



Academia Militar

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria

A Academia Militar, uma escola de comando e liderança para entidades civis

Autor: Aspirante a Oficial de Infantaria João Ricardo da Costa Silva

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria “CMD” Renato Santos

Coorientadora: Major de Artilharia Sandrina Cunha

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2021



Academia Militar

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria

A Academia Militar, uma escola de comando e liderança para entidades civis

Autor: Aspirante a Oficial de Infantaria João Ricardo da Costa Silva

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria “CMD” Renato Santos

Coorientadora: Major de Artilharia Sandrina Cunha

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2021

EPÍGRAFE

*“Sob a direção de um forte general,
não haverá jamais soldados fracos”*

(Sócrates)

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, à minha irmã e à minha namorada,
por todos os momentos de apoio e por aguardarem
ansiosamente que me torne oficial do Exército.*

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente relatório científico foi muito exigente, cansativa e trabalhosa, não obstante ter sido muito gratificante para a minha evolução pessoal e profissional. Foram semanas de bastante trabalho de análise, pesquisa e redação, que sem a ajuda de várias pessoas teria sido mais complicado. Como tal, pretendo agradecer a todos aqueles que de alguma forma me demonstraram preocupação e auxílio nesta fase muito importante e que marca o término do meu curso.

Sem impor qualquer ordem de agradecimentos, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Romão, à Major de Artilharia Tânia Ferreira, ao meu orientador Tenente Coronel de Infantaria Renato Santos, à minha coorientadora Major de Artilharia Sandrina Cunha e aos formandos da ANJE que aceitaram ser entrevistados. À Professora Doutora Ana Romão agradeço os vários contributos a abordar neste Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. À Major de Artilharia Tânia Ferreira por ter dedicado algum do seu tempo para me ajudar a delinear algumas questões relativamente ao presente tema e me proporcionar o contacto com o meu orientador. Ao meu orientador que sempre me apoiou na elaboração do relatório, mostrando-se sempre disponível para qualquer tipo de esclarecimento, mesmo fora do seu horário laboral. Agradeço à minha coorientadora pela sua total disponibilidade, pela contínua preocupação sobre o desenvolvimento do presente relatório, onde sempre procurou resolver e esclarecer todas as minhas questões. Agradeço também aos participantes da ANJE, pela disponibilidade e colaboração na resposta aos inquéritos propostos.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família e à minha namorada. Aos meus pais, Fernando Silva e Emília Silva, e à minha irmã, Ana Silva, por todos os momentos de alegria que me proporcionaram e por se mostrarem sempre presentes nos momentos que eu mais precisava. À minha namorada Rita Ribeiro por estar sempre ao meu lado em todas as etapas e me apoiar nas minhas decisões, mostrando sempre preocupação para comigo e com o meu bem-estar.

RESUMO

O presente relatório científico está subordinado ao tema: “*A Academia Militar, uma escola de comando e liderança para entidades civis*”. Os objetivos estabelecidos tiveram como intuito compreender a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis (AFCL), ministradas pela Academia Militar (AM), no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos externos.

Relativamente à metodologia, seguiu-se o método indutivo com uma abordagem qualitativa. Primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental, e posteriormente foram realizadas entrevistas e inquéritos.

Este trabalho de investigação é apresentado em quatro capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento teórico do tema; o segundo explica a metodologia utilizada, o terceiro é composto pela apresentação e discussão dos resultados, e, no quarto e último capítulo apresentam-se as conclusões de todo o trabalho desenvolvido.

Em resumo, as expectativas dos formandos foram, na sua generalidade, correspondidas e ultrapassadas e que o autoconhecimento aparece como a competência mais percecionada por parte dos formandos. As AFCL potenciam nos formandos um leque de oportunidades e pode-se também concluir que há um conjunto de aspetos e temáticas a melhorar, a reformular ou a introduzir em futuros Treinos Intensivos de Liderança (TIL), quer a nível de conteúdo, quer a nível de estruturação dos cursos.

Palavras chave: Liderança, ANJE, Competências; AFCL; *Team Building*.

ABSTRACT

The present document has as its subject the theme: “The Military Academy, a school of command and leadership for civil entities”. Objectives were established with the propose to comprehend the influence of Command and Leadership Training Activities for civilians, in the development of personal and interpersonal skills of the external trainees, which were taught by the Military Academy.

In the methodology, the inductive method was followed with a qualitative approach. Initially, it was done a bibliographic and document research, and subsequently, interviews and surveys were carried out.

This research has been divided in four chapters. The first one presents the theoretical framework; the second chapter explains the methodology that was used. Hereinafter, the third is composed by the presentation and discussion of results, and, at last, in the fourth chapter the conclusions about the whole document are disclosed.

In conclusion, the trainees' expectations were, in general, met and exceeded. Also, trainees resemble that self-knowledge was the most perceived competence. The CLTA originates in the trainees a range of opportunities, although, it can be also concluded that there are several aspects to improve / introduce and / or reduce in future Leadership Intensive Training (LIT), both in terms of content and in terms of structuring the courses.

