões, a criatividade, a motivação, liderança, desempenho e produtividade, especialmente quando há desfasamento entre emoções sentidas e expressas (Robbins & Judge, 2024). A regulação emocional é essencial para o desempenho e o CCO, sendo facilitada pela diversidade nos grupos. Técnicas de regulação incluem a supressão emocional, útil em crises, mas prejudicial a longo prazo e a reavaliação cognitiva, que pode gerar fadiga mental, mas que mitiga os impactos e a partilha social, que permite expressar abertamente emoções,



facilitando a sua regulação, mas depende do ouvinte, podendo ter efeitos indesejados (Robbins & Judge, 2024).

A inteligência emocional (IE) é fundamental na liderança, permitindo autoconsciência, autorregulação e resolução eficaz de conflitos. Facilita a motivação e a empatia, impactando positivamente a eficácia, o CCO e a gestão de carreiras, além de reduzir o afastamento (Goleman, 1999). Embora existam testes de IE, a sua aplicação para medir desempenho funcional continua a ser debatida (Robbins & Judge, 2024).

A motivação resulta da interação entre fatores individuais (necessidades, valores, traços) e situacionais (ambiente, recompensas, liderança). As teorias explicativas dividem-se em clássicas e contemporâneas, abordando conteúdo (o que motiva), contexto (influência do ambiente), processos (desenvolvimento e manutenção da motivação) e justiça organizacional. Os indivíduos investem mais esforço quando percebem uma forte relação entre esforço, desempenho, recompensa e satisfação dos objetivos pessoais. O esforço é influenciado por oportunidades e metas individuais. Para um bom desempenho, é essencial possuir capacidade para a tarefa e perceber o sistema de avaliação como justo e objetivo. A relação entre desempenho e recompensa será forte se o indivíduo perceber que o desempenho (e não a antiguidade, preferências pessoais ou outros critérios) é recompensado. Este modelo considera ainda a motivação para a realização, a organização do trabalho (autonomia, responsabilidade, *feedback*), reforço, equidade e justiça (Robbins & Judge, 2024).

A perceção influencia fortemente a tomada de decisão, podendo causar vieses e erros organizacionais. Para mitigar esses efeitos, os líderes devem adotar estratégias como reconhecimento de vieses e heurísticas, decisão estruturada, aumentar o leque de alternativas, critérios objetivos, recolha de informações contraditórias, ajustar decisões ao contexto e uso de tecnologia, na promoção de ambiente psicologicamente favorável à criatividade e inovação (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.2.2. Grupal

A comunicação é fundamental no CO, permitindo a troca de informações, ideias e emoções entre indivíduos e grupos. Essencial para grupos, liderança, motivação e tomada de decisão, envolve emissor, mensagem, canal, descodificação, ruído e *feedback*. Pode ser interna ou externa, sendo crucial entender seu impacto no comportamento organizacional. A comunicação interna, institucional e interpessoal afeta diretamente os ativos humanos. As formas variam entre verbal, não verbal, escrita e digital, exigindo escolhas conscientes para garantir eficácia e superar barreiras. A tecnologia aprimorou a comunicação virtual,



aproximando-a da presencial e garantindo clareza na transmissão de mensagens. A diversidade influencia significativamente a comunicação, devendo os líderes adaptar o seu conteúdo e contexto à audiência. A escuta ativa fortalece relações e confiança, enquanto boas práticas na comunicação eletrónica ajudam a reduzir sobrecarga e stress. A clareza e objetividade são essenciais para criar um clima de confiança e segurança psicológica, favorecendo o CIT (Robbins & Judge, 2024).

A liderança no CO influencia a concretização de objetivos. A extroversão é um forte preditor da motivação para liderar e da emergência de líderes, impactando estilos como a liderança transformacional. A amabilidade e a estabilidade emocional contribuem para a satisfação dos subordinados, enquanto a consciência é essencial para estruturação e apoio emocional. Líderes proativos influenciam transições de liderança, promovem envolvimento e criam ambientes de segurança psicológica, fortalecendo o compromisso e desempenho dos subordinados. A IE é um traço relevante na liderança, permitindo empatia, gestão de emoções e influência sobre os subordinados. Líderes com alta IE identificam as necessidades dos outros, regulam eficazmente as emoções e promovem confiança e entusiasmo, contribuindo para um ambiente produtivo e positivo. A LC distribui papéis de liderança entre os subordinados, fomentando confiança, criatividade e inovação. Essa abordagem permite que os membros se influenciem mutuamente, partilhando um propósito comum e adotando papéis flexíveis em contextos de apoio social e autonomia. A LC é especialmente útil em ambientes voláteis e complexos, onde a liderança se redistribui conforme a situação exige, favorecendo a adaptação e a tomada de decisões ágil (Robbins & Judge, 2024).

O poder é a capacidade de impor vontade sobre os outros, sendo a dependência seu fator central - quanto maior a dependência, mais poderoso o indivíduo se torna. Diferente da liderança, que exige aceitação voluntária, o poder pode ser exercido sem consentimento. Divide-se em poder formal, ligado à posição hierárquica (coação, recompensa, autoridade), e poder pessoal, baseado na experiência e respeito. Os líderes utilizam táticas de influência, como apelo inspirador (comprometimento emocional), consulta (envolvimento na decisão), persuasão racional (argumentação lógica) e apelo pessoal (baseado na confiança). A política organizacional pode ser negativa, onde existam ambiguidade de papéis e critérios de desempenho, gerando stress e injustiça, ou positiva, quando usada eticamente para inovação, transformação e negociação de interesses divergentes (Robbins & Judge, 2024).

Conflito é definido como um processo que se inicia quando uma parte percebe que outra a prejudicou ou está prestes a prejudicar algo que valoriza, Não é intrinsecamente



negativo: pode ser funcional (estimula mudança e inovação) ou disfuncional (prejudica o desempenho e a coesão). Por sua vez, a negociação é um processo social para chegar a um acordo entre partes. Envolve tanto o conflito como a cooperação, podendo distributiva (ganha-perde), tendo o foco em posições e ganhos individuais e integrativa (ganha-ganha), tendo o foco em interesses mútuos e soluções criativas. Os traços de personalidade, as emoções, a identidade cultural e geracional, bem como a confiança e o contexto influenciam a eficácia da negociação. A análise, planeamento, ética, a IE, comunicação, abertura à diversidade e as concessões, são estratégias e mecanismos de negociação que poderão resultar em ambientes de mudanças ou transformação e inovação, principalmente quando se adota uma negociação integrativa (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.2.3. Organizacional

Os sistemas e práticas de gestão de recursos humanos, como recrutamento, formação, treino e desenvolvimento e gestão de desempenho, impactam o CO e os resultados institucionais. Como as pessoas são o ativo mais valioso, a gestão de recursos humanos deve ser vista como um parceiro estratégico na cultura, comunicação, políticas, ética e inovação. Sistemas de alto desempenho melhoram resultados organizacionais, fortalecendo motivação e criatividade, inspirando soluções inovadoras. O desenvolvimento contínuo, a igualdade de oportunidades, a avaliação justa, a gestão dos ativos e talentos e a correspondência das expectativas são cruciais para o desempenho e retenção dos recursos humanos (Robbins & Judge, 2024).

A mudança ocorre quando algo se torna diferente, impactando valores, prioridades e interações na organização. Pode ser natural ou planeada, envolvendo esforços intencionais para adaptação e transformação comportamental e exigindo ação proativa de líderes e subordinados como agentes da transformação. A resistência à mudança é comum, pois pode ser percebida como uma ameaça, levando à evasão ou afastamento. No entanto, essa resistência pode ser positiva ao estimular a discussão e o debate e permitir que os agentes da mudança expliquem os seus esforços. Para mitigar essa resistência, os líderes devem adotar estratégias como comunicação eficaz, a participação e envolvimento ativo dos colaboradores, apoio emocional e compromisso, e construção de relações de confiança. Além disso, a implementação justa, a manipulação estratégica, a cooptação e a seleção de indivíduos mais abertos à mudança podem contribuir para uma transição mais suave (Robbins & Judge, 2024).



2.1.4.3. Resultados

2.1.4.3.1. Individual

As atitudes dos indivíduos refletem avaliações positivas ou negativas sobre objetos, pessoas ou acontecimentos, impactando diretamente o seu comportamento e desempenho. O stress, por sua vez, surge em resposta a pressões ambientais. Embora algumas pessoas considerem influenciar atitudes e stress como algo superficial, pesquisas mostram que indivíduos satisfeitos tendem a ser mais produtivos e com maior predisposição para adotar CCO. O *burnout* é uma resposta grave ao stress crónico no trabalho, caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. Surge devido à sobrecarga de trabalho contínua, falta de controlo sobre as tarefas, injustiça organizacional, conflito de valores e ausência de apoio e reconhecimento, afetando saúde e desempenho dos indivíduos e da organização. Os líderes devem implementar medidas para mitigar o *burnout*, como a adequação de tarefas e responsabilidades, aumentar a autonomia, promover programas de bem-estar, estratégias de *coping* e *mindfulness*, além de políticas de equilíbrio entre vida e trabalho (Robbins & Judge, 2024).

O desempenho de um indivíduo reflete as suas contribuições para a organização ao longo do tempo, gerando valor institucional. Além da realização de tarefas específicas, envolve comunicação eficaz, iniciativa, a motivação e liderança, facilitando o desempenho coletivo. Esse contributo humano é essencial para a eficácia e eficiência organizacional (Robbins & Judge, 2023).

O CCO refere-se a ações voluntárias e não formalmente exigidas que os indivíduos realizam, que vão além das suas responsabilidades formais, promovendo a eficiência e o bem-estar coletivo. A entreatajuda, a sugestão de melhorias voluntariamente, a defesa da organização perante críticas, o apoio a mudanças organizacionais, o cumprimento das regras mesmo sem supervisão são exemplos deste comportamento. Os líderes deverão fomentar fatores que promovem este tipo de comportamento, tais como a satisfação no trabalho, o compromisso e envolvimento, a justiça percebida e a confiança na liderança, o apoio organizacional e a consciência. Assim, é possível aumentar a capacidade de inovação, transformação e resiliência organizacional (Robbins & Judge, 2024).

O comportamento de afastamento envolve ações de distanciamento psicológico ou físico da organização, como absentismo, *turnover*, a acomodação ou conformismo e negativismo, frequentemente causados pela insatisfação no trabalho, desalinhamento com a cultura organizacional e falta de reconhecimento. Apesar dos impactos negativos, a saída de



alguns indivíduos pode ser benéfica, abrindo espaço para talentos mais motivados e promovendo inovação. Os líderes devem mitigar o afastamento identificando as suas causas, monitorizando o compromisso e envolvimento, fortalecendo a comunicação, aplicando práticas de justiça organizacional e incentivando o equilíbrio entre vida e trabalho (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.3.2. Grupal

O desempenho de grupo refere-se à quantidade e qualidade dos resultados alcançados pelo grupo, mantendo o foco numa tarefa e alcançando os objetivos definidos. Desta forma, é possível trabalhar de forma colaborativa, concentrando-se na criatividade e na flexibilidade para se adaptarem a situações em mudança. Deverá existir um propósito comum, confiança, motivação e uma identidade coletiva e social, permitindo a coesão e interdependência funcional. Para tal, o estabelecimento de normas e estruturas, atribuição de recursos, a diversidade e a liderança são fundamentais para este desempenho (Robbins & Judge, 2024).

2.1.4.3.3. Organizacional

A produtividade é entendida como a capacidade de transformar os recursos existentes em resultados de forma eficaz e eficiente. A produtividade não depende apenas de competências técnicas, mas de um sistema integrado de comportamentos individuais, grupais e organizacionais. Na prática é influenciada por todos os fatores referidos anteriormente, destacando-se a motivação, a LC, a comunicação, a colaboração, a adaptação, a aprendizagem contínua, a cultura organizacional alinhada com os objetivos e a estrutura organizacional funcional (Robbins & Judge, 2024).

A sobrevivência é o resultado mais fundamental e mínimo esperado de qualquer organização, definida pela sua capacidade de se manter ativa e funcional ao longo do tempo, respondendo de forma eficiente às pressões internas e externas. A sobrevivência está diretamente relacionada com a capacidade adaptativa da organização na forma como gere os recursos disponíveis e as mudanças em ambientes dinâmicos e complexos. Fatores como liderança, motivação, comunicação, cultura organizacional, coesão e estrutura adequada são considerados fundamentais para garantir a continuidade organizacional. O investimento em comportamentos organizacionais positivos, como o envolvimento, CCO e aprendizagem contínuas, mostram maior resiliência e sustentabilidade (Robbins & Judge, 2024).



2.2 Modelo de análise

Após a revisão de literatura elaborou-se o modelo de análise constante no Apêndice B, para orientação da investigação.

2.3 Metodologia e método

A investigação segue um raciocínio indutivo, observando os processos de transformação da liderança num CIT na FTPG e categorizando as observações (Santos & Lima, 2019). Adota uma abordagem qualitativa, explorando perspectivas, experiências e comportamento ao nível individual, grupal e organizacional para interpretar a realidade. Baseia-se num estudo de caso, analisando o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes e do investigador (Santos & Lima, 2019).

A recolha de dados incluiu entrevistas exploratórias junto do Estado-Maior do Exército (EME) e especialistas em liderança, inovação e transformação, além da revisão bibliográfica para focar a investigação nos aspetos essenciais. Complementarmente, foram analisados documentos e realizadas entrevistas semiestruturadas com entidades de referência, capazes de influenciar a cultura de inovação e transformação no EP, fornecendo indicadores de liderança num CIT.

Na análise de entrevistas adotou-se o método de análise de conteúdo, através da categorização dos dados em unidades de conteúdo e de registo, quantificando-se estas últimas, através da análise de frequências, evidenciando os resultados superiores a 50%, correspondendo aos indicadores de cada variável de análise, de acordo com Sarmiento (2013)

Por fim, foi aplicada uma análise do ambiente interno e externo ao EP, assente nas Potencialidades (P), Vulnerabilidades (V), Oportunidades (O) e Ameaças (A) – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) (NATO, 2017), deduzindo linhas de ação (LA), constituindo os fatores influenciadores da LC num CIT para a FTPG.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a sua experiência em cargos de elevada exigência em liderança e função exercida na instituição, capazes de implementar uma cultura de LC. Foram categorizados de acordo com o seu posto e função, conforme com o Apêndice E. As entidades entrevistadas foram as seguintes:

- Comandante das Forças Terrestres (CFT);
- Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH);
- Comandante da Brigada Mecanizada (BrigMec);
- Chefe da Divisão de Inovação e Doutrina (DID);



- Antigo Comandante do Regimento de Infantaria N.º 13 (RI13);
- Comandante do Grupo de Reconhecimento (GRec);
- Comandante da *Special Operations Task Group* na Roménia (SOTG)/ROU;
- Diretora do Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança (CEDL).



