

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. CASO DE ESTUDO: CURSO DE LIDERANÇA DA ACADEMIA MILITAR

Miguel Matias Ferrón, Academia Militar, ferron.mm@academiamilitar.pt

Gonçalo Aguiar Farias, Academia Militar, farias.ga@academiamilitar.pt

Hugo dos Santos Flores Dâmaso Dias, Academia Militar, dias.hsfd@academiamilitar.pt

Miguel Fonte Vieira, Academia Militar, vieira.mf@academiamilitar.pt

Proficigio Jorge de Sousa Almeida, Academia Militar, almeida.pjs@academiamilitar.pt

David Pascoal Rosado, Academia Militar & Universidade Europeia, rosado.dmp@exercito.pt

DOI: https://doi.org/10.60746/8_14_36817

ABSTRACT

This research analyzed the importance of leadership training in organizations, focusing on the leadership course provided by the Military Academy. The study aimed to understand how the training offered by the Military Academy contributes to the development of leaders and how these leaders impact their respective organizations. Using a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methods, interviews were conducted with instructors and course coordinators, along with surveys of the trainees. The problem studied addresses the growing need for effective leadership in both military and civilian contexts. In the military environment, leadership is crucial for efficient command and control, especially in high-pressure and conflict situations. Similarly, in civilian organizations, capable leaders are essential for

motivating teams, promoting innovation, and achieving the company's strategic objectives. The methodology employed involved data collection through interviews with instructors and surveys of trainees. Qualitative analysis captured detailed perceptions of the course, while quantitative analysis provided an overview of the training's impact on the participants' leadership capabilities. The results showed that the Military Academy's leadership course significantly impacts trainees' communication, human resource management, and problem-solving skills. Additionally, organizations reported direct benefits, such as better team cohesion, higher employee motivation, and improvements in achieving organizational goals. In the military context, leadership is defined by discipline, responsibility, and adaptability. Military leaders are trained to make quick and effective decisions, often under extreme stress conditions. The Military Academy's training emphasizes these competencies, preparing leaders for complex and dynamic scenarios. Key conclusions indicate that the leadership training provided by the Military Academy not only enhances individual competencies of the trainees but also contributes to organizational success. The effective leadership promoted by the course results in more cohesive, motivated teams capable of efficiently facing challenges. This study highlights the relevance of continuous leadership training for developing competent leaders prepared for the demands of both military and civilian environments.

Keywords: Human Resources; Leadership; Management; Organization; Team

RESUMO

Este trabalho de investigação analisou a importância da formação em liderança nas organizações, tendo como foco o curso de liderança ministrado pela Academia Militar. O estudo buscou compreender como a formação oferecida pela Academia Militar contribui para o desenvolvimento de líderes e como esses líderes impactam suas

respetivas organizações. Utilizando uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, foram realizadas entrevistas com instrutores e responsáveis pelo curso, além de inquéritos aos formandos. O problema estudado aborda a necessidade crescente de liderança eficaz tanto no contexto militar quanto civil. No ambiente militar, a liderança é crucial para o comando e controle eficientes, especialmente em situações de alta pressão e conflito. Da mesma forma, nas organizações civis, líderes capacitados são fundamentais para motivar equipes, promover inovação e alcançar os objetivos estratégicos da empresa. A metodologia empregue envolveu a coleta de dados através de entrevistas com instrutores e inquéritos aos formandos. A análise qualitativa permitiu captar percepções detalhadas sobre o curso, enquanto a análise quantitativa proporcionou uma visão geral do impacto da formação nas capacidades de liderança dos participantes. Os resultados mostraram que o curso de liderança da Academia Militar tem um impacto significativo nas capacidades de comunicação, gestão de recursos humanos e resolução de problemas dos formandos. Adicionalmente, as organizações relataram benefícios diretos, como uma melhor coesão de equipe, maior motivação dos funcionários e melhorias na realização dos objetivos organizacionais. No contexto militar, a liderança é definida por disciplina, responsabilidade e adaptabilidade. Os líderes militares são treinados para tomar decisões rápidas e eficazes, muitas vezes sob condições de extremo stress. A formação na Academia Militar enfatiza estas competências, preparando os líderes para cenários complexos e dinâmicos. Conclusões principais indicam que a formação em liderança oferecida pela Academia Militar não só melhora as competências individuais dos formandos, mas também contribui para o sucesso organizacional. A liderança eficaz promovida pelo curso resulta em equipes mais coesas, motivadas e capazes de enfrentar desafios de maneira eficiente. Este estudo destaca a relevância da formação contínua em liderança para o desenvolvimento de

líderes competentes e preparados para as exigências do ambiente atual, tanto militar quanto civil.

Palavras-chave: Equipa; Gestão; Liderança; Organização; Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

Este trabalho de investigação teve por finalidade indagar sobre a importância da formação em liderança nas empresas, tendo como caso de estudo o curso de liderança ministrado na Academia Militar, de forma que compreendendo como funciona este curso e quais são os seus objetivos e características, possamos perceber quais são os traços gerais de um bom líder e qual é a formação mais indicada para o mesmo. Desta forma, optou-se por uma abordagem qualitativa através de entrevistas realizadas aos instrutores e restantes responsáveis pelo planeamento e condução do curso, assim como uma abordagem quantitativa por meio de inquéritos realizados aos formandos.

A liderança é uma área fundamental no contexto da preparação e desempenho das funções de um oficial dos quadros permanentes do Exército. As capacidades de liderança são de extrema importância para garantir o comando eficaz e eficiente dos homens, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra. Além de ser importante no meio militar, a liderança é também essencial nas empresas e organizações civis, como aquelas que enviam os seus funcionários para frequentar o curso da Academia Militar. Este trabalho de investigação visa aprofundar a compreensão da formação na área da liderança, com foco naquela que se ministra na Academia Militar.

A liderança é uma área em que os militares exceclem devido à natureza da sua profissão, que exige dos líderes capacidades de pensamento crítico e tomada de decisão sob pressão, como acontece em cenários de guerra e missões internacionais.

Com o curso de liderança, o corpo de instrutores da Academia Militar tenta transmitir alguns dos conceitos chave dessa liderança em situações de carácter mais exigente do que aquelas a que os civis estão habituados, deixando assim os formandos mais capacitados para lidarem com todo o tipo de situações, conduzindo a sua equipa da melhor forma possível para que possam atingir os objetivos da organização. Com este trabalho teve-se como objetivo perceber de que forma é que o curso de liderança ministrado na Academia Militar contribui para uma melhor liderança pela parte dos formandos e de que forma é que essa liderança afeta a sua organização.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo analisar a liderança em ambiente militar e organizacional, com o caso de estudo em foco, sendo o curso de liderança da Academia Militar. Seguiu-se uma abordagem (Rosado, 2017) com um Objetivo Geral (OG) que foi: “Analisar o impacto da formação em liderança dos indivíduos e nas organizações que recebem os mesmos, já formados” Para complementar o Objetivo Geral levantamos Objetivos Específicos, que foram os seguintes, Objetivo Específico 1 (OE1): “Compreender como funciona o curso de liderança na Academia Militar”; Objetivo Específico 2 (OE2): “Averiguar que aspetos são importantes para os indivíduos e respetivas organizações”; Objetivo Específico 3 (OE3): “Identificar se as organizações vêm resultados positivos com a participação nos cursos”. Estes objetivos deram origem às seguintes perguntas: Pergunta de Partida (PP): “Qual é o impacto da formação em liderança dos indivíduos e nas organizações que recebem os mesmos, já formados?”; Pergunta Derivada 1 (PD1): “Como funciona o curso de liderança na Academia Militar?”; Pergunta Derivada 2 (PD2): “Que aspetos são importantes para os indivíduos e respetivas organizações?”; Pergunta Derivada 3 (PD3): “As organizações vêm resultados positivos com a participação nos cursos?”.

2. REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA

Na realização de um trabalho científico, existem três tipos de fontes de informação científica, que enumeramos: fontes primárias, textos originais; fontes secundárias, trazem a informação organizada, na qual se colocam as perspectivas de outros autores; fontes terciárias, são diretrizes às fontes primárias e secundárias, expondo um resumo de informações. Uma revisão de leitura é crucial para um trabalho científico, pois permite saber o que já foi investigado e compreender de que forma este tema foi estudado. A seleção criteriosa de uma revisão de leitura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema em análise.

Neste trabalho, recorreu-se a manuais militares, livros e artigos como fontes de informação para compreender o estado atual da liderança e compará-lo com o caso de estudo em questão. Especificamente, utilizou-se: US Army. (1999). *FM 22-100 Army Leadership*, para compreender a liderança e os líderes no contexto militar; para compreender o conceito de um bom líder no mundo organizacional civil, Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organizations* (6.^a Edição). John Wiley & Sons. Para obter uma compreensão geral sobre a liderança no ambiente organizacional, Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8.^a Edição). Pearson. Adicionalmente, para um entendimento mais específico e a fim de entender como diferentes organizações formam e desenvolvem as futuras gerações de líderes, recorreu-se a Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation* (1.^a Edição). Jossey-Bass. Utilizou-se, também, para compreender como a trajetória profissional e pessoal de cada líder afeta sua competência, o artigo Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership*

Quarterly, XXII, 545-560. Além disso, para compreender a aptidão que um líder poderá ou não ter para ser treinado, recorreu-se à dissertação Knudsen, Q. E. (2018). *Leadership Developmental Readiness: Furthering Our Understanding of This Multi-Dimensional Construct* [Master Thesis, Montclair State University] Montclair State University Digital Commons. <https://digitalcommons.montclair.edu/etd/135/>. Para entender a influência da qualidade da liderança no desempenho de uma organização, recorreu-se a Alemu, D. S. (2016, March 7). Dysfunctional Organization: The Leadership Factor. *Open Journal of Leadership*, 5. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=64227>., para compreender as diferentes teorias da liderança recorreu-se a Mango, E. (2018, March 8). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=83142>. e, por fim, para perceber como a liderança organizacional inovou e poderá continuar a evoluir, recorreu-se a Alharbi, I. B. A. (2021, September 28). Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, 10. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112217>.

3. RESULTADOS

3.1. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Gestão dos recursos humanos, o que é? Em que áreas esta se traduz? De que forma a liderança se enquadra? A Gestão é um conjunto dinâmico de técnicas, estratégias e processos que coordenam os recursos de forma a direcionar uma organização/empresa a alcançar os seus objetivos. Integra, assim, por sua vez, habilidades de liderança, tomada de decisões e otimização de recursos, possibilitando a maximização do potencial e o alcance de resultados consistentes. Como tal, A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é, em si, uma função que presta serviços internos numa

organização/empresa e que se subdivide em três categorias: Desenvolvimento Organizacional, Gestão Administrativa e Gestão de Competências (Silva, 2012, p. 4). Sendo que a primeira compreende a comunicação interna, o clima organizacional e o desenvolvimento das competências de liderança; a segunda trata das questões burocráticas; e a terceira centra-se no recrutamento e seleção dos recursos humanos, na avaliação e desempenho dos mesmos e na gestão da sua formação, dos seus talentos e das suas carreiras, referindo Malik (1998, p. 397) que “Administração de Recursos Humanos serve para manter a organização produtiva, eficiente, eficaz, a partir da mobilização adequada das pessoas que ali trabalham”. Deste modo, a liderança desempenha um papel fundamental na gestão de recursos humanos, uma vez que, influencia diretamente a forma como os funcionários são geridos, motivados e empregues dentro de uma organização/empresa. Segundo E. Bianchi (2017) e A. Nazairan (2021) o processo de gestão de recursos humanos requer uma interação constante e recorrente entre a estratégia, política, práticas e liderança de cada empresa/organização. Em suma, sendo que a gestão de recursos humanos concentra-se principalmente na gestão dos funcionários de uma organização/empresa, os líderes/chefes de cada área destas empresas/organizações, lideram os funcionários, desempenhando um papel importante na sua gestão, quer no desenvolvimento de talentos, na motivação e emprego, no feedback e desenvolvimento contínuo e nos processos de tomada de decisão sobre cada funcionário.

3.2. LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES

A liderança é uma das componentes essenciais para o sucesso de qualquer organização, posto que, envolve um processo de influência que facilita a performance de uma tarefa coletiva. Uma liderança eficaz é essencial para motivar os colaboradores, promover a inovação e garantir a realização dos objetivos organizacionais. Uma vez que uma

organização, baseia-se nos seus empregados, sendo estes quem trabalha para alcançar os objetivos da mesma. Como tal, o papel dos líderes é guiar, motivar e inspirar os seus subordinados (equipas), direcionando-os para o alcance dos objetivos de cada empresa. Segundo Harvard Business Review (2011, p. 1), “os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspeto crucial: todos eles possuem um alto grau do que se tornou conhecido como inteligência emocional.”. Como tal, um bom líder consegue tirar o maior proveito dos seus subordinados, devendo, segundo Harvard Business Review (2011, p. 3) possuir “um conjunto de cinco habilidades que permitem aos melhores líderes maximizar o seu próprio desempenho e o dos seus seguidores.”, em que, essas cinco competências são: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Todos nascemos com estas competências, contudo as mesmas podem ser trabalhadas através da persistência, prática e feedback dos subordinados e superiores hierárquicos, em que um bom líder, trabalha em si e posteriormente nos seus de forma a alcançar a melhor performance possível. Como se pode verificar, a liderança numa empresa é importante e os líderes da mesma têm de saber liderar, já que, de acordo com Yukl (2019), os líderes influenciam os seus subordinados através de suas ações e comportamentos, inspirando-os e motivando-os a alcançarem altos níveis de desempenho e alcançarem os objetivos definidos. Em suma, é importante e necessário que uma organização investia no desenvolvimento de liderança de forma a garantir a saúde e o crescimento contínuo da empresa.

3.3. LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar é o processo pelo qual indivíduos nas forças armadas orientam, dirigem e influenciam os seus subordinados para concretizar missões e manter os valores da organização militar. É uma forma única de liderança caracterizada pelo seu foco na disciplina, lealdade e execução eficaz de ordens, frequentemente sob condições

desafiantes e de elevado stress. Segundo Snider e Matthews (2005, p. 12), “a liderança militar exige uma combinação de autoridade, responsabilidade e capacidade de adaptação para enfrentar desafios complexos”.

No seu cerne, a liderança militar é definida por uma combinação de autoridade, responsabilidade e disponibilidade. Os líderes militares são investidos com a autoridade para tomar decisões e a responsabilidade para garantir que essas decisões são executadas eficazmente. São também responsabilizados pelos resultados das suas ações e pelo desempenho das suas unidades. Esta tríade de autoridade, responsabilidade e disponibilidade cria um ambiente estruturado onde expectativas e objetivos claros são primordiais. Como afirma Wong (2004, p. 20), “a responsabilidade e a autoridade estão intrinsecamente ligadas na liderança militar, formando a base para a execução eficaz das missões”.