Key-words: Leadership; ANJE; Skills; CLTA; Team Building

INDÍCE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Academia Militar	5
1.2 Associação Nacional de Jovens Empresários	6
1.3 Liderança	7
1.3.1 Conceito de liderança e evolução	7
1.3.2 Abordagens/modelos/perspetivas da liderança	8
1.3.3 Líder e os estilos de liderança	10
1.4 Competências	12
1.4.1 Abordagem às competências	12
1.4.2 Tipos de competências	13
1.5 Atividades de <i>Team Building</i>	15
1.5.1 As atividades de <i>Team Building</i> e o seu significado	15
1.5.2 Atividades Formativas de Comando e Liderança	17
2. METODOLOGIA	19
2.1 Breve enquadramento	19
2.2 Método de abordagem da investigação e justificação	19
2.3 Técnicas, procedimentos, meios utilizados e recolha de dados	20
2.3.1 Entrevistas	21
2.3.2 Inquérito para obtenção de dados sociodemográficos	23
2.4 Amostragem	23
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
3.1 Breve enquadramento	25
3.2 Apresentação dos resultados por categoria	25
3.2.1 Procura da formação	25
3.2.2 Instituição	25
3.2.3 Expetativas pré-formação	26
3.2.4 Conhecimento do grupo	27
3.2.5 Perceção de ganhos das competências	28
3.2.6 Competências indispensáveis à atividade laboral do formando	29
3.2.7 Competências menos trabalhadas	30
3.2.8 Expetativas pós-formação	31

3.2.9 Oportunidades originadas pela formação	32
3.2.10 Atividades preferidas pelos formandos	33
3.2.11 Alterações comportamentais no local de trabalho ou forma de liderar	34
3.2.12 Estilos de liderar do formando na sua atividade laboral	35
3.2.13 Aspetos a melhorar no TIL	35
3.2.14 Conteúdos que devem ser focados ou introduzidos	37
3.2.15 Conteúdos a reduzir ou excluir	37
3.2.16 Contributos	38
3.3 Discussão dos resultados	38
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
4.1 Abordagem Inicial	42
4.2 Respostas às Perguntas Derivadas da investigação	42
4.3 Resposta à Pergunta de Partida da Investigação	44
4.4 Aspetos a melhorar nos Treinos Intensivos de Liderança futuros	45
4.5 Recomendações	46
4.6 Limitações	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – CONSENTIMENTO INFORMADO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA	II
APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA	IV
APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	XII
APÊNDICE E – GRÁFICOS RELATIVOS ÀS ENTREVISTAS	XIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º1 – Consentimento informado	III
Figura n.º2 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Idade, sexo, local de residência.....	VIII
Figura n.º3 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Categoria de emprego	IX
Figura n.º4 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Ano em que frequentou o TIL	X
Figura n.º5 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Edição frequentada	XI
Figura n.º6 – Indicação do participante de duas possíveis datas para a entrevista	XI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º1 – Características do líder eficaz e eficiente	12
Tabela n.º2 – Competências expetáveis de serem trabalhadas nas AFCL da AM para a ANJE.....	15
Tabela n.º3 – Caracterização dos participantes/entrevistados.....	XII

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º1 – Questão n.º1: Procura pelas AFCL	XIII
Gráfico n.º2 – Questão n.º2: Escolha da instituição	XIII
Gráfico n.º3 – Questão n.º3: Expetativas pré formação.....	XIV
Gráfico n.º4 – Questão n.º5: Conhecimento do restante grupo.....	XIV
Gráfico n.º5 – Questão n.º5: Influência na formação sabendo que conhecia o restante grupo	XV
Gráfico n.º6 – Questão n.º5: Influência na formação sabendo que não conhecia o restante grupo	XV
Gráfico n.º7 – Questão n.º6: Perceção de ganhos das competências.....	XVI
Gráfico n.º8 – Questão n.º6.1: Competências indispensáveis à atividade laboral	XVI
Gráfico n.º9 – Questão n.º6.2: Competências menos trabalhadas nas AFCL.....	XVII
Gráfico n.º10 – Questão n.º7: Expetativas pós formação (comparação com as iniciais)	XVII
Gráfico n.º11 – Questão n.º8: Oportunidades originadas pela formação.....	XVIII
Gráfico n.º12 – Questão n.º9: Atividades preferidas	XVIII
Gráfico n.º13 – Questão n.º10: Alterações no local de trabalho ou na forma de liderar	XIX
Gráfico n.º14 – Questão n.º10.1: Estilos de liderar.....	XIX
Gráfico n.º15 – Questão n.º11: Aspetos a melhorar nas AFCL.....	XX
Gráfico n.º16 – Questão n.º11.1: Aspetos a focar ou introduzir em AFCL futuras ..	XX
Gráfico n.º17 – Questão n.º11.1: Conteúdos a reduzir ou excluír nas AFCL	XXI
Gráfico n.º18 – Questão n.º12: Contributos	XXI