3. Antecedentes da LC num CIT

3.1 Individual

3.1.1. Diversidade

A maioria dos entrevistados (71%) refere o pensamento divergente e a experiência como requisitos ou antecedentes fundamentais na forma como o CIT impacta a LC, por exemplo, na resolução de problemas, no conjunto de soluções distintas, a experiência das Forças Nacionais Destacadas (FND) e na troca de ideias. De facto, para combater a inércia e impulsionar a inovação e a transformação de forma eficaz, os líderes necessitam de um pensamento original sustentado nas suas organizações (McGregor & Doshi, 2024). Adicionalmente, o ambiente favorável e a adaptabilidade são importantes (57%), na medida em que permitem uma segurança psicológica e ambiente social, como por exemplo um *Academics*, referido por Félix (entrevista presencial, 12 de fevereiro de 2025), onde é permitido apresentar ideias inovadoras, fomentando a discussão e a integração de diversas perspetivas e competências, sendo extremamente importante o respeito e a coesão neste tipo de ambiente (McGregor & Doshi, 2024; Rogers, 2024). A adaptabilidade, reforça a necessidade de os militares se adaptarem à organização e à cultura de inovação e transformação e vice-versa, incluindo a adaptação a gerações com valores diferentes. Um Exército multigeracional implica uma capacidade dos líderes em trabalhar o entendimento comum, valorizando as competências interpessoais de congregar os esforços de todos (Sharp, 2021).

3.1.2. Personalidade

A abertura à experiência (100%) e a estabilidade emocional (71%) foram os traços mais referidos pelos entrevistados que impactam os antecedentes da LC, num CIT. São considerados fundamentais, principalmente num ambiente incerto, ambíguo, dinâmico e volátil, permitindo adaptabilidade à mudança, a calma e resiliência individuais, que os líderes deverão promover (Jesus, entrevista por email, 12 de fevereiro de 2025; Félix, *op. cit.*). Não existem evidências, nas respostas dos entrevistados da extroversão e amabilidade. De acordo com Storr (2022), no final da Segunda Guerra Mundial, vários dos melhores comandantes de companhia e de batalhão não eram extrovertidos e não exibiam as suas qualidades de forma ostensiva. Pese embora a competência intelectual tenha sido evidenciando por apenas três entrevistados (43%), parece indicar a importância no desenvolvimento de atividades mentais, pensar, raciocinar e resolver problemas - os oficiais verdadeiramente excepcionais pensam fora da caixa (Storr, 2022).



3.1.3. Valores

Os entrevistados evidenciaram a responsabilidade (71%) como um valor que potencia a LC num CIT. De facto, a clarificação dos níveis de responsabilidade e a assunção por todos os níveis de comando, permitem obter melhores resultados para a organização (Rosinha, 2016; Sharp, 2021). De acordo com Félix (*op. cit.*), e não obstante a manutenção dos valores da instituição, deverá haver abertura para aproximação destes com os valores das novas gerações, uma vez que a se as pessoas se identificarem com os valores da organização, mais facilmente se enquadram e envolvem, e mais facilmente será a sua retenção. A flexibilidade (43%), a diversidade e a abertura mental (29%), referidas pelos entrevistados, revelam uma cultura militar em transição, ancorada nos valores tradicionais, mas permeáveis ao CIT, como força motriz por detrás inovação (Knight, 2024). A flexibilidade é uma característica essencial que permite lidar com a mudança, permitindo sair da zona de conforto e reforçando a adaptabilidade ao contexto de incerteza (Knight, 2024; Raymer, Kelley, & Laney, 2017).

3.2 Grupal

3.2.1 Estrutura do grupo

De uma forma geral os entrevistados evidenciaram a identidade social e a coesão (71%), na estrutura de um grupo, como os requisitos mais importantes na LC num CIT, sendo coerentes com uma cultura de elevada exigência, compromisso e missão como definidos pelos requisitos da FTPG. Existe uma forte identidade social no EP, conforme referido por Costa (entrevista por videoteleconferência, 21 de janeiro de 2025). De facto, é um requisito extremamente importante, na medida em que as pessoas se despersonalizam cognitivamente, deixando de se percecionarem com indivíduos únicos, mas como membros do grupo, passando a agir em conformidade com as normas e os valores desse grupo, fomentando a cooperação e influenciando a liderança (Rosinha, 2016). Assim, esta identidade social presente no grupo tem de estar alinhada com a organização, atendendo aos valores comuns e à diversidade de grupos e dos membros que se constituem (Sharp, 2021). Pese embora não tenha sido abordado pelos entrevistados, a dimensão da estrutura é um fator importante, que tem crescido nos Exércitos ocidentais, com consequências negativas para a eficiência e eficácia da organização (Storr, 2022). A redução da dimensão das estruturas, principalmente das unidades de comando, com o aumento da qualidade dos seus efetivos, irá trazer a eficácia e eficiência necessárias, bem como a coesão, referida pelos entrevistados, através do investimento em mais e melhor ensino, formação e treino, quer coletivo, quer individual (Storr, 2022). As normas (57%) surgem como indicadores da regulação do



comportamento, importante na estrutura militar, que com as devidas adaptações poderá fortalecer a LC num CIT “tornando-a mais flexível, interligada e diversificada [...] distribuída entre diferentes membros, exigindo maior autonomia, cooperação e integração de conhecimentos especializados.”, (Jesus, *op.cit.*). As perceções e expectativas (29%) surgem na aceitação do erro e do risco de delegar, assim como a conciliação dos objetivos individuais e da organização, permitindo a exploração de oportunidades, a assunção das responsabilidades do líder e da liderança pelo exemplo (Sharp, 2021). O pensamento de grupo (14%) dever ser evitado, permitindo a discussão de todos de acordo com as suas áreas de experiência. Uma forma de evitar este fenómeno é questionar individualmente cada membro a sua ideia ou opinião antes de uma reunião, aumentando a quantidade e qualidade de ideias e soluções inovadoras e disruptivas, diminuindo, ao mesmo tempo, aquelas que apresentariam vieses com um pensamento direcionado, *à priori*, pelos membros mais influentes (McGregor & Doshi, 2024).

3.2.2 Papéis do grupo

A figura do líder é amplamente valorizada pelos entrevistados (71%), como elemento que orienta e facilita emergindo tanto da posição como da competência, a par da acumulação de papéis pelos membros (71%), que refletem estruturas flexíveis, descentralizadas e de acordo com o contexto. Pode haver a necessidade de mudança de um líder único para vários indivíduos que compartilham o papel de liderança, ou mesmo uma mudança nos papéis, o que ocorre com relativa frequência em coligações multinacionais (Rosinha, 2016). De facto, os líderes não estão sempre presentes, pese embora deverão fornecer as suas intenções transmitidas de forma clara, precisa e concisa, sem ambiguidade, garantido a distribuição dos papéis e assumindo a sua responsabilidade (Sharp, 2021). Apesar de, à partida, a distribuição de papéis tenha um carácter formal e orgânica, conforme Cordeiro (entrevista por videoteleconferência, 6 de fevereiro de 2025), a tendência é que num CIT, os papéis do grupo tornam-se mais flexíveis, especializados e interdependentes (Jesus, *op. cit.*). Outros papéis como o motivador e cooperador (43%) evidenciam a importância da dinâmica emocional e inspiradora na LC, assim como o reconhecimento da necessidade de um modelo organizacional mais colaborativo, respetivamente (Rosinha, 2016). O solucionador de problemas (43%) é entendido como uma responsabilidade partilhada pelo grupo, que reforça a autonomia e a proatividade, em que os líderes e os seguidores têm que considerar diferentes formas de pensar sobre como podem ajudar a resolver os problemas (Rosinha, 2016, 2017).



Cada pessoa deve-se sentir como um solucionador de problemas, pese embora isso nem sempre aconteça no EP (Félix, *op. cit.*).

3.2.3 Responsabilidade do grupo

A análise das entrevistas evidencia uma necessidade de fomentar a colaboração (71%), a partilha de informação, interdependência funcional e prossecução do interesse comum (29%), como forma de aumentar a coesão (57%) e a eficácia do grupo. Desta forma, permitem comportamentos de cidadania organização, através da assunção das responsabilidades partilhadas, o que estimula a confiança e a criatividade no grupo, fundamentais num CIT Félix (*op. cit.*). De facto, a colaboração e a partilha de informação são fortalecidas num ambiente altamente complexo como aquele em que a FTPG terá de operar, permitindo uma maior coesão e estimula os membros de um grupo na prossecução do interesse comum, permitindo a emergência da LC (McGregor & Doshi, 2024; Rosinha, 2017).

3.3 Organizacional

3.3.1 Cultura

Os entrevistados apontam para uma cultura de maior autonomia (86%), acompanhada pela colaboração, confiança, apoio e mudança (57%), valorizando uma LC, na descentralização e partilha de responsabilidades. Para tal, terá de haver confiança e um ambiente seguro que permitam a mudança e o crescimento. A autonomia é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização (Raymer et al., 2017), sendo necessário equilibrá-la com as devidas orientações necessárias e atribuição de recursos (Gerling & Brewer, 2017). Assim, um líder só deve intervir nas ações de um subordinado se houver uma boa razão para acreditar que as suas consequências serão contraproduativas (Storr, 2022). Ao fomentar a confiança recíproca, nomeadamente na tomada de decisões e a assunção da respetiva responsabilidade, fomenta-se uma cultura de autonomia, que permite a assunção de riscos e a experimentação (Lorsch & McTague, 2024; Sharp, 2021), assim como a inovação (Pisano, 2024). O apoio reflete-se na segurança psicológica presente no clima organizacional onde os indivíduos podem expressar livremente e verdadeiramente a sua opinião sem medo de represálias, mitigando eventuais de erros da organização, mas também permitindo uma cultura de inovação (Pisano, 2024; Sharp, 2021). De facto, Costa (*op. cit.*) refere “a liberdade de permitir ao indivíduo pensar, propor, ser ouvido, sem receio de apresentar uma proposta ou ideia diferente, sem medo de vir a ser penalizado”. Pese embora, exista uma necessidade de mudança, conforme Félix (*op. cit.*) “[...] é a parte mais difícil de



mudar. Isso só pode ser feito desde a Academia Militar, formar os futuros líderes com essa matriz de mudança organizacional”, terá de haver um equilíbrio para que esta mudança não seja efetuada de forma abrupta, devendo haver um foco no que não se deve mudar, normalmente a missão e os valores, reorientando-os para a sua relevância no futuro, que irá necessitar de uma LC forte, com orientações claras e precisas, mas que depende do esforço de todos (Sharp, 2021).

3.3.2 Estrutura

Os entrevistados apontam de forma clara para a necessidade de uma estrutura mais flexível (71%), multidisciplinar e descentralizada (57%), sem sintonia com os desafios do AOF. No entanto terá de existir um equilíbrio entre a estrutura tradicional e orgânica (57%), como referenciado por Cordeiro (*op. cit.*). A existência de estruturas paralelas (29%), no “âmbito da inovação e transformação [...], por exemplo, na gestão de projetos, mas que mantém a cadeia de comando informada.” (Félix, *op. cit.*), permite agilizar processos que fortalecem a LC. “A implementação de [estruturas informais], como tertúlias, para discussão de ideias, temas, artigos ou livros, são ideias excepcionais, mas um fator para isso acontecer é o tempo, que é diminuto. Esta prática referida nas memórias do General Mattis é importante” (Costa, *op. cit.*), pois permite o envolvimento de todos e fomenta o pensamento crítico, divergente e, conseqüentemente, a inovação e transformação através de uma LC. Apesar da liderança militar se consubstanciar na figura do comandante dentro de estruturas organizacionais hierarquizadas, verifica-se neste processo, a integração de múltiplos intervenientes que influenciam, seguindo uma perspectiva dinâmica interativa, conduzindo a estruturas mais flexíveis, descentralizadas e multidisciplinares, mesmo que limitadas num contexto específico e limitado no tempo (Raymer et al., 2017; Rosinha, 2016).

3.4 Síntese conclusiva e resposta à QD 1

Neste capítulo, verificou-se que os antecedentes da LC, enquanto fenómeno organizacional emergente, assenta numa matriz complexa e interdependente nas dimensões individuais, grupais e organizacionais, intensificada pelos desafios da inovação e transformação que caracterizam o AOF da FTPG.

Deste modo são necessários indivíduos com pensamento divergente, que contribuam com a sua experiência, onde sejam incentivadas trocas de ideias em ambientes psicologicamente seguros, como o *Academics*, com capacidade de adaptabilidade e multidisciplinidade para responder aos desafios do conflito geracional e resistência à mudança, assim como a responsabilidade, flexibilidade e abertura mental que permitam a



necessária transição, incorporando novas expectativas sem perder os valores militares. Por outro lado, a emergência de grupos com uma identidade social e coesão fortes, que se verifica no EP, são fundamentais para o envolvimento em ambientes de elevada exigência e complexidade. A distribuição de papéis, é um fator fundamental para o fortalecimento da LC num CIT, onde se destaca o líder, o motivador, o cooperador e o solucionador de problemas, numa lógica de acumulação de papéis, permitindo a distribuição de responsabilidades e o envolvimento crescente dos militares. A consolidação de uma cultura de autonomia acompanhada pela colaboração, confiança, apoio e mudança, valoriza uma LC, na descentralização e partilha de responsabilidades. Para tal, deverá ser estimulada a confiança mútua, num ambiente seguro, desde o período de ingresso, que permitam a ultrapassar a resistência à mudança que naturalmente existe numa organização hierarquizada, fomentando a inovação e a transformação. A valorização de uma organização mais flexível, descentralizada e multidisciplinar é fundamental num CIT, assente na LC, sem negligenciar os princípios da cadeia de comando tradicional. Em contextos específicos, numa lógica de complementaridade, as estruturas informais, como as tertúlias ou fóruns de discussão, e paralelas, como a gestão de projetos ou a formação, são vistas como catalisadores do pensamento crítico e divergente, permitindo a inovação e transformação.