A liderança militar pode ser desdobrada em vários componentes-chave, sendo estes, a orientação para a missão, a disciplina e treino, a adaptabilidade e tomada de decisão, os padrões morais e éticos e a construção de espírito de corpo e ímpeto.

Na orientação para a missão, os líderes militares priorizam a missão acima de tudo. Esta abordagem centrada na missão assegura que todas as ações tomadas pelo líder e os seus subordinados estão alinhadas com os objetivos gerais da operação. A missão proporciona um propósito e direção claros, essenciais para manter o foco e a coesão, especialmente em situações de alta pressão. De acordo com Kotter (2001, p. 37), “a clareza de propósito é essencial para manter a coesão e a eficácia de uma equipa militar”.

Na disciplina e treino, refere-se que treino rigoroso e a disciplina são fundamentais para a liderança militar. Os líderes são responsáveis por incutir um sentido de disciplina nas suas forças, assegurando que aderem a normas e protocolos. O treino contínuo aprimora as habilidades e prontidão da unidade, preparando-a para responder

eficazmente a qualquer situação. Este foco na preparação garante que os líderes e as suas equipas possam operar de forma eficiente e eficaz, mesmo sob pressão. Como discute Bennis (2003, p. 45), “o treino contínuo e a disciplina rigorosa são essenciais para a prontidão operacional e o sucesso das missões militares”.

Na adaptabilidade e tomada de decisão, os líderes militares devem ser adaptáveis e capazes de tomar decisões rápidas e decisivas. A natureza dinâmica das operações militares frequentemente requer que os líderes avaliem rapidamente as situações e ajustem os seus planos conforme necessário. Esta capacidade de adaptação é crucial para superar obstáculos e aproveitar oportunidades à medida que surgem. A tomada de decisão eficaz é também apoiada por uma forte compreensão da estratégia e táticas, permitindo aos líderes antecipar e contrapor ações adversárias. Como menciona Hughes et al. (2010, p. 58), “a adaptabilidade e a capacidade de tomar decisões rápidas são competências cruciais para os líderes militares em ambientes dinâmicos”.

Os padrões morais e éticos, referem necessário manter altos padrões morais e éticos é um ponto fulcral da liderança militar. Espera-se que os líderes personifiquem os valores de honra, integridade, coragem e altruísmo. Estes valores fomentam a confiança e o respeito dentro das fileiras e garantem que as ações militares são justas e de acordo com o código legal inerente. A liderança ética é vital para manter a bússola moral da unidade e para tomar decisões que considerem as implicações mais amplas das ações militares. De acordo com Ciulla (2004, p. 64), “a liderança ética é fundamental para a integridade e a eficácia das operações militares”.

A construção de espírito de corpo e ímpeto reforça que construir uma equipa coesa e motivada é essencial para os líderes militares. Devem compreender as forças e fraquezas dos seus subordinados, promovendo um ambiente de apoio mútuo e respeito. A moral elevada é alcançada através de uma comunicação eficaz, reconhecimento das conquistas e atendendo às necessidades e preocupações das tropas. Uma equipa

motivada e unida tem maior probabilidade de sucesso nas suas missões e de resistir às exigências das operações militares. Como afirma Northouse (2016, p. 72), “a construção de uma equipa coesa e motivada é crucial para o sucesso das missões e a resiliência das tropas”.

As características da liderança militar são a orientação para a missão, disciplina, adaptabilidade, padrões éticos e construção de equipa e contribuem para a sua eficácia na gestão de situações complexas e de alto risco. Estes elementos não só asseguram a conclusão bem-sucedida das missões, mas também incutem um sentido de propósito e resiliência dentro das fileiras. Ao examinar a liderança militar, as organizações civis podem obter valiosos insights sobre práticas de liderança eficazes. A abordagem estruturada, ênfase na disciplina e foco nos padrões éticos podem ser adaptados para melhorar a liderança em vários contextos organizacionais, levando, em última análise, a um desempenho melhorado e à realização de objetivos estratégicos. Como sugere Zaccaro (2007, p. 85), “as práticas de liderança militar podem fornecer lições valiosas para a liderança em contextos civis, particularmente em termos de estrutura e disciplina”.

3.4. ENQUADRAMENTO, IDENTIDADE E CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Academia Militar é um estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar destinado ao ensino e investigação de âmbito militar tal como apoio à comunidade. Designada também por Escola de Ensino Militar, era “destinada a preparar os nobres para o exercício da arte militar, onde lhes caberia, por inerência do seu estatuto, ser chefes e onde se ensinavam humanidades, esgrima e equitação” (Cardoso, 2017, p. 17). Tem na sua origem a “Lição de Artilharia e Esquadria”, criada por D. João IV, a 13 de maio de 1641, sendo esta a primeira escola de ensino militar

de formação de oficiais do Exército em Portugal. No entanto, a “Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho”, foi a primeira academia considerada de ensino superior militar, criada por D. Maria I, em janeiro de 1790, tinha em vista o ensino superior das matérias de interesse para Oficiais de Artilharia e Engenharia, de Infantaria e Cavalaria e a alunos Civis que desejassem habilitar-se a Engenheiros.

No Real Colégio dos Nobres, a 12 de Janeiro de 1837, passou a designar-se por Escola do Exército, por iniciativa de Bernardo de Sá Nogueira de Figueiredo, mais conhecido como Marquês de Sá da Bandeira, que foi aluno da Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho, escola que viria mais tarde a comandar, entre 1851 e 1876. A partir de Janeiro de 1851, a Escola do Exército passou a funcionar no Palácio da Bemposta, tendo passado por várias designações durante a sua evolução, passando a chamar-se Academia Militar em 1959.

3.5. TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

De uma amostra de 17 inquiridos, formandos de cursos de liderança ministrados pela Academia Militar entre 2022 e 2024, recolheu-se os seguintes dados pelo Google Forms (Apêndice 1):

O gráfico 1 classifica o impacto que o curso teve nas capacidades de comunicação dos formandos de 1 a 5 e obteve-se as seguintes respostas: 29,4% classificaram o impacto em 3 e 70,6% em 4, o que demonstra que a maioria dos formandos sentiu um impacto considerável.

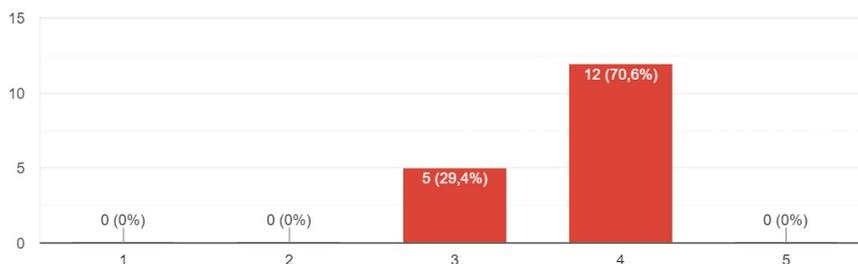


Ilustração 1: Gráfico da questão: Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de comunicação, de 1 a 5.

Fonte: Google Forms

O gráfico 2 classifica o impacto que o curso teve nas capacidades de tomada de decisão dos formandos, de 1 a 5 e obteve-se as seguintes respostas: 29,4% classificaram o impacto em 3, 64,7% em 4 e 5,9% em 5, o que demonstra que a maioria dos formandos sentiu um impacto considerável.