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Consentimento informado para realização da entrevista

Apêndice B: Guião da entrevista

Apêndice C: Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos

Apêndice D: Caracterização dos entrevistados

Apêndice E: Gráficos relativos às entrevistas

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AFCL – Atividades/Ações Formativas de Comando e Liderança

AM – Academia Militar

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

APA – American Psychological Association

CEDL – Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança

CGD – Caixa Geral de Depósitos

DP – Desvio Padrão

GNR – Guarda Nacional Republicana

M – Média

n.º - Número

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

p. – Participante

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

TIA – Trabalho de Investigação Aplicado

TIL – Treino Intensivo de Liderança

INTRODUÇÃO

De acordo com Montezano e colaboradores (2018), o mundo organizacional caracteriza-se, com o passar do tempo, por grandes mudanças a vários níveis, levando à necessidade de construir formas e modelos de gestão para capacitar e melhorar as organizações e o seu desempenho. Como tal, as competências em liderança têm vindo a ser cada vez mais procuradas. Sabe-se que é o perfil de cada pessoa que estabelece o seu êxito e o sucesso e que hoje em dia os empreendedores de sucesso apresentam várias características e, como tal, torna-se necessário criar e moldar os perfis de cada um (Leal et al., 2018).

O mundo atual orienta-se de modo a inovar, inserindo-se esta conjectura em todas as áreas (Nunes et al., 2020). As empresas estão em constante evolução e a luta pela procura de melhores resultados e superação dos objetivos definidos é algo bastante complexo. Nesse sentido, o treino vai ao encontro das necessidades organizacionais detetadas e o seu objetivo é transmitir um conjunto de habilidades necessárias para o desempenho do trabalho (Dessler, 2003). Desta forma, surge o conceito de *Team Building*, encontrando-se intrinsecamente ligado ao desenvolvimento do espírito de equipa, por meio de atividades, geralmente em formato *outdoor*. Estas atividades realizadas são um recurso capaz de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre elementos de uma organização/equipa, contribuindo para entusiasmar e motivar os colaboradores a atingir os objetivos comuns, refletindo posteriormente sobre a produtividade e na atitude no trabalho (Velloso, 2008). Geralmente, as atividades de *Team Building* baseiam-se em intervenções que se concentram em definir metas, estabelecer papéis e resolver problemas, dando oportunidade a quem está a gerir e liderar o projeto de desempenhar um papel crítico na comunicação com a sua equipa (Aga et al., 2016).

Neste enquadramento, as AFCL são ações formativas pertencentes ao Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança (CEDL) da AM, com grande procura, ministradas a entidades civis que pretendem aumentar a capacidade de liderança e o trabalho em equipa, através da potenciação de determinadas competências individuais. Assim, é importante compreender e analisar as razões subjacentes à procura da instituição militar para ministrar estas formações e retirar conclusões sobre as ações ministradas pela instituição militar para avaliar os vários pontos que poderão vir a ser mantidos, retirados, melhorados ou até introduzidos nestes TIL. Para todos os alunos da AM e potenciais futuros oficiais do exército

e da Guarda Nacional Republicana (GNR), o tema da liderança (e todos os fatores que a englobam) é encarado como parte central do sucesso das suas atividades enquanto militares, para comandar e liderar homens. Fazer esta “ponte” da liderança ministrada pela AM a entidades civis mostra o quão significativas e importantes são as formações, explicando no que as mesmas consistem e mostrando que o exército (em nome da AM) tem uma grande capacidade e qualidade ao ministrar estas atividades formativas.

Enquanto militar, faz sentido mostrar o papel desta instituição ao formar entidades e pessoas externas (civis) ao nível da liderança e de um grande leque de competências que a compõem. É, também, importante referir que estas formações são procuradas por empresas e pessoas independentes na tentativa de aumentar o seu autoconhecimento e outras competências relacionadas com a capacidade de trabalhar em grupo, assim como gerir e liderar o mesmo. Conseguir juntar as atividades de liderança com o meio militar (que tem como base o saber do comandar e do liderar) é uma mais valia para a formação e, como tal, para todos os formandos que a presenciam.

Para estudar o tema deste relatório científico, deve-se definir, segundo Quivy & Campenhoudt (2005), uma Pergunta de Partida (PP), que tem como objetivo ser o fio condutor da investigação e ao mesmo tempo circunscrever toda a pesquisa para consolidação da conceptualização teórica. Com base na PP e de acordo com Almeida e Freire (2008), são construídos o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE).

Pelo exposto, foi definida a seguinte PP- Qual a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis ministradas pela AM, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos?

Após a PP são elencadas quatro Perguntas Derivadas (PD), que vão especificar os aspetos a estudar:

PD₁ – Será que as expectativas iniciais relativas à frequência da ação formativa de comando e liderança foram atingidas no final da formação?