Desta forma, considera-se respondida a resposta à QD 1.



4. Processos da LC num CIT

4.1 Individual

4.1.1 Emoções e estado de espírito

A IE é amplamente reconhecida como essencial (86%), assim como a evidência da necessidade da regulação de emoções (71%), nomeadamente, no seu impacto na tomada de decisões, mas verifica-se uma lacuna entre este reconhecimento e a institucionalização da formação, havendo a necessidade de programas de desenvolvimento nesta área (71%), “o coeficiente emocional pode ser trabalhado” (Cordeiro, *op. cit.*). Ser um líder no futuro, principalmente num ambiente operacional altamente complexo, será uma tarefa mais complexa, exigindo um maior investimento de tempo, IE, compreensão e empatia pelos subordinados, sendo esta característica individual fundamental para o desempenho de grupos e organizações (Gerling & Brewer, 2017; Sharp, 2021). Os programas de formação, já existentes (Martins, entrevista presencial, 22 de abril de 2025), focados na IE podem melhorar a autoconsciência, a empatia e as competências sociais dos líderes, que são vitais para uma liderança eficaz. Adicionalmente, as práticas reflexivas, como o *mindfulness*, técnicas de relaxamento e mentoria são estratégias práticas para cultivar IE nos líderes, promovendo um envolvimento autêntico e a melhoria da tomada de decisão (Reis da Silva, 2024).

4.1.2 Motivação

A motivação é predominantemente intrínseca, baseada esforço individual (objetivos pessoais e oportunidades) (57%), como referenciado por Costa (*op. cit.*) “[...] terá de ter uma componente de realização pessoal [...] ir ao encontro dessas expectativas [...] quando alguém pede para tirar um curso ou estudar.”. Igualmente, oportunidades e *feedback* de um superior hierárquico têm maior impacto na motivação do que incentivos monetários (Rogers, 2024). A organização do trabalho aparece como um vetor central da motivação (71%), revelando a importância da autonomia, responsabilidade e *feedback*, sobretudo em contextos de inovação e transformação, como na FTPG (Cordeiro, Félix, *op. cit.*). A motivação relacionada com o desempenho (43%) indica que a falta de visibilidade dos resultados do esforço ou o sentimento de incapacidade gera desmotivação, especialmente em ambientes altamente tecnológicos ou incertos (Jesus, *op. cit.*). Desta forma poder-se-á medir a motivação de um grupo ou organização de forma a orientar estratégias que permitam o fortalecimento da LC num CIT (McGregor & Doshi, 2024).



4.1.3 Perceção e tomada de decisão

Reconhecer vieses e heurísticas é a prática mais recorrente (86%), os líderes estão conscientes dos riscos de decisões baseadas apenas na perceção (Costa, *op. cit.*). A perceção das discrepâncias entre indivíduos pode comprometer os processos essenciais para a LC, nomeadamente em questões de injustiça, ou tratamento diferenciado, com impacto na motivação e no envolvimento (Friedrich et al., 2011). A adaptação ao contexto organizacional é também central (71%), destacando a importância da cultura, ambiente e estrutura nas decisões (Cordeiro, *op. cit.*). De facto, envolve a deteção, perceção e compreensão dos elementos no ambiente e a projeção de estados ou eventos futuros (Rosinha, 2016).

4.2 Grupal

4.2.1 Comunicação

A pluralidade de meios de comunicação (71%) é vista como uma evolução muito positiva no EP (Félix, *op. cit.*), “O EP deu passos significativos na comunicação [...] diretivas estratégicas de comunicação e de inovação, [...] concurso de ideias e a síntese interna periódica.” (Costa, *op. cit.*), embora seja necessário equilíbrio para evitar saturação e preservar a proximidade interpessoal (Jesus, *op. cit.*). A clareza da mensagem (57%) continua a ser um desafio relevante. A linguagem ambígua e defensiva compromete a eficácia da comunicação organizacional e a confiança nos canais formais, principalmente num ambiente de complexidade e imprevisível (Fletcher, Gaines, & Loney, 2024), “Temos de apresentar mensagens claras, concisas e precisas.” (Cordeiro, *op. cit.*). A inclusão e o *feedback* (57%) são reconhecidos como componentes cruciais da comunicação eficaz e participativa na resolução de problemas (Sadun, Fuller, Hansen, & Neal, 2024), embora a prática ainda se confronte com resistências hierárquicas e limitações culturais “Temos de ser chamados a contribuir mais cedo [...] onde estejam envolvidos todos os níveis” (Costa, *op. cit.*). Temos ainda enorme margem para evoluir [...] na mensagem e no *feedback* (Cordeiro, *op. cit.*). O ruído (43%), como excesso de mensagens, decisões não partilhadas e linguagem obscura, fragiliza a coerência interna e dificulta a adesão aos processos de mudança.

4.2.2 Liderança

A segurança psicológica (71%) é o elemento mais transversalmente reconhecido, sendo vista como condição necessária para a abertura, motivação e adesão à mudança (Calmeiro, entrevista por email, 14 de fevereiro de 2025). De facto, a segurança psicológica permite que as pessoas se sintam seguras a correr riscos e contribuam com soluções junto



dos membros do grupo (Sharp, 2021). A inteligência emocional e a distribuição de papéis (57%), refletem que o líder atual deve saber ouvir, delegar, mediar e partilhar responsabilidades de forma clara, sendo uma situação que tem aumentado no EP (Costa, *op. cit.*). A inteligência emocional é uma competência-chave dos líderes no futuro ambiente operacional, conjugado com a necessidade de uma distribuição de papéis, não apenas para organizar, comandar e delegar, mas orquestrar, questionar e seguir (Sharp, 2021). A autonomia, descentralização e adaptabilidade (43%) apontam para a importância de estruturas mais flexíveis e participativas, ainda que nem sempre implementadas com consistência. As respostas indicam um modelo emergente de LC, emocionalmente inteligente e relacional, orientada para ambientes organizacionais inovadores e colaborativos (Sharp, 2021).

4.2.3 Poder e políticas organizacionais

O apelo inspirador (57%) é a tática de influência mais comum referida pelos entrevistados, associado a valores, direção estratégica e motivação intrínseca (Robbins & Judge, 2024), conforme referido por Costa (*op. cit.*) “Existe a preocupação em transmitir a necessidade de sermos melhores, estudarmos, sabermos mais para o exercício da nossa função, para a melhoria da instituição e que, por sua vez, vamos inculcando nos nossos subordinados”. A promoção da inovação e transformação (71%) revela que os entrevistados veem as orientações superiores como instrumentos eficazes de mudança cultural e estrutural (Robbins & Judge, 2024), sendo um tema extremamente importante e atual no EP Félix (*op. cit.*). A consulta e colaboração interdisciplinar (43%) refletem um avanço para modelos de LC. A ambiguidade de papéis e os critérios de desempenho surgem como riscos à eficácia e à legitimidade do poder, exigindo maior clareza e coesão organizacional (Cordeiro, *op. cit.*).

4.2.4 Conflito e negociação

O conflito funcional (71%) é amplamente reconhecido como motor de inovação e transformação, desde que orientado para confronto de ideias e não de pessoas (Hofmans & Judge, 2024). “O conflito pode ser um mecanismo para quebrar o *status quo* e criar algo inovador” (Cordeiro, *op. cit.*). Apesar de existir formação no EP, em FND, por exemplo, não é amplamente fomentado e deve haver investimento nesta área “Isto é um aspeto que deve ser trabalhado” (Cordeiro, *op. cit.*). O conflito disfuncional surge pontualmente (14%), associado a diferenças geracionais e resistência a novas tecnologias, o que pode afetar coesão e desempenho. A negociação é amplamente valorizada, sendo a comunicação a competência mais consensual (86%), referido também por Friedrich et al. (Friedrich et al., 2011), seguida



por IE, abertura à diversidade e planeamento e análise (29% cada), ou seja, através de competências sociais (Sadun et al., 2024).

4.3 Organizacional

4.3.1 Gestão de recursos humanos

A gestão dos ativos (71%) destaca-se como a prioridade central: há uma clara perceção de que é fundamental alocar pessoas com competências certas aos contextos certos, sendo uma área que necessariamente o EP deverá evoluir (Costa, Félix *op. cit.*), com novos modelos de recrutamento e desenvolvimento da carreira, e competências (inteligência artificial (IA), guerra cibernética, análise de dados, *drones* e automação) (Jesus, *op.cit.*), eventualmente com recurso empresas especializadas na área (Félix, *op. cit.*). No entanto, a Martins (*op. cit.*) entende que tem havido um esforço em selecionar a pessoa certa para o cargo certo, no momento certo, através de um alinhamento entre os descritivos do cargo, o perfil do militar e as suas expectativas. Existem alguns exércitos ocidentais que implementaram ou implementam testes para selecionar comandantes com base em perfis psicológicos, no coeficiente de inteligência (QI), no carácter (Ex: *Wehrmacht*) ou nas competências que irão exercer (Storr, 2022). A adoção de programas de avaliação da capacidade de comando e/ou de perfis psicológicos é perfeitamente possível, permitindo escolher as pessoas certas para o lugar certo e garantindo a letalidade e capacitando o EP num ambiente operacional complexo em constante adaptação (O'Donnell & Wilcox, 2024; Storr, 2022). O desenvolvimento contínuo (57%) é entendido como chave para a LC num CIT, especialmente quando integrado num plano estratégico de capacitação e ajustado às novas exigências tecnológicas (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2024), “Fomentar o estudo em áreas do interesse do militar, como um ano sabático, por exemplo, porque isso traz benefícios para a instituição, inovação e novas ideias” (Costa, *op. cit.*). Apesar de a correspondência com expectativas (29%) não ter sido valorizada por todos os entrevistados, aponta necessidades estruturais de modernização dos processos de gestão de carreira, especialmente em contexto militar tradicional, atendendo aos valores e expectativas das novas gerações, que preservam o seu individualismo e que estão dispostos a abandonar a organização, caso as suas expectativas não sejam correspondidas (Sharp, 2021).

4.3.2 Práticas de mudança

A participação e envolvimento (100%) é unanimemente reconhecida como essencial para que a mudança seja aceite, o sentimento de pertença ao processo reduz resistências, aumenta a adesão e promove a inovação e a transformação (Grant, 2024), “[...] lideranças



esclarecidas e um envolvimento alargado” (Cordeiro, *op. cit.*). A resistência à mudança (57%) é reconhecida como um fenómeno natural e expectável no contexto militar, especialmente face à incerteza, e que pode ser positiva face à velocidade da transformação tecnológica (Cordeiro, *op. cit.*). Existe a necessidade de encontrar um equilíbrio entre a mudança e a continuidade, uma mudança de grande magnitude e num curto espaço de tempo poderá ser confusa e desorientadora para os indivíduos e organização, havendo a necessidade de os líderes encontrarem um ritmo certo na assimilação de tecnologias emergentes e mudanças sociais na calibração da direção e rapidez da mudança, no AOF (Sharp, 2021). Grandes alterações em reduzido tempo não produzem o efeito desejado. Uma série de ajustes ao longo do tempo é, geralmente, mais eficaz (Storr, 2022). A discussão e debate e apoio emocional e compromisso (57%) são apontados como estratégias eficazes para esclarecer e reduzir o desconhecimento, construir confiança, comunicar a utilidade prática da mudança e promover resiliência emocional são aspetos valorizados (Robbins & Judge, 2024).

4.4 Síntese Conclusiva e resposta à QD2

Neste capítulo, verificou-se que os processos da LC, nas dimensões individual, grupal e organizacional, são extremamente importantes num CIT que irá garantir a capacitação da FTPG no AOF.

Para tal será necessário fomentar a IE e regulação de emoções, quer através da formação ou sensibilização, que capacitem os líderes aos diversos níveis, dadas as características do AOF. A valorização do esforço individual, fornecendo oportunidades de crescimento e gestão dos objetivos pessoais, como a formação, permitirá um retorno pessoal e organizacional, desde que a organização do trabalho seja motivacional. A tomada de decisão é marcada pela consciência dos vieses e pela adaptação ao contexto, sendo ainda necessária maior integração de critérios objetivos e tecnologia de apoio. A comunicação é vista como uma evolução muito positiva no EP, no entanto a clareza da mensagem deve ser melhorada, nomeadamente, na comunicação institucional interna, devendo haver a inclusão dos líderes aos diversos níveis e permitir o *feedback*, reduzindo o ruído. Os líderes deverão promover um ambiente de segurança psicológica, permitindo a distribuição de papéis e responsabilidades, assim como a autonomia a descentralização e adaptabilidade, fundamentais no AOF. A aplicação do poder deve influenciar os subordinados a serem melhores, valorizarem a sua formação, promovendo a inovação e transformação. O conflito (funcional) poderá ser benéfico e motor de inovação e transformação, desde que orientado para confronto de ideias e não de pessoas, devendo ser estimulado com IE, num ambiente



psicologicamente seguro. A gestão de recursos humanos é uma área que é necessário investir, apesar de ser extremamente difícil. Deverá haver uma correta gestão dos ativos, de acordo com as competências, permitindo o desenvolvimento contínuo e a respetiva correspondência de expectativas, com eventualmente, recurso a consultoria externa e/ou modelos diferentes que permitam a satisfação plena do EP e das pessoas. A resistência à mudança nem sempre é negativa, desde que encarada como uma forma de equilibrar a mudança e a continuidade do que é fundamental para o EP, no entanto deve ser fomentado a participação, envolvimento, discussão, debate, apoio emocional e compromisso.

Desta forma, considera-se respondida a resposta à QD 2.