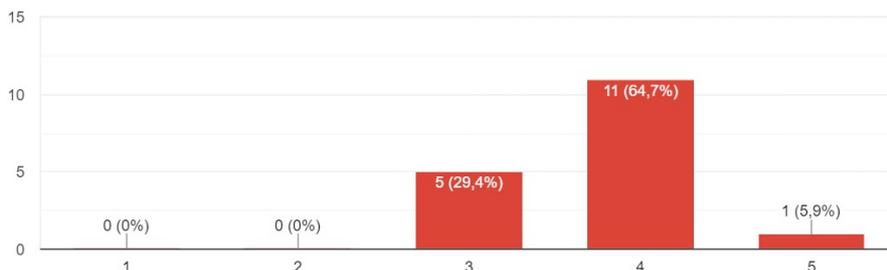


Ilustração 2: Gráfico da questão: Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de tomada de decisão, de 1 a 5.

Fonte: Google Forms

O gráfico 3 classifica o impacto que o curso teve nas capacidades de raciocínio crítico e resolução de problemas dos formandos, de 1 a 5 e obteve-se as seguintes respostas:

47,1% classificaram o impacto em 3 e 52,9% em 4, o que demonstra que os formandos, de modo geral, sentiram um impacto mediano.

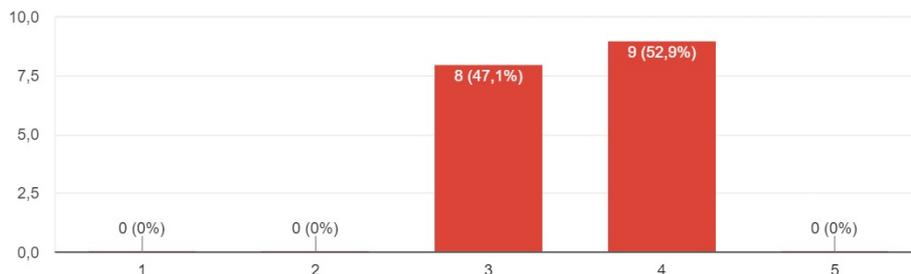


Ilustração 3: Gráfico da questão: Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de raciocínio crítico e resolução de problemas, de 1 a 5.

Fonte: Google Forms

O gráfico 4 classifica o impacto que o curso teve nas capacidades de trabalho em equipa dos formandos, de 1 a 5 e obteve-se as seguintes respostas: 58,8% classificaram o impacto em 4 e 41,2% em 5, o que demonstra que a maioria dos formandos sentiu um impacto elevado.

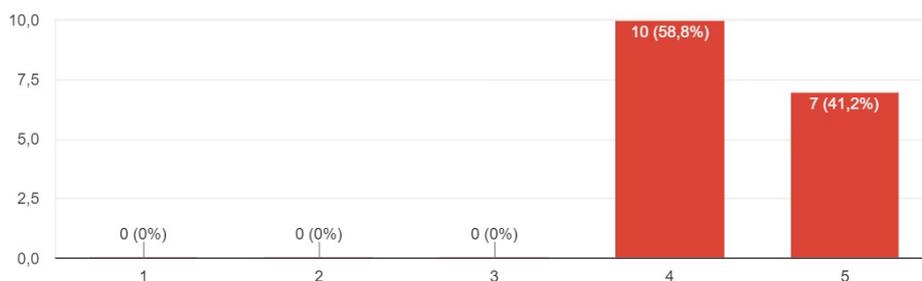


Ilustração 4: Gráfico da questão: Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de trabalho em equipa, de 1 a 5.

Fonte: Google Forms

O gráfico 5 classifica o impacto que o curso teve nas capacidades de empatia e relações interpessoais dos formandos, de 1 a 5 e obteve-se as seguintes respostas: 11,8% classificaram o impacto em 3, 52,9% em 4 e 35,3% em 5, o que demonstra que a maioria dos formandos sentiu um impacto considerável para elevado.

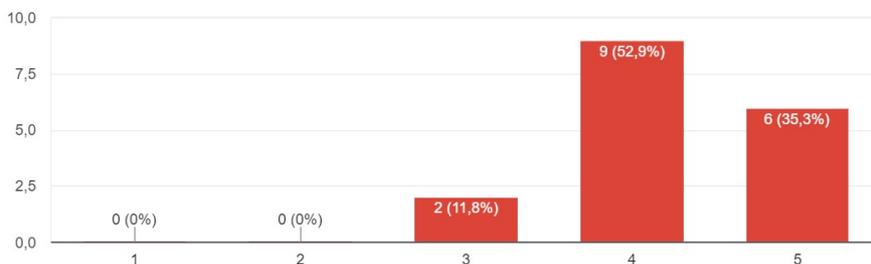


Ilustração 5: Gráfico da questão: Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de empatia e relações interpessoais, de 1 a 5.

Fonte: Google Forms

O gráfico 6 questiona se os formandos sentem que o curso teve um impacto positivo na sua atividade profissional e obteve-se as seguintes respostas: 100% dos formandos sentiram o impacto positivo, respondendo que “sim”, o que demonstra que o curso tem uma grande influência positiva para os objetivos dos formandos e das empresas.

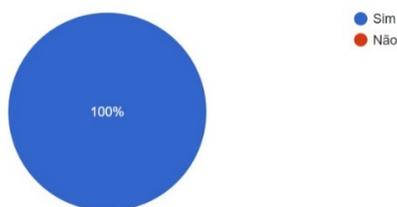


Ilustração 6: Gráfico da questão: Sente que o curso teve um impacto positivo na sua atividade profissional?

Fonte: Google Forms

O gráfico 7 questiona se os formandos sentem que o curso teve algum tipo de impacto na sua vida pessoal (adoção de hábitos desportivos, entre outros) e obteve-se as seguintes respostas: 64,7% dos formandos responderam que “sim” e 35,3% responderam que “não”, o que demonstra que a maioria dos formandos sentiu algum tipo de impacto, mesmo que uma percentagem não o tenha sentido.

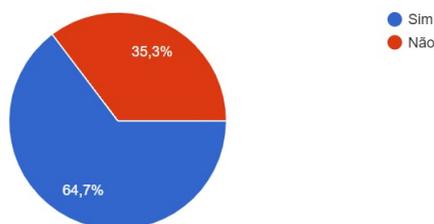


Ilustração 7: Gráfico da questão: Sente que o curso teve algum tipo de impacto na sua vida pessoal? (adoção de hábitos desportivos, entre outros)

Fonte: Google Forms

O gráfico 8 questiona se os formandos verificaram alguma melhoria no seu desempenho como líder, após frequentarem o curso e obteve-se as seguintes respostas: 76,5% dos formandos responderam que “sim” e 23,5% responderam que “não”, o que demonstra que a maioria dos formandos se sentiram melhores líderes após frequentar o curso.