PD₂ – Qual é a perceção das competências adquiridas pelos formandos com a frequência da ação formativa de comando e liderança?

PD₃ – Qual é a perceção sobre a influência da frequência da ação formativa de comando e liderança, no contexto laboral?

PD₄ – Quais são os conteúdos programáticos que deviam manter, melhorar ou introduzir na ação formativa de comando e liderança frequentada?

Com base nas perguntas acima enunciadas são definidos o OG e os específicos:

OG- Compreender a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis, ministradas pela AM, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos.

OE₁ - Compreender se as expectativas relativas à frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança foram atingidas.

OE₂ - Enunciar as competências adquiridas, percebidas pelos formandos após a frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança, ministradas pela AM.

OE₃ - Identificar as percepções da influência relativa à frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança, no contexto laboral.

OE₄ - Identificar possíveis propostas de alteração do conteúdo programático das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis.

Desta forma, procura-se analisar as várias percepções dos formandos com o propósito de contribuir para uma melhor compreensão do impacto das AFCL do CEDL da AM. Como tal, este estudo torna-se uma mais-valia para a validação das ações formativas realizadas e para a obtenção de possíveis contributos para melhorar ações futuras.

Conforme Pinheiro (2019, p. 28), “(...) a redação de um trabalho científico é um processo constituído por várias etapas que devem ser registadas à medida que se vão desenvolvendo.” Consequentemente, no próximo parágrafo irá ser explicado a divisão e organização do trabalho pois para além desta parte introdutória, é constituído por vários capítulos.

O primeiro capítulo é referente à fundamentação teórica e divide-se em vários subcapítulos para abordagem de vários pontos, nomeadamente, um breve enquadramento sobre a história e missão da AM, e da ANJE. Posteriormente o subcapítulo da Liderança apresenta informação sobre os conceitos, modelos e estilos de liderança, a sua evolução, as diferentes abordagens/modelos e o tipo de líder. No terceiro subcapítulo abordam-se as competências e tipos de liderança. Para terminar o capítulo do enquadramento teórico, descrevem-se e analisam-se no quarto e último subcapítulo as Atividades de *Team Building*. Neste subcapítulo será explicado a consistência dos *Team Building* e, em concreto, as AFCL ministradas pela AM.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia, empregue na resolução deste trabalho de investigação, que se divide em cinco subcapítulos. O primeiro é Introdução, onde se explica de forma geral o que será desenvolvido ao longo dos seguintes subcapítulos. O segundo subcapítulo faz referência e explica o método de abordagem da investigação deste relatório científico. No terceiro subcapítulo são referenciadas as técnicas, procedimentos e

meios utilizados para a recolha de dados com o objetivo de elaborar este Trabalho de Investigação Aplicado (TIA) e corresponder aos objetivos definidos. Neste subcapítulo são abordadas as entrevistas e os inquéritos realizados para obtenção dos dados sociodemográficos dos participantes. No quarto subcapítulo da metodologia, é caracterizada a amostra que irá ser trabalhada na realização do presente trabalho. Por último, no quinto subcapítulo, onde é feita a identificação dos Objetivos (OG e OE) e das Perguntas (PP e PD).

No terceiro capítulo serão exibidos e discutidos os resultados obtidos tendo por base as entrevistas realizadas aos participantes da ANJE.

Por fim, apresentam-se as conclusões no quarto capítulo e as respostas às PD e PP da investigação (assim como a explicação do cumprimento dos OE e OG). Após isto, são feitas recomendações e limitações relacionadas com o presente TIA. O trabalho é redigido de acordo com as normas em vigor (AM, 2016), definidas pela AM e as normas da 7^a edição da APA (APA, 2020).

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Academia Militar

A AM – “Uma escola de valores na vanguarda do ensino superior” foi criada a 12 de Janeiro de 1837 e na sua génese tinha como nome “Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho”. Atualmente a AM possui dois pólos, a sua Sede em Lisboa e um segundo pólo na Amadora, que trabalham articuladamente para formar oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR)¹.

De acordo com AM (2021), a AM está em constante procura do equilíbrio adequado entre o “ensino (Saber)”, a “formação militar e a educação física (Fazer)” e a “formação ética e comportamental (Ser)”, apresentando valores² tais como a disponibilidade, disciplina, honra, lealdade, coragem, patriotismo e segurança, e revelando como missão:

“formar oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), habilitando -os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército e da GNR e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.”

A AM, para além de formar os futuros Oficiais da GNR e do Exército, ministra também outros cursos com e sem grau académico³, como exemplo: as Ações de Formação para a Transição para a Categoria de Oficiais no Quadro Especial de Técnicos de Saúde, os Cursos de Formação Militar Complementar dos médicos e dos músicos e, os Cursos de Liderança a entidades civis. Todos os alunos da AM, das diferentes armas e serviços, na vertente académica, têm no seu currículo a Unidade Curricular: Ética e Liderança. Para além disso, a AM tem como oferta graduada, entre outros, o Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações.