5. Resultados da LC num CIT

5.1 Individual

5.1.1 Atitudes e stress/*burnout*

A adequação das tarefas e responsabilidade às competências é o fator mais referido (63%), revelando a importância de uma gestão funcional que alinhe perfis técnicos e humanos às exigências da função, assim como à gestão do tempo (Wedell-Wedellsborg, 2024). A falta de controlo sobre as tarefas (38%) e a sobrecarga de trabalho contínua (25%) apontam para disfunções estruturais, nomeadamente a acumulação de funções e responsabilidades, pela falta de pessoal, que permitem o *burnout* (Félix, *op. cit.*). A desadequação de tarefas é percecionada como causa direta de stress e *burnout* (Waytz, 2024). A referência à falta de apoio social, associada ao desequilíbrio vida-trabalho (Costa, *op. cit.*) evidencia fragilidades emocionais e culturais, que comprometem o envolvimento e a motivação (Gerling & Brewer, 2017). A atitude de reduzida iniciativa, associada a lacunas no conhecimento técnico/tático, nos escalões mais baixos (capitães, subalternos e sargentos) é apontada como um défice no relacionamento entre o líder e o subordinado que deve ser colmatada através do treino e exercícios de tipologia *Command Post Exercise* (CPX)/*Computer Assisted Exercise* (CAX) (Ferreira, entrevista presencial, 24 de março de 2025). A presença pontual de práticas como autonomia e programas de bem-estar sugere potencial de melhoria organizacional (Robbins & Judge, 2024), mas carece de maior sistematização (Jesus, *op. cit.*), pese embora os planos de robustez mental existentes, que visam um alinhamento entre as necessidades institucionais e as expectativas dos militares (Martins, *op. cit.*).

5.1.2 Desempenho

Os indicadores de inovação são referidos pela maioria dos entrevistados (75%), ainda que com perceções distintas quanto à sua mensurabilidade. Apesar das dificuldades em quantificação direta, reconhece-se o impacto da inovação na melhoria do desempenho organizacional (Félix, *op. cit.*). A motivação e comunicação (25%) são vistas como alavancas do desempenho, reforçando o sentimento de pertença e aumentando a produtividade — especialmente em contextos de mudança (Gerling & Brewer, 2017). A LC (50%) é valorizada como promotora de colaboração, resiliência e coesão entre equipas, sendo percecionada como uma prática facilitadora da inovação e transformação organizacional (Friedrich et al., 2011), “[...] tem de existir um conjunto de procedimentos verdadeiramente articulados e participado por todos” (Ferreira, *op. cit.*).



5.1.3 Comportamento de cidadania organizacional

O comportamento mais mencionado é o compromisso e envolvimento organizacional (88%), revelando forte ligação identitária e de pertença à missão da instituição (Robbins & Judge, 2024), que transcende o papel formal e cria um ambiente de inovação e transformação (Cordeiro, *op. cit.*). No entanto, existe a necessidade de efetuar mudanças, nomeadamente na mentalidade (Costa, *op. cit.*), havendo um divórcio dos baixos escalões na resolução prática dos problemas (Ferreira, *op. cit.*). Mas é também necessário dar condições aos militares de assumirem este comportamento, permitindo a conciliação dos objetivos pessoais e familiares, com o seu tempo de trabalho (Costa, *op. cit.*). A LC, que assenta na coordenação eficaz de múltiplos indivíduos e na capacidade desses indivíduos, que possuem a experiência necessária, assume assim um papel que pode ir além do conjunto de tarefas que lhes está formalmente atribuído, o que indica um CCO (Friedrich et al., 2011).

5.1.4 Comportamento de afastamento

A acomodação/conformismo surge com elevada incidência (88%), demonstrando um desafio estrutural nas unidades que deve ser corrigido, através, por exemplo do desafio com propostas de alteração, iniciativa, fomento da discussão, envolvimento e tolerância a ideias menos conseguidas (Grant, 2024) (Costa, Cordeiro, Ferreira, *op. cit.*). Há sinais relevantes de insatisfação e negativismo (38% e 13%), muitas vezes associados a contextos de desequilíbrio vida-trabalho (Costa, Cordeiro, *op. cit.*) e fraca comunicação organizacional (38%) (Cordeiro, Jesus, *op. cit.*). Estes comportamentos têm sido identificados através de questionários, tendo sido adotado medidas específicas para os mitigar (Martins, *op. cit.*) O compromisso e envolvimento é transversal (100%), sendo visto como essencial para combater o afastamento e promover a motivação, tendo a LC um importante papel (Rosinha, 2016). O grau de satisfação e equilíbrio vida-trabalho influenciam positivamente o comprometimento, apesar das escolhas efetuadas e a realidade dos sacrifícios a curto prazo, pelo que a comunicação é fundamental, para além dos exemplos referidos anteriormente (Durand & Ioannou, 2024; Waytz, 2024).

5.2 Grupal

5.2.1 Desempenho de grupo/equipa

A colaboração, muito ligada também à interdisciplinaridade e interdependência funcional, como por exemplo a gestão de projetos complexos, a partilha de resultados e boas práticas, foi destacada pela maioria (86%) como essencial para eficácia do grupo, potenciando a inovação e a criatividade (Cordeiro, Ferreira *op. cit.*). sendo a liderança um



processo dinâmico, interdisciplinar e integrador (Rosinha, 2016). De facto, grupos altamente colaborativos, traduzem-se em altos desempenhos de inovação (Pisano, 2024). A diversidade de ideias, perspetivas e experiências é vista como potenciadora de soluções eficazes (43%) (Grant, 2024) (Costa, Cordeiro, Félix, *op. cit.*). A resistência à mudança, especialmente ligada à introdução tecnológica, (Jesus, *op. cit.*) continua a representar um obstáculo relevante (43%). A competição interna (Cordeiro, *op. cit.*) e a falta de responsabilidade (Cruz, entrevista por email, 21 de março de 2025) surgem pontualmente como barreiras à cooperação plena, devendo haver uma liderança capaz a todos os níveis (Ferreira, *op. cit.*), que se pretende que se coletiva.

5.3 Organizacional

5.3.1 Produtividade

A eficiência é o aspeto mais destacado (63%), refletindo um enorme desafio e a necessidade de maximizar resultados com recursos limitados, nomeadamente nas unidades operacionais e na apresentação de ideias validadas e testadas, fomentando a inovação e transformação (Cordeiro, Félix, Calmeiro, *op. cit.*), que pode ser materializada com base nos princípios da LC. Existe claramente uma necessidade de eficiência no AOF, devido à pesada máquina de processos e procedimentos alimentados por uma necessidade virtual, por exemplo, na produção de planos e ordens de operações difíceis de ler, volumosas e com pouca aplicabilidade (Storr, 2022). A aprendizagem contínua (38%) e a adaptabilidade (38%) a novos cenários e realidades, num AOF, com a adoção de Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP's) e soluções *off the shelf*, são reconhecidas como essenciais num contexto de inovação permanente (Félix, Ferreira, *op. cit.*). Na verdade, e principalmente em Exércitos com poucos recursos, o treino e os exercícios são fundamentais, mesmo que apenas se empreguem os comandos e estados-maiores das unidades, com recurso a caixas de areia, *table-top exercises* ou CAX/CPX. O importante é que as unidades sejam eficientes, aprendam, adaptem-se e evoluam para se prepararem para o AOF, nomeadamente com grupos ou estruturas de comando reduzidas, mas eficientes, onde a tolerância ao erro deve ser permitida, mas não a tolerância à incompetência (Pisano, 2024; Storr, 2022). O somatório dos comportamentos surge como conceito integrador e sistémico da produtividade dos quais se destacam a motivação, colaboração (38%) e comunicação (25%), que potenciam o aumento e partilha do conhecimento, fomentando a inovação e transformação (McKenna, 2024).



5.3.2 Sobrevivência

A adaptabilidade (75%) é o fator mais enfatizado para assegurar a sobrevivência do EP num CIT, principalmente atendendo ao cenário internacional e ao AOF (Cordeiro, Calmeiro, *op. cit.*). Para se adaptarem as organizações necessitam que os seus membros tenham vontade de aprender e aplicar essa aprendizagem na organização, permitindo a inovação e a transformação. Na verdade, é literalmente uma competência de sobrevivência, reconhecendo rapidamente alterações nas condições do AOF, adaptando e tomando as decisões rapidamente contra um inimigo que também o faz (McKenna, 2024). A aprendizagem contínua (38%) é valorizada como mecanismo de atualização tecnológica e retenção de competências, no AOF (Costa, Cruz, *op. cit.*). O envolvimento (50%), que inclui todos os níveis da organização numa ótica de autorresponsabilização, é essencial para promover inovação e transformação e aponta para uma LC. A sustentabilidade, entendida como gestão eficiente e resiliência, é vista como importante para a sobrevivência do EP (38%) (Calmeiro, Cruz, *op. cit.*), pese embora esta eficiência deva, também ser conseguida, através da redução das estruturas de comando, com menos recursos humanos, mais capacitados, com mais treino e responsabilidade e descentralizados, que possibilite um exército que possa combater no ambiente operacional futuro (Storr, 2022).

5.4 Síntese Conclusiva e resposta à QD3

Neste capítulo, a análise dos resultados da LC, nas dimensões individual, grupal e organizacional, no EP, permitiu entender a perceção das lideranças com maior responsabilidade, e o que efetivamente pretendem para que a FTPG possa combater no AOF.

Assim, os líderes deverão adequar as tarefas e responsabilidade às competências dos subordinados, de acordo com o tempo e recursos necessários, com o equilíbrio vida-trabalho, sobre pena de provocarem *burnout*, que está atualmente presente nas unidades do EP e a respetiva diminuição de desempenho ou afastamento desses subordinados. No entanto, são percecionadas atitudes de reduzida iniciativa, associada a lacunas no conhecimento técnico/tático, nos escalões mais baixos, apontadas como um défice no relacionamento entre o líder e o subordinado, que deve ser colmatada através do treino e exercícios. Os programas de bem-estar sugerem potencial de melhoria organizacional, mas existe a necessidade de sistematização, verificada através de planos de robustez mental, que permitem um alinhamento entre as necessidades e as expectativas dos militares. A necessidade do desempenho da LC num CIT, alavancado pela comunicação e motivação, poderá ser medido por indicadores de inovação, como por exemplo através do número de ideias validadas,



apesar das percepções distintas quanto à sua mensurabilidade. As lideranças devem promover um comportamento de compromisso e envolvimento organizacional, evitando a acomodação/conformismo, através do desafio com propostas de alteração, iniciativa, fomento da discussão, envolvimento e tolerância a ideias menos conseguidas. A colaboração é essencial para o desempenho de grupo, através da interdisciplinaridade, a descentralização e interdependência funcional, como por exemplo a gestão de projetos complexos, a partilha de resultados e boas práticas, que potencia a inovação e a criatividade, possibilitando a eficiência no AOF, face à pesada máquina de processos e procedimentos normalmente instituídos. A adaptabilidade, o envolvimento institucional e a necessidade de aprendizagem contínua dos membros do EP, atendendo ao cenário internacional e ao AOF, é literalmente uma competência de sobrevivência tomando as decisões rapidamente contra um inimigo que também o faz, através da redução das estruturas de comando, com menos recursos humanos, mais capacitados, com mais treino e responsabilidade e descentralizados, que possibilite uma FTPG que possa combater no AOF.

Desta forma, considera-se respondida a resposta à QD 3.



6. Contributos para a formulação das linhas de ação

6.1 Análise SWOT

Decorrente da análise dos capítulos anteriores e das respostas às questões 4, 5 e 6, foi possível efetuar uma análise SWOT, representada no Apêndice C, identificando-se para o EP, no ambiente interno, as suas potencialidades e vulnerabilidades, e no ambiente externo, as suas oportunidades e a ameaças, apresentando as linhas de ação como contributos para a elaboração de uma possível estratégia que permita fortalecer a LC num CIT na FTPG.

6.2 Caracterização das Linhas de Ação

6.2.1 Promover seminários, tertúlias e *Academics*, aos mais baixos escalões

A promoção da discussão, o pensamento crítico e a abertura mental com entidades externas da Academia e da Indústria, inclusivamente aos mais baixos escalões, num ambiente informal e psicologicamente seguro, fomenta a LC num CIT, o envolvimento de todos os militares e a motivação inerente na procura de soluções práticas aos problemas operacionais do EP e da FTPG.

6.2.2 Implementar parcerias com entidades externas na otimização do RH

A implementação de parcerias com entidades externas, na gestão de recursos humanos, poderá abrir o leque de soluções disponíveis, incluindo a utilização de tecnologias emergentes, como a IA, para a colocação do homem certo no lugar certo, gerir talentos de acordo com as competências necessárias de cada cargo, eventualmente com base em perfis psicológicos. Assim, permitirá reduzir os processos burocráticos, corresponder necessidades institucionais com as expectativas pessoais e mitigar eventuais comportamentos de afastamento que reduzem o desempenho no EP.

6.2.3 Fomentar a aprendizagem contínua

Fomentar e apoiar financeiramente, de forma generalizada, a frequência em estabelecimentos de ensino superior e técnico, inclusivamente a integração de projetos comuns à indústria, academia e ao EP, que permitam a valorização e desenvolvimento de competências dos militares, com retorno para a instituição. Este processo deverá ser efetuado de acordo com as necessidades institucionais e pessoais, avaliando o processo com indicadores de inovação, como a geração de ideias e criando sinergias na inovação e transformação, nomeadamente na implementação de tecnologias emergentes.

6.2.4 Desenvolver um plano de inclusão de militares em organizações civis

Fomentar e incentivar a integração de militares em estruturas paralelas civis, em regime parcial ou total, temporário ou após o serviço efetivo, que permita o contacto com



realidades que possam incrementar a LC no contexto da inovação e transformação do EP e da FTPG, mitigando eventuais constrangimentos relacionados com o conflito geracional, considerando os valores e expectativas das novas gerações.

6.2.5 Desenvolver um plano de vantagens competitivas no EP face ao mercado de trabalho civil

Desenvolvimento de um plano, dado a conhecer logo no recrutamento, que possa atrair pessoas com pensamento divergente, com atitudes não conformistas, com atribuição de autonomia e respetiva responsabilidade em projetos desafiantes de acordo com as necessidades institucionais e expectativas pessoais, face aos existentes no mercado de trabalho civil, fomentando a LC num CIT.