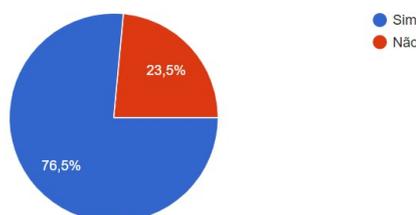
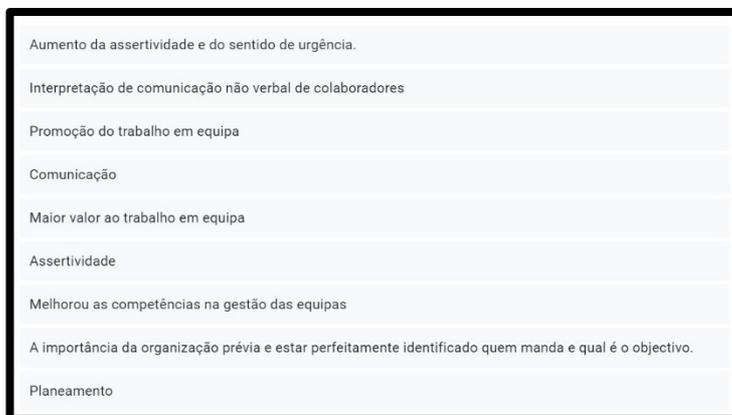


Ilustração 8: Gráfico da questão: Verificou alguma melhoria no seu desempenho como líder, após frequentar o curso?

Fonte: Google Forms

O gráfico 9 é de resposta aberta e pede que, se na questão do gráfico 8, os formandos que responderam que sim, partilhem algum exemplo prático dessa melhoria e obteve-se as seguintes respostas:



Aumento da assertividade e do sentido de urgência.
Interpretação de comunicação não verbal de colaboradores
Promoção do trabalho em equipa
Comunicação
Maior valor ao trabalho em equipa
Assertividade
Melhorou as competências na gestão das equipas
A importância da organização prévia e estar perfeitamente identificado quem manda e qual é o objectivo.
Planeamento

Ilustração 9: Gráfico da questão: Se respondeu “Sim” na questão anterior, pode partilhar algum exemplo prático dessa melhoria?

Fonte: Google Forms

Por último, o gráfico 10 é de resposta aberta e questiona quais os aspetos que os formandos mudariam, se hoje fossem formadores do curso, e obteve-se as seguintes respostas:

1) Enriquecer com um caso prático de liderança de Harvard ou Darden/ Universidade da Virginia
2) Acompanhamento um pouco mais personalizado
3) Introduzir alguns alunos com outras origens/ percursos profissionais ou mesmo um pouco mais diverso em termos de idades
A parte introdutória
Atividade física ao início do dia (tal como os alunos da academia)
Mais jogos indoor
O curso foi bastante interessante e proveitoso no que respeita a interação com colegas e formadores. Mudaria o nível de dificuldade da primeira noite foi particularmente exigente para quem não pratique desporto regular.
A estrutura do curso pareceu-me adequada. Gostaria eventualmente de confrontar alguns dos ensinamentos de liderança com situações reais que tenham acontecido no âmbito militar (ex. ao nível da estratégia, motivação, quando recuar e quando atacar).
Reforçava o número de atividades, incluindo algumas de inteligência emocional e de auto-análise.
Aumentaria a duração do curso

Ilustração 10: Gráfico da questão: Se hoje fosse formador do curso, que aspetos mudaria?

Fonte: Google Forms

Conjugado com a análise quantitativa através dos inquéritos por questionário aos formandos dos cursos de liderança, tem-se a análise qualitativa, através de entrevistas aos formadores destes mesmos cursos, bem como um antigo formador e um especialista do setor privado (Anexo 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9). Nomeadamente, ao Capitão de Infantaria Diogo Filipe Miguel Lopes da Guarda, ao Tenente-Coronel Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos e professora Sandra Oliveira de Almeida, que atualmente integram a equipa de formadores de liderança da Academia Militar, bem como ao Tenente-Coronel Roberto Martins Mariano que já esteve responsável por diversos cursos de liderança e ao Presidente do Conselho de Administração da Universalis, Fernando Duarte Ribeiro Louro Gomes de Amorim.

As questões colocadas tiveram pontos-chave em comum, bem como perguntas específicas que foram distintas entre entrevistados, os pontos em comum que nos

permitem estabelecer maiores comparações foram os seguintes: na questão “De que forma é que a sua formação contribui para as suas capacidades enquanto líder?”, esta questão apenas foi colocada aos militares e têm-se como pontos chave a experiência de comando, instrução adquiridas ao longo da carreira; na questão “Na sua opinião quais são as principais características de um bom líder?”, colocada a todos os formadores e ex-formadores do curso, o ponto em comum são principalmente características como a comunicação, empatia e flexibilidade; na questão “Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?”, os pontos mais destacados são que as organizações necessitam de liderança e continuam a mandar os seus quadros para a Academia Militar porque notam os efeitos do curso; na questão “Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?” os pontos comuns mais destacados são a capacidade de trabalhar em equipa, capacidades de comunicação e autoconfiança, bem como outros objetivos solicitados pelas empresas; e por último a questão “Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, *networking* e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?” podemos concluir que alguns formandos mantêm o contacto após os cursos e desenvolvem capacidades de trabalho em equipa, bem como redes de contactos que lhes podem vir a ser úteis no futuro.

Após as entrevistas aos formadores, podemos concluir que os formadores militares consideram que a formação que tiveram na academia e a sua experiência de comando contribuíram fortemente para as suas capacidades enquanto líderes, que características como a empatia, a capacidade de comunicação e flexibilidade são cruciais para um bom líder, que qualquer organização ou empresa necessita de uma liderança preparada e capaz e o curso da Academia Militar continua a satisfazer as empresas, e que o curso é moldável consoante aquilo que seja pedido pelas organizações, no entanto aspetos

como a comunicação, a autoconfiança e o trabalho em equipa são sempre trabalhados e por ultimo concluímos que além da formação em liderança propriamente dita, este curso serve também como uma ferramenta de networking, sendo que os formandos partilham experiencias e trabalham juntos em condições adversas alargando assim a sua rede de contactos.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A análise dos resultados obtidos neste estudo sobre a importância da liderança na gestão de recursos humanos, com foco no curso de liderança da Academia Militar, revela *insights* significativos que merecem ser discutidos. Primeiramente, a eficácia dos cursos de liderança ministrados na Academia Militar demonstra uma correlação positiva com a melhoria das competências de liderança dos indivíduos e com o desempenho organizacional subsequente. Estes achados são corroborados pela literatura existente que enfatiza a importância da formação contínua e do desenvolvimento de líderes dentro de contextos militares e civis (Yukl, 2012, p. 98). Os resultados indicam que os formandos percebem uma melhoria notável nas suas capacidades de liderança após a conclusão do curso. Esta percepção é apoiada por entrevistas realizadas com vários participantes, os quais relataram uma maior confiança e competência na gestão de equipas e na tomada de decisões estratégicas. Estas observações estão em linha com os estudos de Day e Sin (2011, p. 550), que destacam o impacto positivo dos programas de desenvolvimento de liderança na trajetória profissional dos indivíduos.

Além disso, foi possível observar que os cursos de liderança contribuem para a coesão e eficiência organizacional. Os líderes formados na Academia Militar tendem a promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente, conforme identificado nas entrevistas com os comandantes e oficiais superiores. Este achado é consistente com a

pesquisa de Conger e Benjamin (1999, p. 112), que sublinha a importância de uma formação robusta para o desenvolvimento de líderes eficazes capazes de transformar suas organizações.

A comparação entre os resultados esperados e os resultados observados revela que, enquanto as expectativas iniciais estavam centradas na melhoria das competências individuais, os benefícios organizacionais emergiram como uma vantagem adicional significativa. Esta descoberta reforça a tese de que a formação de liderança não apenas eleva o potencial dos indivíduos, mas também fortalece a estrutura organizacional como um todo (Alemu, 2016, p. 19).