Por outro aspecto, a AM possui vários protocolos e parcerias, onde coopera com outros estabelecimentos e organizações, tais como, estabelecimentos do ensino superior, fundações, federações e organizações civis. Enquanto entidade formadora, a AM apresenta como grande objetivo expor a Liderança e o Comando e pretende ter a continuidade de ser

¹ Em <https://academiamilitar.pt/>, acedido em 23 de fevereiro de 2021.

² Diretiva setorial da Academia Militar 2019 – 2021, p. 7

³ Em <https://academiamilitar.pt/ensino/outros-cursos.html>, acedido em 24 de fevereiro de 2021.

projetado às “(...) dimensões do ensino, da investigação, da internacionalização, da formação militar, da formação comportamental e do serviço à comunidade.” (AM, 2017, p.14)

É através do CEDL sob a dependência do Departamento de Administração e Liderança da Direção de Ensino da AM que são ministrados os Cursos de Comando e Liderança. O CEDL tem como missão “(...) formar, promover ou participar, em colaboração com o Exército e outras instituições militares e civis, na realização de atividades, projetos e divulgação de conhecimento científico na área de Comando e Liderança.” (AM, 2020). Como tal, o CEDL adota um conjunto de atividades (curriculares e extracurriculares), que tenham como base atingir os objetivos e resultados de aprendizagem que foram propostos anteriormente.

De toda a extensa oferta formativa da AM serão salientados nesta tese os Cursos de Liderança que se destinam essencialmente a entidades civis tais como a Caixa Geral de Depósitos (CGD), vários estabelecimentos de ensino superior e a ANJE. Uma vez que a ANJE já realizou 10 ações de formação com a AM, com a participação de mais de 100 formandos, será utilizada para caso de estudo.

1.2 Associação Nacional de Jovens Empresários

A ANJE caracteriza-se como “(...) uma associação de direito privado e utilidade pública que, desde 1986, representa institucionalmente os jovens empresários portugueses e os apoia na sua atividade empresarial.” Esta associação pioneira tem como objetivo promover e dar a conhecer o empreendedorismo mais jovem no nosso país. Ao longo dos anos, a ANJE, tem incentivado à adoção de determinados modelos empresariais que se baseiam na “inovação, investigação e desenvolvimento”. Como tal, a ANJE tem uma enorme preocupação em divulgar assuntos bastante importantes relativos ao empreendedorismo, isto é dando aconselhamento empresarial, criando “centros de incubação de *start-ups*”, apoiando as empresas no mundo internacional, realizando ações formativas para qualificação a nível profissional e na “criação de redes de *networking*”. Apresenta atualmente cerca de 5.500 associados e tem vários núcleos espalhados de Norte a Sul do país. Importa referir que foi distinguida em 2012 pelo Exmo. Presidente da República Cavaco Silva, com a Ordem do Mérito⁴.

Em 2008 foi criado um protocolo entre a ANJE e a AM que visa “(...) estabelecer a cooperação entre a AM e a ANJE nos domínios da formação, do ensino, da investigação, desenvolvimento e extensão pós universitária (...)” (AM, 2008). Os empreendedores pretendem

⁴ Em <https://www.anje.pt/apresentacao/>, acessado em 26 de fevereiro de 2021.

adquirir um conjunto de competências que sejam específicas e transversais: “Auto-estima”, “Entusiasmo”, “Audácia”, “Sentido de Oportunismo”, “Meticulosidade”, “Responsabilidade”, “Racionalidade”, “Sentido de Ponderação”, “Ser Conhecedor”, “Liderança”, “Espírito Crítico”, “Capacidade de Negociação”, “Capacidade de Preserverança”, “Capacidade de Persuasão”, “Capacidade de Planeamento”. (ANJE, sd, p. 36-37).

Desde o início da cooperação têm vindo a ser ministrados cursos de liderança aos associados da ANJE, tomando esta formação a designação de Treino Intensivo de Liderança (TIL) com uma periodicidade anual. Este tipo de formações surge para dotar os empreendedores de competências técnicas e comportamentais, mais especificamente a Auto-estima, Sentido e Ponderação, Liderança, Espírito Crítico, Capacidade de Preserverança, Capacidade de Persuasão, e Capacidade de Planeamento.

1.3 Liderança

1.3.1 Conceito de liderança e evolução

A liderança, desde há muito tempo, é um conceito que tem vindo a ser debatido e estudado, tendo adquirido uma maior relevância na segunda metade do século XX (Correia, 2015). Contudo, Rocha colaboradores (2010) revelam o facto da importância das organizações trabalharem a sua liderança de maneira mais específica, isto é, trabalharem as competências de forma mais direccionada para os líderes da organização; podendo-se atingir de forma mais rápida a eficácia. O autor Correia (2015, p.6) vai de acordo com Rocha e colaboradores (2010) pois afirma que a “(...) maioria dos investigadores e profissionais do comportamento humano acreditam que a liderança é um conceito surpreendente e necessário para a eficácia das organizações.”