6.2.6 Criar um plano de formação e manutenção de competências de IE

Pese embora existam formações de primeiros socorros psicológicos no aprontamento de FND, é necessário sistematizar o processo de formação e manutenção de competências de IE às lideranças, incluindo programas de bem-estar, que permitam a empatia, a regulação de emoções e a comunicação, nomeadamente a escuta ativa e o feedback. Adicionalmente, permite aumentar o conhecimento para a tomada de decisão consciente e não baseada em perceções, mitigando problemas de retenção, resistência à mudança, a gestão de conflitos geracionais e a propagação do negativismo, por vezes sentido no seio do EP em comportamentos de afastamento, onde não existam grandes consumos de recursos financeiros ou materiais.

6.2.7 Implementar as *Military Professional Reading Lists*

Fomentar a discussão e o envolvimento de todos em assuntos de carácter militar, conhecer a história, a autoidentificação com a organização e a cultura, com impacto no treino e condução de operações, atendendo ao AOF onde a FTPG irá operar.

6.2.8 Criar mecanismos de fortalecimento da liderança coletiva

Apostar na formação e sensibilização da promoção da iniciativa, autonomia, descentralização de estruturas, responsabilização e confiança mútua. Adicionalmente, a tolerância pela falha, mas não da incompetência das lideranças aos diversos níveis, com adequação das tarefas e responsabilidades de acordo com as competências, permitirá o envolvimento de todos, numa ótica de colaboração, aumentando a motivação, o CCO no EP e a eficiência operacional da FTPG.



6.2.9 Implementar treinos e exercícios que fomentem a inovação e transformação

Implementação de treino e exercícios, com adaptação a novos cenários e realidades, com adoção de TTP's e soluções *off the shelf*, que permitam uma solução intermédia, antes da edificação de uma capacidade, com recursos humanos mais capacitados, descentralização e redução de estruturas de comando, garantindo uma aproximação da realidade com o AOF.

6.3 Síntese Conclusiva e resposta à QC

A implementação da proposta de linhas de ação descritas nos subcapítulos anteriores, baseada na análise efetuada durante a investigação permitirá o fortalecimento da LC num CIT no EP que permitirá a adaptação da FTPG no AOF. Desta forma, considera-se respondida a QC.



7. Conclusões

O presente trabalho investigou a importância da LC no CIT do EP, com foco na FTPG, em resposta às exigências impostas pelo AOF, marcado pela inovação tecnológica e pela necessidade de adaptação contínua. O objeto recaiu na análise dos processos de transformação que possam fortalecer a LC no EP, tendo por base o modelo de CO de Robbins e Judge (2024).

Foi seguida uma estratégia qualitativa, com recurso à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas a oficiais de elevadas responsabilidades na hierarquia do EP, de acordo com a sua experiência em cargos de elevada exigência em liderança e função exercida na instituição, com capacidade de implementar uma cultura de LC.

O tratamento dos dados foi realizado segundo os princípios da análise de conteúdo de Sarmiento (2013), permitindo identificar antecedentes, processos e resultados da LC, num CIT, através da distribuição dos papéis de liderança e respetivas responsabilidades, propondo linhas de ação para fortalecer a sua implementação no EP, que garanta a eficiência da FTPG no AOF. A investigação revelou que a LC é percecionada como um vetor estratégico para a FTPG, no AOF, sendo consensual a sua valorização entre os entrevistados.

Este estudo oferece uma contribuição significativa ao aplicar o modelo de CO no contexto militar, especificamente ao EP, numa perspetiva inovadora que integra a LC com os desafios da FTPG. A investigação sistematizou indicadores-chave (Apêndice D), que refletem as dinâmicas organizacionais, destacando-se o pensamento divergente, o ambiente favorável e psicologicamente seguro, a importância da IE nas lideranças aos diversos níveis, o envolvimento e compromisso na motivação, a autonomia, coesão, confiança, a acumulação e a distribuição de papéis e responsabilidades, fornecendo uma base teórica para compreender como a LC pode impulsionar a inovação e a transformação. Adicionalmente, a identificação de barreiras culturais e estruturais à implementação da LC como o conflito geracional, a resistência à mudança, as perceções na tomada de decisão, a gestão de recursos humanos, os comportamentos de afastamento, a falta de controlo sobre as tarefas e a sobrecarga de trabalho contínua, com o correspondente *burnout* e a atitudes de reduzida iniciativa, enriquece o conhecimento sobre a liderança em ambientes operacionais complexos, alinhando a teoria organizacional com práticas militares. As linhas de ação propostas, como a promoção de seminários, parcerias externas, a valorização e desenvolvimento pessoal, com a indústria e a academia, a formação e manutenção de competências de IE, a implementação de *Military Professional Reading Lists* e exercícios



que fomentem a inovação e transformação, oferecem uma panóplia de soluções que fortalecem a LC num CIT na FTPG.

Este estudo contribui para a compreensão do papel da LC nos processos de inovação e transformação organizacional do EP, que permitem a adoção do conceito de FTPG, evidenciando a importância de uma mudança de paradigma de liderança, do modelo tradicional centrado no líder para um modelo coletivo, com a distribuição dos papéis da liderança e das respectivas responsabilidades. Além disso, reforça o valor da integração entre teoria organizacional e práticas militares inovadoras, propondo um modelo aplicado ao contexto militar, nomeadamente, no EP.

A metodologia qualitativa, embora profícua na profundidade, apresenta limitações devido à amostra de entrevistados, focada em líderes de topo, que poderão não refletir plenamente as perspetivas de escalões inferiores, limitando a validação estatística dos indicadores identificados. Adicionalmente, a extensão da investigação e as limitações de forma do trabalho, obrigaram a uma priorização dos resultados mais significativos, que reduziram a análise de outros indicadores potencialmente relevantes.

Estudos futuros poderiam adotar uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para validação dos indicadores identificados (Apêndice D), numa amostra mais ampla, incluindo militares de escalões inferiores e outros ramos das Forças Armadas, nacionais ou estrangeiras.

Recomenda-se que o EP priorize a implementação das linhas de ação propostas, acompanhadas com indicadores de desempenho claros, como número de ideias validadas, taxas de retenção, etc, para monitorizar o progresso.

Este estudo reforça que a LC é um pilar estratégico para a adaptação do EP no AOF, através do conceito da FTPG, onde a inovação e a transformação são imperativos. Superar barreiras culturais e estruturais exige uma mudança de paradigma de liderança, do modelo tradicional centrado no líder para um modelo coletivo, com a distribuição dos papéis de liderança e das respectivas responsabilidades. Como refere Sharp (2021), o paradoxo da liderança é que a figura com maior responsabilidade é, muitas vezes, aquela que menos conhecimento direto tem sobre o trabalho que está a ser realizado, sendo necessário encontrar formas para que as organizações funcionem bem e cumpram os padrões esperados na ausência dos líderes.



Referências bibliográficas

- Antal, J. F. (2023). *Next war: reimagining how we fight*. Havertown, PA Oxford, UK: Casemate Publishers.
- Augier, M., & Guo, J. (2017). The evolutionary nature of innovation and disruptive change: The interrelatedness of technology, leadership and organizations. Em *Technology and Leadership: International Perspectives* (Watola, Daniel and MacIntyre, Allister, pp. 117–148). Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Charlton, R. (2025, fevereiro). *SHAPE: Towards an Multi-Domain Operations Enabled Alliance*. Apresentado na Seminário de Operações, IUM, Lisboa. IUM, Lisboa.
- Delzo, P. E. V. (2019, novembro). Military Transformation Effort and Institutional Commitment. Retirado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/November-December-2019/Delzo-Military-Transformation/>
- Department of the Army. (2019). *ADP 6-0 Mission Command. Command and Control of Army Forces*. Army Doctrine Publication, 6–0. Washington.
- Durand, R., & Ioannou, I. (2024). How Leaders Can Create a Purpose-Driven Culture. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- EME. (2022). *Estratégia de Inovação do Exército*.
- EME. (2023). *Força Terrestre de Próxima Geração* (Informação N.º DPMT/RC-2023-001205).
- Fletcher, A., Gaines, T., & Loney, B. (2024). How to be a Better Leader Amid Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. *Harvard Business Review Special Issue, Summer 2024*.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2011). *A Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of*



- Leader and Team Expertise within Networks* (Técnico N.º 1288). Virginia: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Gerling, B., & Brewer, M. (2017). Start as you mean to go on: A new Way of Preparing Command Teams for Operational Deployment. Em *Technology and Leadership: International Perspectives* (Watola, Daniel and MacIntyre, Allister, pp. 47–67). Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence* (Bantam export edition). New York Toronto London Sydney Auckland: Bantam Books.
- Grant, A. (2024). How to Build a Culture of Originality. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2024). The Leader’s Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Hofmans, J., & Judge, T. (2024). Hiring for Culture Fit Doesn’t Have to Undermine Diversity. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- King, A. (2019). *Command: The Twenty-First-Century General* (1.^a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Knight, R. (2024). Eight Essential Qualities of Successful Leaders. *Harvard Business Review Special Issue, Summer 2024*.
- Liseanu, R. (2023). The Modern Military Leadership – The Anchor of Organizational Culture in the Contemporary World. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 80–87. doi: 10.2478/raft-2023-0011
- Lorsch, J., & McTague, E. (2024). Culture is not the Culprit. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- McGregor, L., & Doshi, N. (2024). Three Ways to Build a Culture That Lets High Performers Thrive. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.



- McKenna, J. (2024). Build a Strong Learning Culture on Your Team. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- NATO. (2017). *The NATO Alternative Analysis Handbook*. NATO.
- O'Donnell, R., & Wilcox, A. (2024). Competition Strategies and the Active-Duty Force: Assessing and Selecting the Right People for an Uncertain Future. *US Army War College, 1–24*.
- Pisano, G. (2024). The Hard Truth about Innovative Cultures. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Raymer, S., Kelley, C., & Laney, M. (2017). Leader Influence Towards a Culture of Empowerment. Em *Technology and Leadership: International Perspectives* (Lt Col Daniel Watola, PhD and Allister MacIntyre, PhD, p. 241). Canadian Defence Academy Press.
- Reis da Silva, T. M. H. (2024). Cultivating Emotionally Intelligent Leadership: Strategies for Enhancing Authentic Engagement and Organisational Impact. Em Z. Sayed (Ed.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 119–148). IGI Global. Retirado de <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/979-8-3693-7372-9.ch006>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2024). *Organizational behavior* (19th edition). Hoboken, NJ: Pearson.
- Rogers, K. (2024). Do Your Employees Feel Respected? *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Rosinha, A. (2016). *O Espectro da Liderança, do Individual ao Coletivo*. Apresentado na Abertura Solene do Ano Letivo 2016/2017 da Academia Militar, Lisboa.
- Rosinha, A. (2017). Leadership in edge organizations: What it means and why it matters. Em *Technology and Leadership: International Perspectives* (Watola, Daniel and



- MacIntyre, Allister, pp. 95–116). Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Rusu, M.-L. (2023). The Military Organization – A Culture of Innovation. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 126–135. doi: 10.2478/raft-2023-0016
- Sadun, R., Fuller, J., Hansen, S., & Neal, P. (2024). The C-Suite Skill That Matter Most. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Santos, L. A. B. dos, & Lima, J. M. M. do V. (Eds.). (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Sharp, L. (2021). *The Habit of Excellence - Why British Army Leadership Works* (1st ed.). Reino Unido: Penguin Business.
- Storr, J. (2022). *Something Rotten - Land Command in the 21st Century* (1st ed.). Hampshire: Howgate Publishing Limited.
- Waytz, A. (2024). Beware a Culture of Busyness. *Harvard Business Review Special Issue, Winter 2024*.
- Wedell-Wedellsborg, M. (2024). How to Be a Good Leader in a Bad Economy. *Harvard Business Review Special Issue, Summer 2024*.



Apêndice A — Corpo de conceitos

Ambiente Operacional Futuro

A crescente diversidade de conflitos traz desafios significativos às forças militares nas operações futuras. O AOF será marcado por missões complexas, em terrenos imprevisíveis e multidomínio (terrestre, marítimo, aéreo, espaço e ciberespaço), envolvendo atores estatais e não estatais. Estes tendem a adotar e adaptar inovações tecnológicas para maximizar o seu potencial militar (Antal, 2023; EME, 2023).

Organizações sem restrições nos padrões de interação capacitam os indivíduos, ampliam o acesso à informação via tecnologia e eliminam barreiras desnecessárias. Isso fortalece a cooperação entre pares, gerando novas formas de organização e redefinindo os papéis de comando, controlo e liderança (Rosinha, 2017).

Liderança coletiva num contexto de inovação e transformação

A LC num CIT, pode ser definida como um processo que permite distribuir do papel da liderança de forma a que todos os indivíduos da organização militar possam influenciar e motivar outros indivíduos a promover a inovação, passando da ideia à prática, que potencia o aprimoramento institucional e a transformação, como processo de mudança profunda na cultura organizacional, num ambiente complexo de aprendizagem e adaptação contínuas (Augier & Guo, 2017; Delzo, 2019; EME, 2022, 2023; Rosinha, 2016).

Antecedentes da liderança coletiva

Os antecedentes da LC são variáveis, pressupostos ou requisitos, como a personalidade, a estrutura grupal e a organização cultural, que definem ou estabelecem os critérios que irão influenciar posteriormente a organização (Robbins & Judge, 2024).

Processos da liderança coletiva

Os processos da LC são as ações que indivíduos, grupos ou organizações executam como atendendo aos antecedentes e que irão permitir determinados resultados (Robbins & Judge, 2024).

Resultados da LC

Os resultados da LC são os fatores chave que se pretende explicar ou prever, de acordo com os processos tomados, que irão influenciar o CO (Robbins & Judge, 2024)

Comportamento organizacional

O CO é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura exercem sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de aplicar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (Robbins & Judge, 2024).



O CO foca-se, essencialmente, num modelo com três dimensões (*antecedentes/inputs*, processos e resultados), em três níveis do comportamento nas organizações (indivíduos, grupos e estrutura), em cada uma daquelas dimensões e como é que se interligam entre si, através de variáveis. Utiliza o conhecimento adquirido sobre indivíduos, grupos e o efeito da estrutura no comportamento para tornar as organizações mais eficazes.