O presente estudo conclui que a formação em liderança oferecida pela Academia Militar desempenha um papel crucial no desenvolvimento de líderes eficazes, tanto em contextos militares quanto civis. O curso de liderança não só aprimora as habilidades individuais, mas também contribui significativamente para o desempenho organizacional. A investigação confirma que a liderança bem-sucedida está intimamente ligada à qualidade da formação recebida, destacando a importância de programas estruturados e contínuos de desenvolvimento de liderança (Posner & Kouzes, 2017, p. 67).

Os principais aspectos abordados neste estudo incluem a valorização das competências de liderança, a importância do desenvolvimento contínuo e o impacto positivo da formação na coesão e eficiência organizacional. A reflexão sobre os resultados apurados evidencia a criação de novo conhecimento que reforça a importância da liderança na gestão de recursos humanos e na melhoria do desempenho organizacional. No entanto, este estudo enfrenta algumas limitações. A amostra limitada aos participantes da Academia Militar pode não refletir completamente a diversidade de experiências em outros contextos organizacionais. Além disso, as percepções subjetivas dos participantes podem introduzir vieses nos resultados. Futuras investigações podem

expandir a amostra e incluir metodologias adicionais, como estudos longitudinais, para validar e aprofundar os achados deste estudo. Em termos de consequências práticas, este estudo sugere que organizações, tanto militares quanto civis, devem investir em programas robustos de desenvolvimento de liderança para garantir um desempenho sustentável e eficaz. Recomenda-se também a integração de práticas de liderança adaptativas que respondam às dinâmicas organizacionais em constante mudança. Por fim, futuras pesquisas podem explorar a aplicação de diferentes teorias de liderança em variados contextos organizacionais para ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento de líderes eficazes (Mango, 2018, p. 74).

SÍNTESES BIOGRÁFICAS DOS AUTORES

Miguel Matias Ferrón, é Cadete na Academia Militar, com o número de corpo 105, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 11 de março de 2003, é natural de Braga. Completou o ensino secundário na Escola Secundária de Sá de Miranda em 2021, ingressando posteriormente na Academia Militar em 2021.

Gonçalo Aguiar Farias, é Cadete na Academia Militar, com o número de corpo 132, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 13 de julho de 2002, é natural de Ponta Delgada, Ilha de São Miguel, Açores. Completou o ensino secundário na Escola Secundária Domingos Rebelo em 2020, ingressando no Exército no mesmo ano e posteriormente na Academia Militar em 2021.

Hugo dos Santos Flores Dâmaso Dias, é Cadete na Academia Militar, com o número de corpo 212, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 26 de julho de 2003, é natural de Lisboa. Completou o

ensino secundário na Escola Secundária Madeira Torres em 2021, ingressando posteriormente na Academia Militar em 2021.

Miguel Fonte Vieira, é Cadete na Academia Militar, com o número de corpo 361, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 16 de maio de 2002, é natural de Aveiro. Completou o ensino secundário na Escola Secundária Doutor Mário Sacramento em 2021, ingressando posteriormente na Academia Militar em 2021.

Proficípio Jorge de Sousa Almeida, é Cadete na Academia Militar, com o número de corpo 828, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 26 de julho de 2001, é natural de Díli, Timor-Leste. Completou o ensino secundário na Escola Portuguesa de Díli em 2020, ingressando posteriormente na Academia Militar em 2020, no Vestibular.

David Pascoal Rosado é Professor Militar com Agregação da Academia Militar e Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemu, D. S. (2016, March 7). Dysfunctional Organization: The Leadership Factor. *Open Journal of Leadership*, 5. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=64227>.
- Bennis, W. G. (2003). *On Becoming a Leader*. Perseus Publishing.
- Cardoso, A. H. (2017). *Viver na Academia Militar* (2.ª Edição). By the Book.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation* (1.ª Edição). Jossey-Bass.

- Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, XXII, 545-560.
- Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Leadership*. Harvard Business Press.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2010). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (6.^a Edição). McGraw-Hill/Irwin.
- Knudsen, Q. E. (2018). *Leadership Developmental Readiness: Furthering Our Understanding of This Multi-Dimensional Construct* [Master Thesis, Montclair State University] Montclair State University Digital Commons. <https://digitalcommons.montclair.edu/etd/135/>.
- Kotter, J. P. (2001). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Malik, A. M. (1998). *Gestão de Recursos Humanos*. Fundação Periópolis.
- Mango, E. (2018, March 8). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=83142>.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7.^a Edição). Sage Publications.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organizations* (6.^a Edição). John Wiley & Sons.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações* (1.^a Edição). Gradiva.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1.^a Edição). Gradiva.
- Silva, M. C. N. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Princípios e Práticas para a Excelência*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Snider, D. M., & Matthews, L. J. (2005). *The Future of the Army Profession*. McGraw-Hill.

US Army. (1999). *FM 22-100 Army Leadership*. Washington: Department of the Army.

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

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8.^a Edição). Pearson.

Zaccaro, S. J. (2007). Traits-based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS FORMANDOS DOS CURSOS DE LIDERANÇA

The image displays three sequential screenshots of a questionnaire titled "Curso de Liderança da Academia Militar".

Page 1 (Screenshot 1): The title "Curso de Liderança da Academia Militar" is at the top. Below it, a paragraph explains the questionnaire's purpose: to inquire about the impact of the course on participants who have attended the course at the Military Academy. It mentions that the course is part of the 3rd year of the Integrated Curriculum of Human Resources in Military Academies, taught by Miguel Vieira, Prof. Dr. Almeida. A note indicates that an asterisk (*) marks a mandatory question. Question 1 asks: "Em que data frequentou o curso de Liderança da Academia Militar?" with a text input field containing "7 de janeiro de 2019".

Page 2 (Screenshot 2): Question 2 asks: "Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de comunicação". It includes a scale from 1 to 5 and radio buttons for "muito elevado" and "muito elevado". Question 3 asks: "Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de tomada de decisão". It also includes a scale from 1 to 5 and radio buttons for "muito elevado" and "muito elevado".

Page 3 (Screenshot 3): Question 4 asks: "Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de raciocínio crítico e resolução de problemas". It includes a scale from 1 to 5 and radio buttons for "muito elevado" and "muito elevado". Question 5 asks: "Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de trabalho em equipa". It includes a scale from 1 to 5 and radio buttons for "muito elevado" and "muito elevado". Question 6 asks: "Classifique o impacto que o curso teve nas suas capacidades de empatia e relações interpessoais". It includes a scale from 1 to 5 and radio buttons for "muito elevado" and "muito elevado". Question 7 asks: "Sente que o curso teve um impacto positivo na sua atividade profissional?". It includes radio buttons for "Sim" and "Não". Question 8 asks: "Sente que o curso teve algum tipo de impacto na sua vida pessoal? (adoção de hábitos desportivos etc...)". It includes radio buttons for "Sim" and "Não". Question 9 asks: "Verificou alguma melhoria no seu desempenho como líder após frequentar o curso?". It includes radio buttons for "Sim" and "Não". Question 10 asks: "Se respondeu 'Sim' na questão anterior, pode partilhar algum exemplo prático dessa melhoria?". It includes a text input field. Question 11 asks: "Se hoje fosse formador do curso, que aspetos mudaria?". It includes a text input field. At the bottom right, there is a small note: "Este conteúdo não foi criado nem gerado pelo Google".