O conceito de liderança tem evoluído ao longo dos anos, de acordo com as teorias de diferentes autores. Este conceito iniciou-se com a teoria do Grande Homem – teoria que surge no séc XIX e que se baseia em mitos criados por líderes famosos antigos, por exemplo Júlio César e Gandhi (Ariguzo & Okoro, 2015). Os mesmos autores afirmam que esta teoria aparece devido ao facto de naquele tempo histórico a liderança ser considerada como uma característica e qualidade apenas dos homens. A “teoria dos traços” tenta explicar as características do líder dependendo das suas qualidades pessoais e a proposta que foi desenvolvida para explicar esta teoria foi a crença em que as características para ser um líder tinham de ser inatas à pessoa (Gonçalves, 2008). Esta teoria é posterior à teoria do Grande Homem, pois já havia uma ideia bem definida do que era o “Grande Homem” (alguém com

as competências e traços inatos), como tal, quem não possuísse as características e os traços necessários para exercer o papel enquanto líder não teria essa capacidade, isto porque não havia formação de líderes e a seleção dos mesmos era feita com base nos traços de cada um (Caixeiro, 2014).

Existem inúmeras definições de liderança, não havendo uma que seja mais acertada ou errada do que outra, na medida em que cada autor tem a sua maneira de pensar e escrever, como tal “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la” (Bass, 1990, p.22 citado em Graça, 2013, p.49). A liderança assenta num processo que define um propósito, assim como incentivar à vontade do coletivo para o mesmo se esforçar perante a situação (Jacobs & Jaques, 1990). Bergamini (1994) refere que a liderança envolve um grande leque de variáveis que devem ser colocadas em consideração quando se planeia e executa um estudo experimental sobre os comportamentos humanos. No mesmo ano que Bergamini define liderança (1994), os autores Drath e Palus (1994) referem que a liderança é um processo que se baseia no entendimento entre as pessoas, de forma a que se comprometam. Contudo, Maximiano afirma em 2005 que todos os modelos (de liderança) que têm sido estudados se centram na relação que o líder tem com os seus liderados. Dois anos depois (2007), Maximiano refere que a liderança é um procedimento de influenciar a mentalidade e os comportamentos de outras pessoas, assim como conduzir as ações das mesmas, defendendo que a proximidade física e a proximidade temporal não são fatores importantes no processo em questão: exercer liderança.

1.3.2 Abordagens/modelos/perspetivas da liderança

Com a evolução do tempo, as abordagens estão em constante evolução, e os modelos ou teorias fazem-na ser apresentada de diferentes perspetivas. Como defende Graça (2013), o modelo transacional envolve recompensas entre o líder e os liderados, na medida em que o líder se apercebe das necessidades dos seus colaboradores e atribuí-lhes esses desejos à medida que vão executando as tarefas e cumprindo com os objetivos da organização.

Em oposição à perspetiva transacional, a liderança transformacional de Downton (1973) e Burns (1978), que foi modificada por outros autores ao longo dos anos, refere que o líder transformacional utiliza como auxílio o carisma para estimular e mobilizar os seus subordinados a alcançarem um maior nível de desempenho (Graça, 2013). Esta teoria baseia-se mais no conceito de saber influenciar e fazer com que os seus colaboradores concretizem os objetivos sem esperar por recompensas pontuais. Yukl (2013) refere que a liderança

transformacional é um tipo de teoria (a par da carismática) que decreve como os líderes transformam e inspiram os seus seguidores apelando às suas emoções e aos seus ideais. Naeem e Khanzada (2017) afirmam que na literatura parece haver uma relação entre quatro fatores que formulam a liderança transformacional, sendo ele a influência idealizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. O líder pode optar por estes dois modelos, concluindo Freire (2016) que a liderança transformacional é mais apropriada ou indicada em ambiente de mudança (como por exemplo na fundação de empresas ou organizações), ao contrário da transacional que é mais indicada em ambientes estáveis e de pouca alteração.

O carisma⁵, que o líder transformacional utiliza para incentivar os seus subordinados ganhou preponderância nalgumas organizações e originou o aparecimento de uma nova perspectiva sobre liderança: a liderança carismática. Os líderes carismáticos mostram ser tão impressionantes e extraordinários, o que se deve à sua maneira estratégica de pensar, às suas fortes convicções, à sua energia dinâmica, à autoconfiança que apresenta perante os liderados e ao seu comportamento não convencional. Com uma liderança carismática, os subordinados veem o seu líder como um ídolo e pretendem segui-lo. Por vezes, a sua influência, pode envolver uma captação de novos valores e crenças por parte dos seus colaboradores (Yukl, 2013). Tal como assenta Silva (2019), o líder carismático utiliza o seu comportamento como exemplo a ser seguido pelos seus liderados e exprime também confiança e expectativas altas para o desempenho dos mesmos. Neste tipo de modelo, o líder tem um papel fundamental na medida em que se tenta aproximar cada vez mais dos seus colaboradores, optando por uma estratégia mais presencial e assume todas as ações dos seus subordinados como suas, “(...) podendo criar não só liderados para se completar uma missão, mas também conquistar a admiração e formar seguidores.” (Cavalcanti, 2017, p.78). Freire (2016) defende que este tipo de liderança se baseia na relação dos traços do líder, com a forma e comportamento de liderar e com as características dos seus seguidores assim como da situação em questão, afirmando que “(...) é mais indicada quando os colaboradores estão perante tarefas com uma carga ideológica elevada ou quando as organizações estão perante situações de grande mudança ou forte ameaça de crise.” (Freire, 2016, p.17).