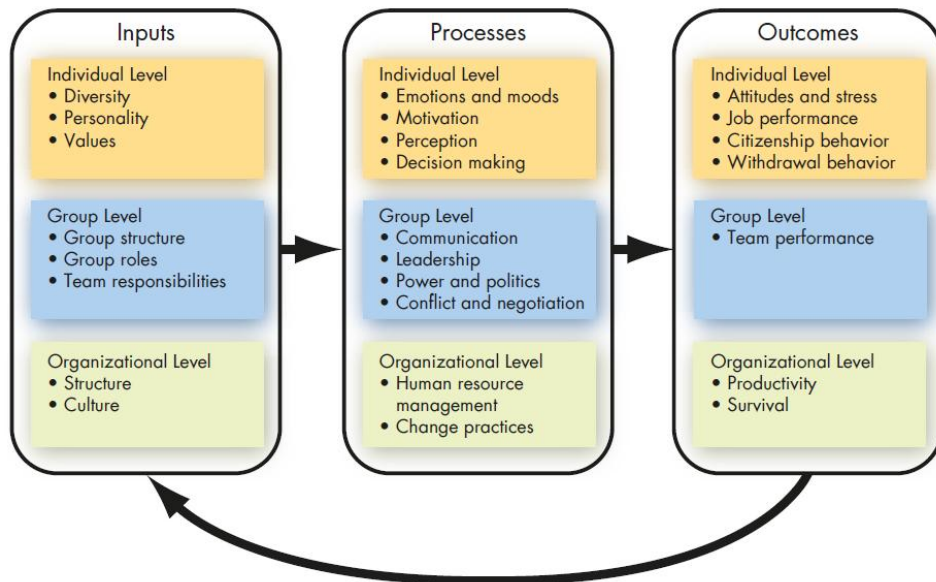


Figura 3 – Modelo de CO

Fonte: Robbins & Judge (2023)

O CO analisa o comportamento dos indivíduos numa organização e seu impacto no desempenho, focando-se em atitudes no trabalho, absentéismo, rotatividade, produtividade, desempenho e gestão. Embora exista debate sobre a importância relativa de cada tema, o CO abrange os seguintes tópicos ou variáveis principais (Robbins & Judge, 2024):

- Desempenho, cidadania organizacional, desvio e criatividade;
- Diversidade e inclusão;
- Atitudes no trabalho, emoções e estados de humor;
- Personalidade e diferenças individuais;
- Julgamento e tomada de decisão;
- Motivação;
- Justiça e ética nas organizações;
- Grupos e equipas;
- Comunicação e relacionamentos;
- Liderança e gestão;



- Poder, política e corrupção;
- Conflito e negociação;
- Teoria e estrutura organizacional;
- Cultura e clima organizacional;
- Saúde organizacional, stresse e segurança.



Apêndice B — Modelo de Análise


Quadro 1 – Modelo de Análise

Tema	A liderança num CIT: o caso da “Força Terrestre de Próxima Geração”						
Objeto da Investigação	Os processos de transformação da LC num CIT (FTPG)						
Delimitação	Temporal	2023 – abril 2025	Conteúdo	LC num CIT. Força Terrestre de Próxima Geração	Espaço	Militares EP	
Objetivo Geral (OG)	OG: Propor linhas de ação para fortalecer a LC num CIT (FTPG).						
Questão Central (QC)	QC: Como fortalecer a LC num CIT (FTPG)?						
Objetivos Específicos (OE)	Questões Derivadas (QD)	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Técnicas Recolha Dados	
OE1 Analisar os antecedentes da LC, num CIT (FTPG).	QD1 De que forma os antecedentes da LC contribuem para um CIT?	LC CIT (FTPG)	Individual	Diversidade Personalidade Valores	Pensamento divergente/Experiência/Amb. favorável /Adaptabilidade Abertura à mudança/Estabilidade emocional Responsabilidade	Análise documental	
			Grupal	Estrutura Papéis Responsabilidades	Identidade social/Coesão/Normas Líder/Acumulação de papéis Colaboração/Coesão		
			Organizacional	Cultura Estrutura	Autonomia/Colaboração/Confiança/Apoio/Mudança Flexível/Multidisciplinar/Descentralizada/Equilíbrio tradicional/orgânica		
OE2 Analisar os processos da LC, num CIT (FTPG).	QD2 De que forma os processos da LC contribuem para um CIT?	LC CIT (FTPG)	Individual	Emoções e Estado de Espírito Motivação Perceção e Tomada de decisão	IE/Regulação de emoções Esforço individual/organização do trabalho Reconhecer vieses e heurísticas/Adaptação ao contexto		Entrevistas semiestruturadas
			Grupal	Comunicação Liderança Poder e políticas Conflito e negociação	Meios de comunicação/Clareza/Inclusão e <i>feedback</i> Segurança psicológica/IE/Distribuição de papéis Apelo inspirador/Promoção da inovação e transformação Conflito funcional/Comunicação		
			Organizacional	Gestão de RH Práticas de Mudança	Gestão de ativos/Desenvolvimento contínuo Participação e envolvimento/Discussão e debate/Apoio emocional e compromisso		
OE3 Analisar os resultados da LC, num CIT (FTPG).	QD3 De que forma os resultados da LC contribuem para um CIT?	LC CIT (FTPG)	Individual	Atitudes e stress Desempenho Comportamento de Cidadania Comportamento de Afastamento	Adequação das tarefas e responsabilidades Indicadores de inovação/Liderança coletiva Compromisso e envolvimento Compromisso e envolvimento	Entrevistas semiestruturadas	
			Grupal	Desempenho grupo/equipa	Colaboração		
			Organizacional	Produtividade Sobrevivência	Eficiência Adaptabilidade/Envolvimento		



Apêndice C — Análise SWOT

Quadro 2 – Análise SWOT

		Ambiente Interno			
		S Potencialidades	W Vulnerabilidades		
 <p>Análise SWOT</p>		P1 – Estrutura hierarquizada/vertical/tradicional (liderança e tomada de decisão)	V1 – Resistência à mudança, processos burocráticos, hierarquia rígida e hierarquizada		
		P2 – Recursos humanos voluntários bem formados	V2 - Comunicação		
		P3 – Valores institucionais (disciplina e espírito de corpo)	V3 – Conflito geracional		
		P4 – Investimento na evolução tecnológica e na inovação (IA, cibersegurança, <i>people analytics</i> , <i>big data</i>)	V4 – Gestão de recursos humanos (homem certo, no lugar certo)		
		P5 – Mentalidade de aprendizagem contínua, experiência e capacidade de adaptação a contextos imprevisíveis	V5 - Negativismo		
		Ambiente Externo		O Oportunidades	
O1 – Contacto com outras realidades, culturas e organizações	LA.01 – Promover seminários, tertúlias, <i>Academics</i> , aos mais baixos escalões (O1,O3)x(P2,P4,P5)			LA.04 – Desenvolver um plano de inclusão de militares em organizações civis (O1)x(V3)	
O2 – Ambiente operacional e contexto internacional	LA.07 – Implementar as <i>Military Professional Reading Lists</i> (O2)x(P1,P3,P5)			LA.08 – Criar mecanismos de fortalecimento da liderança coletiva (O2)x(V1,V3)	
O3 – Abertura do EP à sociedade e parcerias: trilogia (EP, Academia, Indústria)	LA.09 – Implementar treinos e exercícios que fomentem a inovação e transformação (P1,P2,P4)x(O2,O3)			LA.02 – Implementar parcerias com entidades externas na otimização dos RH (O1, O3)x(V4,V3,V1)	
T Ameaças				Ameaças	
A1 – Concorrência e atratividade do mercado de trabalho civil (setor privado)	LA.03 – Fomentar a aprendizagem contínua (A1,A3,A4,A5)x(P5)			LA.05 – Desenvolver um plano de vantagens competitivas no EP face ao mercado de trabalho civil (A1,A6)x(V1,V5)	
A2 – Disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais		LA.06 – Criar um plano de formação e manutenção de competências de IE (A1, A2)x(V1,V2,V3,V5)			
A3 – Autonomia estratégica nacional					
A4 – Evolução nas normas legais e éticas					
A5 – Ameaças cibernéticas					
A6 – Instabilidade internacional					



Apêndice D — Indicadores do modelo de CO do EP para a liderança num contexto de inovação e transformação

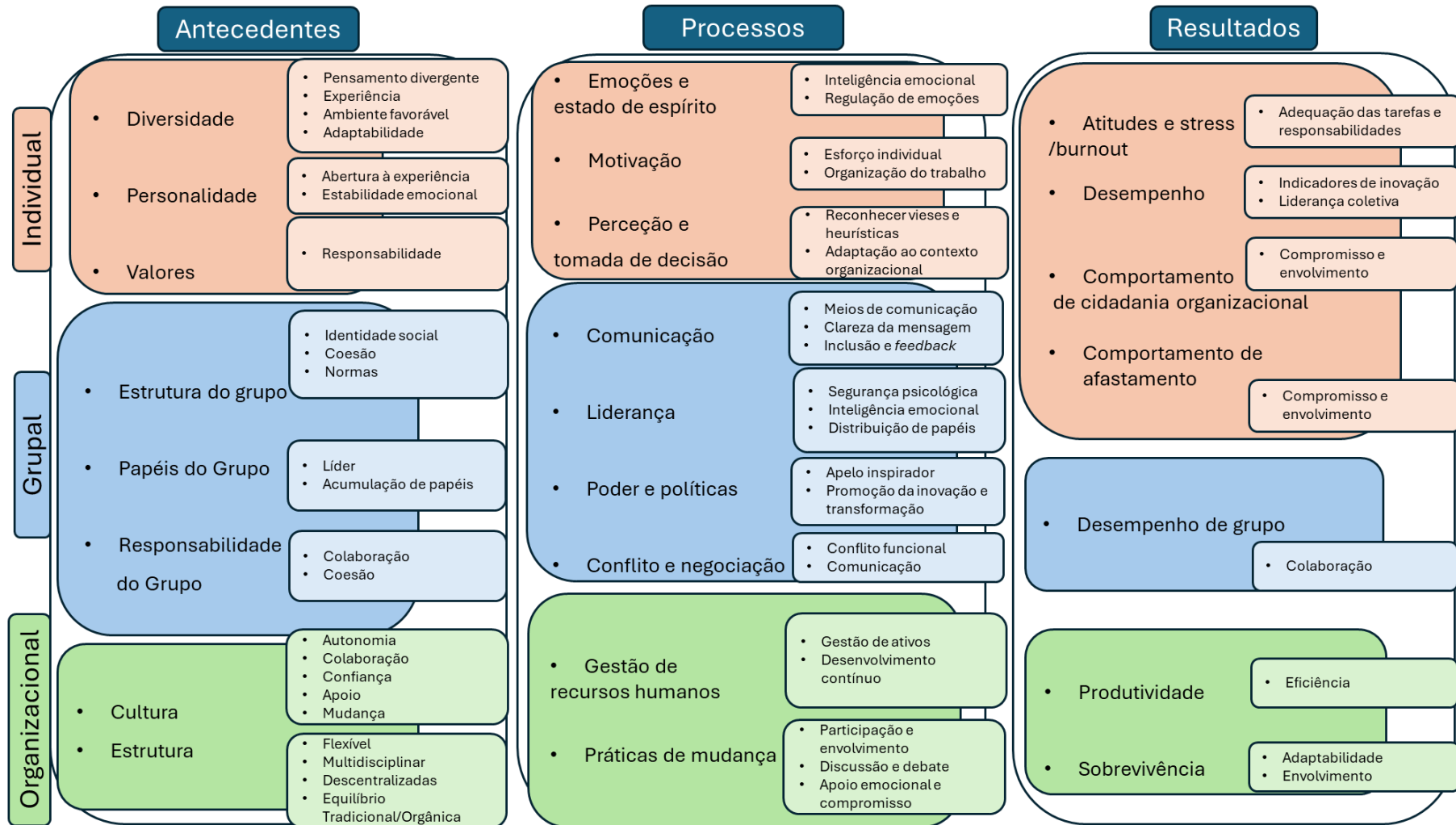


Figura 4 – Indicadores do modelo de CO do EP para a liderança num contexto de inovação e transformação



Apêndice E — Tipologia de entrevistas e identificação dos entrevistados

Quadro 3 - Tipologia de entrevistas e identificação dos entrevistados

Código	Guião	Cargos	Entrevistado	Tipo de entrevista	Data
E1	1	Comandante 1SOLTG/ROU	Tenente-Coronel Madeira Costa	Semiestruturada (Vídeo- teleconferência)	21Jan25
E2	1	Comandante GRec	Tenente-Coronel Frontoura Cordeiro	Semiestruturada (Vídeo- teleconferência)	06Fev25
E3	1	Diretora CEDL	Tenente-Coronel Ana Jesus	Semiestruturada (e-mail)	12Fev25
E4	1	Ex Comandante RI13	Coronel Homem Félix	Semiestruturada (Presencial)	12Fev25
E5	1	Comandante BrigMec	Brigadeiro-General Afonso Calmeiro	Semiestruturada (e-mail)	14Fev25
E6	1	Chefe da DID	Coronel Tirocinado Vale Cruz	Semiestruturada (e-mail)	21Mar25
E7	1	Diretor DARH	Major-General Dias Martins	Semiestruturada (e-mail)	22Abr25
E8	2	Comandante CFT	Tenente-General Silva Ferreira	Semiestruturada (Presencial)	24Mar25



Apêndice F — Guião das Entrevistas¹

Quadro 4 – Guião das Entrevistas

N.º	Questão	Entrevistado							
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1.	De que forma os antecedentes da LC contribuem para um CIT?								
1.1	Individual								
1.1.1	Diversidade	X	X	X	X	X	X	X	
1.1.2	Personalidade	X	X	X	X	X	X	X	
1.1.3	Valores	X	X	X	X	X	X	X	
1.2	Grupal								
1.2.1	Estrutura do grupo	X	X	X	X	X	X	X	
1.2.2	Papéis do grupo	X	X	X	X	X	X	X	
1.2.3	Responsabilidades do grupo	X	X	X	X	X	X	X	
1.3	Organizacional								
1.3.1	Cultura	X	X	X	X	X	X	X	
1.3.2	Estrutura do grupo	X	X	X	X	X	X	X	
2.	De que forma os processos da LC contribuem para um CIT?								
2.1	Individual								
2.1.1	Emoções e estado de espírito	X	X	X	X	X	X	X	
2.1.2	Motivação	X	X	X	X	X	X	X	
2.2	Grupal								
2.2.1	Comunicação	X	X	X	X	X	X	X	
2.2.2	Liderança	X	X	X	X	X	X	X	
2.2.3	Poder e política organizacional	X	X	X	X	X	X	X	
2.2.4	Conflito e negociação	X	X	X	X	X	X	X	
2.3	Organizacional								
2.3.1	Gestão de recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	
2.3.2	Práticas de mudança	X	X	X	X	X	X	X	
3.	De que forma os resultados da LC contribuem para um CIT?								
3.1	Individual								
3.1.1	Atitudes e stress/ <i>burnout</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.2	Desempenho	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.3	Comportamento de cidadania	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.4	Comportamento de afastamento	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2	Grupal								
3.2.1	Desempenho de grupo/equipa	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3	Organizacional								
3.3.1	Produtividade	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3.2	Sobrevivência	X	X	X	X	X	X	X	X
4.	No ambiente interno, quais as principais potencialidades e vulnerabilidades que identifica que influenciam a LC num CIT?								
4.1	Potencialidades	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2	Vulnerabilidades	X	X	X	X	X	X	X	X
5.	No ambiente externo, quais as principais oportunidades e ameaças que identifica que influenciam a LC num CIT?								
5.1	Oportunidades	X	X	X	X	X	X	X	X
5.2	Ameaças	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Gostaria de acrescentar mais algum comentário que permita contribuir para a investigação?	X	X	X	X	X	X	X	X

¹ As entrevistas realizadas, enumeradas no Apêndice E, foram apoiadas num único guião. No entanto, ao entrevistado E8, foram apenas efetuadas as questões 3, 4, 5 e 6, atendendo à necessidade de se pretender analisar as suas respostas somente quanto aos resultados pretendidos para o EP e ao tempo disponibilizado para a entrevista.