APÊNDICE 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA AO TENENTE-CORONEL SANTOS E AO TENENTE-CORONEL MARIANO

Guião de Entrevista

A importância da Liderança na Gestão de Recursos Humanos: Caso de Estudo Curso de Liderança da Academia Militar

Guião de Entrevista 1 – Capitão Guarda

Contexto do entrevistado:

- Nome completo e idade?
- Como se desenrolou o seu percurso académico e profissional?
- Cargo/função?

Perguntas:

- De que forma é que a sua formação contribui para as suas capacidades enquanto líder?
- Na sua opinião quais são as principais características de um bom líder?
- Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?
- Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?
- De que forma é que o currículo dos cursos de liderança se alinha com as teorias contemporâneas da liderança?
- Que capacidades e competências específicas são enfatizadas nos cursos e por que são consideradas essenciais no ambiente organizacional atual?
- Como é que a Academia Militar adapta os seus cursos de liderança para atender às necessidades específicas dos participantes e dos diferentes setores empresariais de onde os mesmo vêm?
- Como é que a Academia Militar avalia o impacto e sucesso dos cursos de liderança, e que indicadores são utilizados para determinar a sua eficácia?
- Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, networking e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?

APÊNDICE 4 – GUIÃO DE ENTREVISTA À PROFESSORA SANDRA ALMEIDA

Guião de Entrevista

A importância da Liderança na Gestão de Recursos Humanos: Caso de Estudo Curso de Liderança da Academia Militar

Guião de Entrevista 3 – Professora Sandra Almeida

Contexto do entrevistado:

- Nome completo e idade?
- Como se desenrolou o seu percurso académico e profissional?
- Cargo/função?

Perguntas:

- Como psicóloga que papel desempenha no planeamento e execução dos cursos de liderança ministrados na Academia Militar?
- Na área da comunicação e relações interpessoais quais são as características mais importantes para um líder?
- Nessa mesma área quais são as ferramentas que tentam passar aos formandos e qual é a metodologia adotada?
- Na sua opinião quais são as principais características de um bom líder?
- Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?
- Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?
- De que forma é que o currículo dos cursos de liderança se alinha com as teorias contemporâneas da liderança?
- Que capacidades e competências específicas são enfatizadas nos cursos e por que são consideradas essenciais no ambiente organizacional atual?
- Como é que a Academia Militar adapta os seus cursos de liderança para atender às necessidades específicas dos participantes e dos diferentes setores empresariais de onde os mesmo vêm?
- Como é que a Academia Militar avalia o impacto e sucesso dos cursos de liderança, e que indicadores são utilizados para determinar a sua eficácia?
- Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, networking e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?
- Quais são as diferenças que nota nos formandos comparando o início e o fim do curso?

APÊNDICE 5 – GUIÃO DE ENTREVISTA A FERNANDO AMORIM

Guião de Entrevista

A importância da Liderança na Gestão de Recursos Humanos: Caso de Estudo Curso de Liderança da Academia Militar

Guião de Entrevista 4 – Fernando Amorim CEO

Contexto do entrevistado:

- Nome completo e idade?
- Como se desenrolou o seu percurso académico e profissional?
- Cargo/função?

Perguntas:

- Qual é a sua opinião sobre a importância da formação em liderança para o desenvolvimento de uma organização nos dias de hoje?
- Acredita que os líderes dentro da sua empresa possuem as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atual?
- A sua empresa investe em programas de formação em liderança para os seus colaboradores? Se sim, que tipo de cursos ou iniciativas são oferecidos?
- Quais são os benefícios que percebe em fornecer formação em liderança para os líderes e colaboradores da sua empresa?
- Como é que a formação em liderança contribui para a cultura organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
- Na sua opinião, quais são as principais competências de liderança que os líderes devem desenvolver para garantir o sucesso da empresa a longo prazo?
- Como é que a sua empresa avalia o retorno sobre o investimento em programas de formação em liderança? Existem indicadores específicos que são monitorizados?
- Que conselhos daria a outras empresas que ainda não investiram em formação em liderança para os seus colaboradores?

APÊNDICE 6 – TABELA DE ANÁLISE DE ENTREVISTA DO CAPITÃO GUARDA

QUESTÃO	Capitão Guarda
De que forma é que a sua formação contribui para as suas capacidades enquanto líder?	Ser escuteiro; Percurso na Academia Militar; Comandante de pelotão no BIMec dos militares não selecionados para missão
Na sua opinião quais são as principais características de um bom líder?	Humildade, honestidade, frontalidade, empatia
Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?	Impacto dos cursos de liderança no lucro da CGD, os formandos ganham confiança e outras capacidades que beneficiam a organização
Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?	Trabalhar as skills e atitudes dos formandos; Fomentar o espírito de equipa; Trabalhar os pontos fracos de cada um; Melhorar o processo de tomada de decisão e comunicação

De que forma é que o currículo dos cursos de liderança se alinha com as teorias contemporâneas da liderança?	Teoria de liderança transformacional e liderança autêntica
Que capacidades e competências específicas são enfatizadas nos cursos e por que são consideradas essenciais no ambiente organizacional atual?	Comunicação, tomada de decisão, empatia, motivação e mudança de modalidade
Como é que a Academia Militar adapta os seus cursos de liderança para atender às necessidades específicas dos participantes e dos diferentes setores empresariais de onde os mesmo vêm?	Adaptação de acordo com aquilo que é pedido pelas entidades
Como é que a Academia Militar avalia o impacto e sucesso dos cursos de liderança, e que indicadores são utilizados para determinar a sua eficácia?	Feedback dos formandos
Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, networking e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?	Bom networking entre os participantes da CGD e da ANJE que, por norma, são de setores empresariais diversos

APÊNDICE 7 – TABELA DE ANÁLISE DE ENTREVISTA DO TENENTE-CORONEL SANTOS E TENENTE-CORONEL MARIANO

QUESTÃO	Tenente-Coronel Santos	Tenente-Coronel Mariano	Pontos-Chave Comuns
De que forma é que a sua formação contribui para as suas capacidades enquanto líder?	Comandante de pelotão, companhia e batalhão; Tomar decisões sob pressão; Capacidades de comunicação; Resiliência; Formação em psicologia	Formação na Academia Militar; Experiência ao longo da carreira, em especial como instrutor	Experiência de comando, instrução e liderança ao longo da carreira
Já ministrou pessoalmente algum curso de liderança?	Sim, CGD, ANJE, Equipas de Serviço de Urgência do Hospital Amadora-Sintra, Centro Hospitalar de Lisboa, Alunos do Secundário	Sim, entre 2009 e 2012 e mais tarde até 2018; CGD, ANJE, Millenium BCP, entre outros	Sim, CGD, ANJE
Porque acha que as organizações e empresas procuram os cursos de liderança da Academia Militar?	Forma prática de aplicar os conhecimentos; Rigor e disciplina; Experiência em comandar e capacidade de resiliência; Juntar a parte militar com a psicologia	Reconhecem a competências e capacidades de transmitir valores e dar exemplos	Experiência a comandar e valores militares
Como diretor do Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança que papel desempenha no planeamento e execução dos cursos de liderança ministrados na Academia Militar?	Planeamento e execução do curso; Reunir as ideias dos colaboradores; Escolher uma modalidade de ação		
Na sua opinião quais são as principais características de um bom líder?	Flexibilidade; Capacidade de tomada de decisão; Capacidade de ouvir e empatia; Nunca tratar por igual pessoas desiguais	Flexibilidade; Comunicação; Carisma; Disciplina; Acessibilidade	Flexibilidade; Comunicação
Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?	A resposta está nas próprias entidades, visto que estas continuam a recorrer ao curso da Academia Militar	Qualquer organização precisa de liderança; Muitos dos jovens que vêm à Academia Militar frequentar o curso de liderança começam a assumir responsabilidades	