Freire (2016), faz também uma abordagem à liderança ética, revelando que a mesma afeta e põe em causa os comportamentos e atitudes dos liderados no exercício das suas funções assim como os seus níveis de satisfação. Como se consegue perceber, o líder tem

⁵ de origem grega *kharisma*, significa a capacidade de influenciar, encantar, entre outros.

por base a construção de um modelo ético e pretende ser o exemplo para com os seus subordinados ou colaboradores.

Para Leroy e colaboradores (2015), a liderança autêntica aparece quando os líderes assumem o papel com o seu verdadeiro eu para com os seus subordinados. A liderança autêntica incorpora outras duas concepções de liderança: a liderança ética e a transformacional (Avolio et al., 2004). Tal como assentam Farrukh e Ahsan (2015), o líder autêntico tem a sua autenticidade obtida através de um conjunto de identidades, emoções, valores, objetivos, talentos, habilidades, conhecimentos e talentos. As relações que este tipo de líder estabelece com os seus liderados e seguidores caracterizam-se por um conjunto de pontos: a confiança e abertura transmitida, a transparência, a ênfase no desenvolvimento dos seguidores e na sua orientação para os objetivos dignos (Gardner et al., 2005). De acordo com Avolio e colaboradores (2009), a liderança autêntica concentra-se num padrão de um comportamento transparente e ético por parte de quem exerce a função de liderança, incentivando à abertura em partilhar informações e conhecimentos necessários à tomada de decisão, aceitando ao mesmo tempo contribuições por parte dos seguidores. Consegue-se entender que apesar de algumas diferenças na explicação da liderança autêntica, a autoconsciência, a transparência relacional, o processamento equilibrado e a perspectiva moral internalizada aparecem como alguns componentes assentes na liderança autêntica que mostram a concordância por parte de alguns autores nesta abordagem (Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2009). Farrukh e Ahsan (2015) propuseram um novo modelo no qual apresentaram um mecanismo onde os líderes autênticos influenciam e desenvolvem os seus seguidores como, também, autênticos, aplicando e remetendo esse tipo de liderança para os ganhos da organização. Neste modelo, a caracterização dos líderes é feita através de processos que se baseiam no reconhecimento, e na correspondência feita entre um conjunto de fatores (comportamento, carácter e atributos) de uma determinada categoria do líder preexistente que os subordinados conhecem ou têm na sua memória (Goswami et al., 2019).

1.3.3 Líder e os estilos de liderança

O fator influência está presente em qualquer tipo de liderança, pois o líder tem como papel principal influenciar ou levar a cabo a execução de determinadas tarefas ou atingir determinado objetivo que esteja estabelecido, e como tal a liderança afirma-se como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores

num esforço para atingir os objectivos” (Kinicki & Kreitner, 2006, p. 347 citado em Rouco, 2012, p.87).

No meio militar, as instituições devem ser capazes de formar líderes que tenham as competências necessárias e sejam capazes de encaminhar, mobilizar e influenciar os subordinados para o cumprimento da missão em diversas situações, quer sejam elas de conflito ou não (Paiva, 2008). Como tal, existem diversas formas que um líder tem/usa para exercer a sua posição, ao que chamamos de estilos de liderança.

O estilo de liderança aparece como o modo, a nível pessoal, de exercer a liderança por parte do líder, e relaciona-se com a forma (direta) de como o líder interage com os seus subordinados. Os estilos podem variar consoante várias questões: a personalidade do líder, dos seus subordinados e a situação que está. Como tal, o estilo que será mais apropriado não é igual para todos os líderes, mas sim, depende do que permitir ao mesmo a melhor forma de liderar num determinado momento. (Vieira, 2002). Conseguir-se com isto perceber que não existem melhores ou piores estilos, mas sim os que se adaptam aos líderes e às situações em causa. O presente trabalho referencia três diferentes estilos de exercer a liderança, sendo eles o estilo diretivo, participativo e por delegação.

Conforme Rouco (2012), o estilo diretivo baseia-se em ordens diretas que o líder transmite para os seus subordinados (com o que deseja ser cumprido e de que maneira o pretende), verificando se estes as cumprem ou não. Para Vieira (2002), este estilo é o mais indicado quando o tempo disponível para cumprir o objetivo é reduzido e quando só o líder tem a informação essencial do que é preciso executar e de que forma o tem de fazer.