Apêndice G — Análise de Entrevistas

Apresentam-se seguidamente a análise das entrevistas realizadas, de acordo com a análise de conteúdo proposta por (Sarmiento, 2013). Por limitações impostas à dimensão do documento, o conteúdo das entrevistas não pôde ser incluído, estando, no entanto, disponível para consulta, através da hiperligação: [Entrevistas - Unidades de Contexto](#).

No quadro infra são apresentadas as várias categorias em análise, que na prática correspondem às variáveis do modelo de análise, suportadas pelas unidades de registo na análise do conteúdo. As unidades de registo representam um juízo de valor tipificado, ou item de numeração.

Quadro 5 – Análise de Entrevistas

Categorias	Subcategoria	Unidades de Registo 1.1.1 Diversidade		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
				1	2	3	4	5	6	7		
Diversidade	Diversidade	1	Pensamento divergente	X	X	X	X			X	5	71%
	Equidade	2	Responsabilidade	X			X				2	29%
	Inclusão	3	Ambiente favorável	X			X	X		X	4	57%
	Diversidade	4	Experiência	X	X		X		X	X	5	71%
	Inclusão	5	Conflito geracional e Resistência à mudança		X		X				2	29%
	Diversidade	6	Multidisciplinariedade		X			X	X		3	43%
	Diversidade	7	Aprendizagem contínua		X	X					2	29%
	Inclusão	8	Adaptabilidade	X	X	X				X	4	57%
Conclusão	A maioria dos entrevistados (71%) refere o pensamento divergente e a experiência como requisitos ou antecedentes fundamentais na forma como o CIT impacta a LC. Adicionalmente, o ambiente favorável e a adaptabilidade são importantes (57%), na medida em que permitem uma segurança psicológica e ambiente social, como por exemplo um <i>Academics</i> , onde é permitido apresentar ideias inovadoras, fomentando a discussão e a integração de diversas perspetivas e competências. A adaptabilidade (57%), reforça a necessidade de os militares se adaptarem à organização e à cultura de inovação e transformação e vice-versa, incluindo a adaptação a gerações com valores diferentes.											
Categorias	Unidades de Registo 1.1.2 Personalidade		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados	
			1	2	3	4	5	6	7			
Personalidade	1	Abertura à experiência	X	X	X	X	X	X	X		7	100%
	2	Estabilidade emocional		X	X	X	X			X	5	71%
	3	Consciência	X		X						2	29%



	4	Proatividade			X			X				2	29%
	5	Competência intelectual			X	X				X		3	43%
Conclusão	A abertura à experiência (100%) é a unidade mais recorrente, potenciando a criatividade, a inovação e a adaptação à mudança. A estabilidade emocional (71%) surge como fator fundamental para liderar em ambientes incertos, ambíguos, dinâmicos, voláteis e de transformação. Não existem evidências da extroversão e da amabilidade como indicadores da LC num CIT.												
Categorias	Unidades de Registo 1.1.3 Valores		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados		
			1	2	3	4	5	6	7				
Valores	1	Flexibilidade			X			X	X			3	43%
	2	Diversidade	X			X						2	29%
	3	Abertura Mental				X	X					2	29%
	4	Responsabilidade		X	X	X	X			X		4	71%
	5	Criatividade							X			1	14%
Conclusão	A valorização da responsabilidade (71%) como valor fundamental na LC, em conjugação com a flexibilidade (43%), diversidade e abertura mental (29%), revelam uma cultura militar em transição, ancorada nos valores tradicionais, mas permeável ao CIT.												
Categorias	Unidades de Registo 1.2.1 Estrutura do Grupo		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados		
			1	2	3	4	5	6	7				
Estrutura	1	Identidade social	X	X		X		X	X			5	71%
	2	Perceções e expectativas		X		X						2	29%
	3	Normas	X			X	X			X		4	57%
	4	Estatuto			X		X					2	29%
	5	Coesão	X	X		X		X	X			5	71%
	6	Pensamento de grupo	X									1	14%
Conclusão	A identidade social e a coesão são os pilares mais visíveis (67%), coerente com culturas de elevada exigência, compromisso e missões como as militares. As normas (50%) e o estatuto surgem como eixos reguladores do comportamento. As perceções e expectativas (33%) surgem na aceitação do erro e do risco de delegar, assim como a conciliação dos objetivos individuais e da organização. O pensamento de grupo (17%) dever ser evitado, permitindo a discussão de todos de acordo com as suas áreas de experiência.												

Categorias	Unidades de Registo 1.2.2 Papéis do grupo		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados	
			1	2	3	4	5	6	7			
Papéis do grupo	1	Líder	X	X	X	X			X		5	71%
	2	Motivador	X	X		X					3	43%
	3	Solucionador de problemas		X		X			X		3	43%



	4	Guia					X						1	14%
	5	Cooperador			X		X	X					3	43%
	6	Acumulação e adaptação de papéis		X	X	X	X		X				5	71%
Conclusão	<p>A figura do líder é amplamente valorizada (71%) como elemento que orienta e facilita, emergindo tanto da posição como da competência, a par da acumulação de papéis pelo líder, que reflete estruturas ágeis, descentralizadas e de acordo com o contexto. O papel de motivador é destacado (43%), evidenciando a importância da dinâmica emocional e inspiradora na LC. O cooperador (50%) representa o reconhecimento da necessidade de um modelo organizacional mais colaborativo. O solucionador de problemas (43%) é entendido como uma responsabilidade partilhada pelo grupo, que reforça a autonomia e a proatividade. Os grupos funcionam segundo uma lógica flexível e contextual de papéis que circulam entre os membros conforme o momento, a competência e a missão, em estruturas grupais adaptativas e eficazes em contextos dinâmicos.</p>													
Categorias	Unidades de Registo 1.2.3 Responsabilidades do grupo								Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados
	1	2	3	4	5	6	7							
Responsabilidades do grupo	1	Coesão		X		X	X		X				4	57%
	2	Colaboração			X	X	X	X	X				5	71%
	3	Partilha de informação		X	X								2	29%
	4	Interdependência funcional			X		X						2	29%
	5	Prossecação do interesse comum				X	X						2	29%
Conclusão	<p>A análise evidencia uma necessidade de fomentar a colaboração (71%), a partilha de informação, interdependência funcional e prossecação do interesse comum (29%), como forma de aumentar a coesão (57%) e a eficácia do grupo. Desta forma, permitem CCO, através da assunção das responsabilidades partilhadas, o que estimula a confiança e a criatividade no grupo, fundamentais num CIT.</p>													
Categorias	Unidades de Registo 1.3.1 Cultura								Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados
	1	2	3	4	5	6	7							
Cultura	1	Colaboração			X		X	X	X				4	57%
	2	Confiança		X	X		X		X				4	57%
	3	Apoio	X		X		X		X				4	57%
	4	Mudança			X	X	X		X				4	57%
	5	Crescimento	X						X				2	29%
	6	Variedade											0	0%
	7	Estimulação			X								1	14%
	8	Autonomia	X	X	X		X	X	X				6	86%



Conclusão	Os entrevistados apontam para uma cultura de maior autonomia (86%), acompanhada pela colaboração, confiança, apoio e mudança (57%), valorizando uma LC, na descentralização e partilha de responsabilidades. Para tal, terá de haver confiança e um ambiente seguro que permitam a mudança e o crescimento.											
Categorias	Unidades de Registo 1.3.2 Estrutura							Entrevistados			Unidades de Enumeração	Resultados
								1	2	3		
Estrutura	1	Tradicional		X			X			2	29%	
	2	Equilíbrio Tradicional/Orgânica	X	X		X			X	4	57%	
	3	Flexível	X	X	X	X			X	5	71%	
	4	Descentralizada		X	X				X	4	57%	
	5	Estrutura paralela		X		X				2	29%	
	6	Multidisciplinar	X		X			X	X	4	57%	
	7	Informal	X							1	14%	
Conclusão	Os entrevistados apontam de forma clara para a necessidade de uma estrutura mais flexível (71%), multidisciplinar e descentralizada (57%), sem sintonia com os desafios do AOF. No entanto terá de existir um equilíbrio entre a estrutura tradicional e vertical existente (57%), através de estruturas paralelas (29%) em determinados casos, que permitam acomodar a inovação, a transformação e agilizar processos que fortalece a LC.											
Categorias	Unidades de Registo 2.1.1 Emoções e Estado de espírito							Entrevistados			Unidades de Enumeração	Resultados
								1	2	3		
Emoções e Estado de espírito	1	Inteligência emocional	X	X	X	X	X		X	6	86%	
	2	Regulação de Emoções	X	X	X		X		X	5	71%	
	3	Necessidade de formação em regulação de emoções e IE	X	X	X		X		X	5	71%	
Conclusão	A IE é amplamente reconhecida como essencial (86%), assim como a evidência da necessidade da regulação de emoções (71%), nomeadamente, no seu impacto na tomada de decisões, mas verifica-se parcialmente, uma lacuna entre este reconhecimento e a institucionalização da formação, havendo a necessidade reforço do conhecimento de programas de desenvolvimento nesta área (71%).											
Categorias	Unidades de Registo 2.1.2 Motivação							Entrevistados			Unidades de Enumeração	Resultados
								1	2	3		
Motivação	1	Esforço individual (Objetivos pessoais, oportunidades)	X		X		X		X	4	57%	
	2	Organização do trabalho (Autonomia, responsabilidade, <i>feedback</i>)		X	X	X		X	X	5	71%	
	3	Desempenho (Capacidade, avaliação)		X	X				X	3	43%	
	4	Recompensa			X					1	14%	
	5	Reforço			X		X			2	29%	
	6	Riscos moderados		X						1	14%	
Conclusão	A motivação é predominantemente intrínseca, baseada no alinhamento entre os objetivos pessoais e as oportunidades reais de desenvolvimento (57%). A organização do trabalho aparece como um vetor central da motivação (71%), revelando a importância da autonomia, responsabilidade e <i>feedback</i> , sobretudo em contextos de inovação, como a FTPG. A motivação relacionada com o desempenho (43%) indica que a falta de visibilidade dos resultados do esforço ou o sentimento de incapacidade gera desmotivação, especialmente em ambientes altamente tecnológicos ou incertos.											



Categorias	Unidades de Registo 2.1.3 Perceção e tomada de decisão		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
			1	2	3	4	5	6	7		
Perceção e tomada de decisão	1	Reconhecer vieses e heurísticas	X	X	X	X	X		X	6	86%
	2	Tomada de decisão estruturada		X	X					2	29%
	3	Estabelecer critérios objetivos			X					1	14%
	4	Recolher informação contraditória	X			X				2	29%
	5	Aumentar o leque de alternativas			X	X				2	29%
	6	Ajustar decisões ao contexto organizacional (ambiente, personalidade, cultura)	X	X			X	X	X	5	71%
	7	Utilizar tecnologia de apoio à decisão			X					1	14%
Conclusão	Reconhecer vieses e heurísticas é a prática mais recorrente (86%) — os líderes estão conscientes dos riscos de decisões baseadas apenas na perceção. A adaptação ao contexto organizacional é também central (71%), destacando a importância da cultura, ambiente e estrutura nas decisões. A estruturação da decisão, a validação com diferentes perspetivas e a exploração de alternativas são práticas valorizadas, embora menos uniformemente adotadas. O uso de tecnologia e os critérios objetivos são referidos pontualmente, apontando para áreas com potencial de reforço formativo.										
Categorias	Unidades de Registo 2.2.1 Comunicação		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
			1	2	3	4	5	6	7		
Comunicação	1	Meios de comunicação			X	X	X	X	X	5	71%
	2	Clareza e qualidade da mensagem		X	X	X			X	4	57%
	3	Feedback e inclusão	X	X	X				X	4	57%
	4	Ruído	X	X	X					3	43%
Conclusão	A pluralidade de meios de comunicação (71%) é vista como uma evolução positiva, embora seja necessário equilíbrio para evitar saturação e preservar a proximidade interpessoal. A clareza da mensagem (57%) continua a ser um desafio relevante. A linguagem ambígua e defensiva compromete a eficácia da comunicação organizacional e a confiança nos canais formais. A inclusão e o <i>feedback</i> (57%) são reconhecidas como componentes cruciais da comunicação eficaz e participativa, embora a prática ainda se confronte com resistências hierárquicas e limitações culturais. O ruído informativo e organizacional (43%), como excesso de mensagens, decisões não partilhadas e linguagem obscura — fragiliza a coerência interna e dificulta a adesão aos processos de mudança.										
Categorias	Unidades de Registo 2.2.2 Liderança		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
			1	2	3	4	5	6	7		
Liderança	1	Inteligência Emocional	X	X	X				X	4	57%
	2	Autonomia, Descentralização e Adaptabilidade			X			X	X	3	43%
	3	Distribuição de papéis e responsabilidades		X	X	X			X	4	57%
	4	Ambiente de segurança psicológica	X	X			X	X	X	5	71%
Conclusão											