Proelium, Série VIII, Número 14, 2024

Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?	Promoção do autoconhecimento e da autoconfiança; Incremento da capacidade de adaptação a novas situações; Incremento do poder de comunicação, influência e persuasão; Desenvolvimento de valores; Desenvolvimento do saber delegar e trabalhar em equipa	São os objetivos definidos pelas empresas	São os objetivos definidos pelas empresas e os restantes que a Academia Militar define
De que forma é que o currículo dos cursos de liderança se alinha com as teorias contemporâneas da liderança?	Terem conhecimento de como são liderados ajuda a serem bons líderes; Ver a liderança da perspectiva de serem liderados	É sistemático, mas adaptado aos objetivos da empresa	
Que capacidades e competências específicas são enfatizadas nos cursos e por que são consideradas essenciais no ambiente organizacional atual?	Promoção do autoconhecimento e da autoconfiança; Incremento da capacidade de adaptação a novas situações; Incremento do poder de comunicação, influência e persuasão; Desenvolvimento de valores; Desenvolvimento do saber delegar e trabalhar em equipa	Tomada de decisão de forma objetiva e oportuna e comunicação	Comunicação
Como é que a Academia Militar adapta os seus cursos de liderança para atender às necessidades específicas dos participantes e dos diferentes setores empresariais de onde os mesmo vêm?	Reuniões prévias entre as entidades	Depende dos pedidos das empresas e das dificuldades detetadas	Através dos pedidos das entidades
Como é que a Academia Militar avalia o impacto e sucesso dos cursos de liderança, e que indicadores são utilizados para determinar a sua eficácia?	Avaliação da formação pelos formandos e pela entidade	Inquéritos de satisfação e espetativas	
Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, networking e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?	Tentar replicar na nossa formação, o dia a dia laboral e a vida pessoal dos formandos	Experiência partilhada ao trabalhar com outras pessoas; Alguns formandos ainda mantêm o contacto e memórias do curso	

APÊNDICE 8 – TABELA DE ANÁLISE DE ENTREVISTA DA PROFESSORA SANDRA ALMEIDA

QUESTÃO	Professora Sandra Oliveira de Almeida
Como psicóloga, que papel desempenha no planeamento e execução dos cursos de liderança ministrados na Academia Militar?	Planeamento e execução dos cursos, incorporando aspetos da psicologia organizacioanal; No decorrer do curso, ajuda os participantes a perceber os conceitos de liderança e a aplicá-los; Gestão de stress dos formandos
Na área da comunicação e relações interpessoais, quais são as características mais importantes para um líder?	Comunicação e relações interpessoais; Escuta ativa; Clareza na comunicação; Empatia; Respeito e reconhecimento; Flexibilidade; Capacidade de inspirar e motivar; Resolução de conflitos; Transparência nas ações e decisões
Nessa mesma área, quais são as ferramentas que foram passar aos formandos e qual é a metodologia adotada?	Combinação de abordagens teóricas e práticas, baseada no modelo de Teresa Lluch; Discussões em grupo
Na sua opinião, quais são as características de um bom líder?	Visão clara; Integridade e ética; Empatia e sensibilidade; Tomada de decisão eficaz; Capacidade de delegar; Capacidade de motivar e inspirar; Flexibilidade e adaptabilidade; Resiliência; Coesão da equipa; Feedback contínuo
Qual é a importância da formação em liderança nas organizações com as quais a Academia Militar colabora?	Os líderes devem estar preparados para resolver os problemas no imediato, dando um rumo e motivação aos seus colaboradores
Quais são os objetivos e resultados pretendidos através dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar?	Promoção do autoconhecimento e da autoconfiança; Incremento da capacidade de adaptação a novas situações, do poder de comunicação, influência e persuasão; Desenvolvimento de valores, como o espírito de grupo, amizade e interajuda e do saber delegar e trabalhar em equipa.

De que forma é que o currículo dos cursos de liderança se alinha com as teorias contemporâneas da liderança?	Alinham-se com várias teorias contemporâneas da liderança
Que capacidades e competências específicas são enfatizadas nos cursos e, porque são consideradas essenciais no ambiente organizacional atual?	Competências pessoais, sociais, funcionais e organizacionais
Como é que a Academia Militar adapta os seus cursos de liderança para atender às necessidades específicas dos participantes e deferentes setores empresariais de onde os mesmos vêm?	Os programas dos cursos são adaptados às características das organizações que procuram a Academia Militar e necessidades dos formandos
Como é que a Academia Militar avalia o impacto e sucesso dos cursos de liderança, e que indicadores são utilizados para determinar a sua eficácia?	Feedback dos formandos; Questionários
Como é que os cursos de liderança ministrados pela Academia Militar contribuem para a colaboração, networking e transferência de conhecimento entre participantes de diferentes organizações?	Ambiente de aprendizagem compartilhado; Diversidade de Experiências; Atividades em grupo; Redes de contactos; Troca de boas práticas; Feedback construtivo
Quais são as diferenças que nota nos formandos, comparando o início e o fim do curso?	Maior confiança; Melhores capacidades de comunicação e tomada de decisão; Flexibilidade; Visão estratégica mais ampla; Redes de contactos valiosas

APÊNDICE 9 – TABELA DE ANÁLISE DE ENTREVISTA DE FERNANDO AMORIM

QUESTÃO	Fernando Amorim (Presidente do Conselho de Administração)
Qual é a sua opinião sobre a importância da formação em liderança para o desenvolvimento de uma organização nos dias de hoje?	Absolutamente determinante; O ambiente competitivo exige rapidez e eficácia na tomada de decisão
Acredita que os líderes dentro da sua empresa possuem as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atual?	Não, como tal, têm sido submetidos a um exigente programa de treino e capacitação em liderança, no sentido de desenvolverem essas competências
A sua empresa investe em programas de formação em liderança para os seus colaboradores? Se sim, que tipo de cursos ou iniciativas são oferecidos?	Sim, em cursos pós-graduados, formação executiva, eventos externos e um programa interno de mentoria
Quais são os benefícios que percebe em fornecer formação em liderança para os líderes e colaboradores da sua empresa?	Gestão da continuidade; Liderança sustentável, ética, partilhada, participativa e distributiva

Como é que a formação em liderança contribui para a cultura organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?	A cultura baseia-se em crenças, atitudes e valores coletivos; Liderança forte impulsiona a cultura para obter um melhor desempenho
Na sua opinião, quais são as principais competências de liderança que os líderes devem desenvolver para garantir o sucesso da empresa ao longo prazo?	Metacognição; Dificilmente um estilo único será eficaz num ambiente dinâmico e complexo
Como é que a sua empresa avalia o retorno sobre o investimento em programas de formação em liderança? Existem indicadores específicos que são monitorizados?	Questionários internos, em função dos resultados são lançadas as medidas de ajustamento necessárias
Que conselhos daria a outras empresas que ainda não investiram em formação em liderança para os seus colaboradores?	Incentivo ao experimentalismo controlado, aprendendo com os fracassos, assim como os sucessos; Valorizar o pensamento divergente