<p>A segurança psicológica (71%) é o elemento mais transversalmente reconhecido, sendo vista como condição necessária para a abertura, motivação e adesão à mudança. A inteligência emocional e a distribuição de papéis surgem ambas com 57%, refletindo que o líder atual deve saber ouvir, delegar, mediar e partilhar responsabilidades de forma clara. A autonomia, descentralização e adaptabilidade (43%) apontam para a importância de estruturas mais flexíveis e participativas, ainda que nem sempre implementadas com consistência. As respostas indicam um modelo emergente de LC, emocionalmente inteligente e relacional, orientada para ambientes organizacionais inovadores e colaborativos.</p>												
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo 2.2.3 Poder e Política organizacional		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
				1	2	3	4	5	6	7		
Poder e política organizacional	Poder	1	Apelo inspirador	X	X			X		X	4	57%
		2	Consulta	X				X			2	29%
		3	Persuasão racional			X					1	14%
	Política organizacional positiva	4	Promoção da inovação e transformação	X		X	X	X		X	5	71%
		5	Superação da resistência à mudança	X							1	14%
		6	Colaboração interdisciplinar/negociação			X			X	X	3	43%
		7	Ambiguidade de papéis			X					1	14%
		8	Critérios de desempenho e pressão elevada		X						1	14%
Conclusão	<p>O apelo inspirador (57%) é a tática de influência mais comum referida pelos entrevistados — associado a valores, direção estratégica e motivação intrínseca. A promoção da inovação e transformação (71%) revela que os entrevistados veem as orientações superiores como instrumentos eficazes de mudança cultural e estrutural. A consulta e colaboração interdisciplinar (43%) refletem um avanço para modelos mais participativos e horizontais — embora ainda limitados. A ambiguidade de papéis e os critérios de desempenho surgem como riscos à eficácia e à legitimidade do poder, exigindo maior clareza e coesão organizacional.</p>											
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo 2.2.4 Conflito e negociação		Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados
				1	2	3	4	5	6	7		
Conflito e negociação	Conflito	1	Funcional	X	X	X	X			X	5	71%
		2	Disfuncional			X					1	14%
	Negociação	4	Inteligência emocional	X	X						2	29%
		5	Comunicação	X	X	X	X	X	X		6	86%
		6	Concessões		X						1	14%
		7	Abertura à diversidade			X	X				2	29%
		8	Planeamento e análise		X	X					2	29%
Conclusão	<p>O conflito funcional (71%) é amplamente reconhecido como motor de inovação e transformação, desde que orientado para confronto de ideias e não de pessoas, sendo também referida a necessidade de formação e implementação no EP. O conflito disfuncional surge pontualmente (14%), associado a diferenças geracionais e resistência a novas tecnologias, o que pode afetar coesão e desempenho. A negociação é amplamente valorizada, sendo a comunicação a competência mais consensual (86% dos entrevistados), seguida por inteligência emocional, abertura à diversidade e planeamento (29% cada). A concessões é menos referida (14%), mas ainda assim vista como necessária para o consenso e a LC.</p>											
Categorias	Unidades de Registo 2.3.1 Gestão de recursos humanos				Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados		



		1	2	3	4	5	6	7	Unidades de Enumeração			
Gestão de recursos humanos	1	Desenvolvimento contínuo		X	X		X	X	4	57%		
	2	Igualdade de oportunidades de aprendizagem		X					1	14%		
	3	Avaliação justa			X				1	14%		
	4	Gestão dos ativos		X		X	X		X	5	71%	
	5	Correspondência das expectativas		X					X	2	29%	
	6	Recrutamento com base em competências				X	X			2	29%	
Conclusão	<p>A gestão dos ativos (71%) destaca-se como a prioridade central: há uma clara perceção de que é fundamental alocar pessoas com competências certas aos contextos certos, sendo uma área que necessariamente o EP deverá evoluir, com novos modelos de recrutamento e desenvolvimento da carreira, eventualmente com recurso a empresas especializadas na área. O desenvolvimento contínuo (57%) é entendido como chave para a LC num CIT, especialmente quando integrado num plano estratégico de capacitação e ajustado às novas exigências tecnológicas. O recrutamento baseado em competências (29%) confirma a transição para perfis mais técnicos e especializados, orientados para as áreas emergentes (IA, <i>drones</i>, cibersegurança). As categorias de igualdade de oportunidades, avaliação justa e correspondência com expectativas (29%) estão menos representadas, mas apontam necessidades estruturais de modernização dos processos de gestão de carreira, especialmente em contexto militar.</p>											
Categorias	Unidades de Registo 2.3.2 Práticas de mudança							Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados	
	1	2	3	4	5	6	7					
Práticas de mudança	1	Resistência à mudança		X	X		X		X	4	57%	
	2	Discussão e debate			X	X	X		X	4	57%	
	4	Participação e envolvimento		X	X	X	X	X	X	7	100%	
	5	Apoio emocional e compromisso		X			X	X	X	4	57%	
Conclusão	<p>A participação e envolvimento (100%) é unanimemente reconhecida como essencial para que a mudança seja aceite, o sentimento de pertença ao processo reduz resistências e aumenta a adesão. A resistência à mudança (57%) é reconhecida como um fenómeno natural e expectável no contexto militar, especialmente face à incerteza, e que pode ser positiva face à velocidade da transformação tecnológica. A discussão e o debate (57%) são apontados como estratégias eficazes para esclarecer e reduzir o desconhecimento. O apoio emocional e o compromisso coletivo (57%) são vistos como condições facilitadoras: construir confiança, comunicar a utilidade prática da mudança e promover resiliência emocional são aspetos valorizados.</p>											
Categorias	Unidades de Registo 3.1.1 Atitudes e stress/burnout							Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados	
	1	2	3	4	5	6	7	8				
Atitudes e stress/burnout	1	Sobrecarga de trabalho contínua		X			X				2	25%
	2	Falta de controlo sobre as tarefas			X	X	X				3	38%
	3	Atitude de reduzida iniciativa								X	1	13%
	4	Falta de apoio social e reconhecimento		X							1	13%
	5	Adequação das tarefas e responsabilidades			X	X	X	X		X	5	63%
	6	Aumento da autonomia							X		1	13%



	7	Promoção de programas de moral e bem-estar, <i>coping</i> e <i>mindfulness</i>			X									2	25%
	8	Satisfação e tratamento justo		X										1	13%
	9	Políticas de equilíbrio vida-trabalho	X											1	13%
Conclusão	A adequação das tarefas e responsabilidade às competências é o fator mais referido (63%), revelando a importância de uma gestão funcional que alinhe perfis técnicos e humanos às exigências da função. A desadequação é percecionada como causa direta de stress e burnout. A falta de controlo sobre as tarefas (38%) e a sobrecarga de trabalho (25%) apontam para disfunções estruturais, nomeadamente a acumulação de funções e ausência de critérios claros na distribuição de responsabilidades. A referência à falta de apoio social, à insatisfação e ao desequilíbrio vida-trabalho evidencia fragilidades emocionais e culturais, que comprometem o envolvimento e a motivação. A presença pontual de práticas como autonomia e programas de bem-estar sugere potencial de melhoria organizacional, mas carece de maior sistematização.														
Categorias	Unidades de Registo 3.1.2 Desempenho										Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados	
Desempenho	1	Indicadores de inovação	X	X		X	X	X	X					6	75%
	2	Conhecimento e iniciativa										X		1	13%
	3	Motivação e comunicação			X	X								2	25%
	4	LC					X	X	X	X				4	50%
Conclusão	Os indicadores de inovação são referidos pela maioria dos entrevistados (75%), ainda que com perceções distintas quanto à sua mensurabilidade. Apesar das dificuldades em quantificação direta, reconhece-se o impacto da inovação na melhoria do desempenho organizacional. A motivação e comunicação (25%) são vistas como alavancas do desempenho, reforçando o sentimento de pertença e aumentando a produtividade — especialmente em contextos de mudança. A LC (50%) é valorizada como promotora de colaboração, resiliência e coesão entre equipas, sendo percecionada como uma prática facilitadora da inovação e transformação organizacional. O conhecimento e a iniciativa individual (13%) continuam a ser reconhecidos como base do desempenho eficaz, mesmo que mencionados pontualmente, reforçando a necessidade de capacitação contínua.														
Categorias	Unidades de Registo 3.1.3 Comportamento de cidadania organizacional										Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados	
CCO	1	Compromisso e envolvimento organizacional	X	X		X	X	X	X	X				7	88%
	2	Apoio organizacional	X											1	13%
	3	Satisfação no trabalho	X											1	13%
	4	Defesa da organização perante críticas			X									1	13%
	5	Entreajuda			X	X								2	25%
	6	Consciência		X										1	13%
Conclusão	O comportamento mais mencionado é o compromisso e envolvimento organizacional (88%), revelando forte ligação identitária à missão da instituição. Os comportamentos de entreajuda (25%) e defesa da organização (13%) reforçam uma cultura de coesão e lealdade. A satisfação no trabalho, o apoio institucional e a consciência organizacional surgem pontualmente, apontando desafios relacionados com bem-estar e suporte organizacional.														
Categorias	Unidades de Registo 3.1.4 Comportamento de afastamento										Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados	
	1	Acomodação ou conformismo	X	X	X	X	X	X	X					7	88%



Comportamento de afastamento	2	Negativismo		X								1	13%	
	3	Insatisfação no trabalho		X	X				X			3	38%	
	4	Compromisso e envolvimento	X	X	X	X	X	X	X	X		8	100%	
	5	Comunicação		X	X		X					3	38%	
	6	Equilíbrio vida-trabalho		X								1	13%	
Conclusão	O compromisso e envolvimento é transversal (100%), sendo visto como essencial para combater o afastamento e promover a motivação. A acomodação/conformismo surge com elevada incidência (88%), demonstrando um desafio estrutural nas unidades. Há sinais relevantes de insatisfação e negativismo (38% e 13%), muitas vezes associados a contextos de pouca valorização e fraca escuta organizacional. A comunicação é reconhecida como fator crítico, tanto pela sua eficácia como pelos seus “ruídos” (38%). O desequilíbrio vida-trabalho é pontualmente mencionado, mas com forte carga simbólica e emocional.													
Categories	Unidades de Registo 3.2.1 Desempenho de grupo								Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados
Desempenho de grupo	1	Adaptabilidade	X										1	14%
	2	Criatividade	X										1	14%
	3	Diversidade	X	X		X							3	43%
	4	Competição		X									1	14%
	5	Colaboração		X	X	X	X	X		X			6	86%
	6	Comunicação		X									1	14%
	7	Criatividade e flexibilidade		X									1	14%
	8	Coesão			X								1	14%
	9	Identidade coletiva e social			X								1	14%
	10	Confiança			X								1	14%
	11	Interdependência funcional				X							1	14%
	12	Resistência à mudança			X		X	X					3	43%
	13	Motivação								X			1	14%
Conclusão	A colaboração, muito ligada também à interdisciplinaridade e interdependência funcional, foi destacada pela maioria (86%) como essencial para eficácia do grupo, potenciando a inovação e a criatividade. A diversidade de ideias, perspetivas e experiências é vista como potenciadora de soluções eficazes (43%). A resistência à mudança, especialmente ligada à introdução tecnológica, continua a representar um obstáculo relevante (43%). A competição interna e a falta de responsabilidade surgem pontualmente como barreiras à cooperação plena, devendo haver uma liderança capaz a todos os níveis, que se pretende coletiva.													
	Unidades de Registo 3.3.1 Produtividade								Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados
Produtividade	1	Somatório de comportamentos		X									1	13%
	2	Motivação	X	X									2	25%
	3	Comunicação		X	X								2	25%
	4	Colaboração					X	X	X				3	38%



	5	Adaptabilidade				X			X	X	3	38%
	6	Aprendizagem contínua			X		X	X			3	38%
	7	Eficiência		X	X	X	X		X		5	63%
Conclusão	<p>A eficiência é o aspeto mais destacado (63%), refletindo um enorme desafio e a necessidade de maximizar resultados com recursos limitados, nomeadamente nas unidades operacionais e na apresentação de ideias validadas e testadas, fomentando a inovação e transformação. A aprendizagem contínua (38%) e a adaptação a novos cenários e realidades (38%), num AOF, com a adoção de TTP's e soluções <i>off the shelf</i>, são reconhecidas como essenciais num contexto de inovação permanente. Motivação, colaboração e comunicação (25% cada) são vistas como alavancas da produtividade, que potenciam o aumento e partilha do conhecimento. O somatório dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais surge como conceito integrador e sistémico da produtividade.</p>											
	Unidades de Registo 3.3.2 Sobrevivência								Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados
	1	Gestão de Recursos	X			X					2	25%
	2	Aprendizagem contínua	X					X	X		3	38%
	3	Envolvimento	X	X					X	X	4	50%
	4	Comunicação		X							1	13%
	5	Motivação		X							1	13%
	6	Adaptabilidade	X	X	X		X	X	X		6	75%
	7	Sustentabilidade (Eficiência, Resiliência)				X	X	X			3	38%
Conclusão	<p>A adaptabilidade (75%) é o fator mais enfatizado para assegurar a sobrevivência do EP num CIT, principalmente atendendo ao cenário internacional e ao ambiente operacional futuro. A sustentabilidade, entendida como gestão eficiente e resiliência, é vista como base para a continuidade da missão militar (38%). O envolvimento institucional (50%), que inclui todos os níveis da organização numa ótica de que existe a necessidade de autorresponsabilização, é essencial para promover inovação e transformação e aponta para uma LC. A aprendizagem contínua (38%) é valorizada como mecanismo de atualização operacional e retenção de competências. A comunicação interna e a motivação coletiva surgem como elementos facilitadores da eficiência organizacional.</p>											