Quanto ao estilo participativo o líder envolve os seus seguidores naquilo que pretende fazer, no entanto assenta que a decisão final será a dele, e que os seus subordinados podem participar caso tenham as competências necessárias e forem esclarecidos sobre os objetivos pretendidos (Rouco, 2012). Neste tipo de estilo, o líder cria nos seus subordinados a “(...) confiança e aumenta o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver.” (Vieira, 2002, p.88).

No estilo por delegação, o líder delega algumas resoluções aos seus subordinados, como também, se necessário, a tomada da sua decisão e responsabilidade. Este estilo aplica-se quando os subordinados ou seguidores são experientes naquele tipo de trabalho, encontrando-se bem esclarecidos acerca dos objetivos estabelecidos pelo líder assim como motivados para o cumprimento dos mesmos (Vieira, 2002).

Pérez-Vallejo e Fernández-Muñoz (2019) explicam que cada organização deve optar pelo seu próprio estilo de liderança, na medida em que lhe permita alcançar os objetivos que

tenha previamente estabelecidos e que aumente/melhore as condições de vida dos seus trabalhadores. É a maneira de ser e de agir de um indivíduo que o leva a ser um líder, e como tal deve possuir determinados traços ou características que o possam fazer exercer essa “função”, tal como ilustra a seguinte tabela:

Tabela n.º1 – Características do líder eficaz e eficiente

Características do líder
Aberto a novas experiências
Amável
Auto-confiante e controlado
Consciente
Dominador
Empático
Enérgico
Estável
Extrovertido
Flexível
Íntegro
Inteligente

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

1.4 Competências

1.4.1 Abordagem às competências

De acordo com Bahry e Tolfo (2007) a globalização dos mercados tem vindo cada vez mais a tornar-se algo complexo e como tal tem apresentado rápidas mudanças com um grande objetivo: a competitividade entre as organizações. Esta competitividade cresce com a intenção de ser mais eficiente e de maior evolução a nível económico.

Assim, como as organizações são compostas por pessoas, o tema da gestão de pessoas é um tema em franca otimização para que as organizações e empresas se adaptem às exigências dos mercados. Também Passini e colaboradores (2019) remetem para o fato das empresas perceberem a necessidade de dar valor e importância ao seu capital humano, isto com o objetivo de se conseguirem diferenciar das outras organizações no mercado.

Uma grande proposta que se pode considerar é a criação e aperfeiçoamento dos líderes, para que façam cumprir de forma mais eficiente e proativa os objetivos pretendidos para uma determinada organização. Para conseguirem evoluir enquanto empresas, e conseguirem competir com outras organizações, devem promover e organizar a criação de métodos para que os colaboradores agarrem certas competências que até então não estavam aprimoradas (Ribeiro et al., 2017).

É, então, necessário justificar que a competência é “(...) uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outras componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma acção eficaz num determinado contexto particular.” (Dias, 2010, p.75). O Instituto Nacional de Estatística ([INE], 2011, p.20) define a competência como a “capacidade para executar as tarefas e funções inerentes a um dado posto de trabalho e reveste duas dimensões: nível de competências e competência especializada.” Deve-se, no entanto, ter noção de que para ser competente não basta adquirir os conhecimentos que são ensinados, mas sim criar estratégias e esquemas que permitam solucionar os problemas que vão aparecendo ao longo da atividade profissional, contribuindo assim para o próprio desenvolvimento dos conhecimentos e das competências (Dias, 2010).

1.4.2 Tipos de competências

Existe um grande número de competências, que se dividem sobre diversos pontos, no entanto vamos apenas dar ênfase a estes dois grupos: “(...) humanas- aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipa de trabalho ou organizacionais- aquelas que dizem respeito à organização como um todo.” (Brandão & Guimarães, 2001, p.10). As competências humanas baseiam-se na pessoa como um todo, são as competências que a pessoa possui e faz uso para chegar a um determinado patamar, enquanto que as competências organizacionais estão relacionadas com as pessoas que envolvem a organização funcionando como um grupo.

Competências relacionadas com o Saber, Saber-Ser e Saber-Fazer são defendidas pela abordagem Francesa (Rouco, 2012). O saber-ser relaciona-se com a própria pessoa. Tal como defendem os autores Vieira e Luz (2005) este tipo de saber consiste em determinados requisitos e atributos que se associam com a personalidade do indivíduo. Pereira (2013) faz também referência a palavras relacionadas com o saber (ex., conceitos, técnicas, conhecimentos, métodos) e o saber-fazer (ex., raciocinar, prática, atitudes, “conhecimentos

retirados da experiência” (p.12)). Requisitos tais como “(...) responsabilidade, abstração e independência, capacidade de comunicação, de liderança e de trabalho em equipa (...)” são indispensáveis à pessoa enquanto líder (Vieira & Luz, 2005, p. 98).

Assim como a abordagem francesa, a doutrina Americana assenta a sua liderança (militar) em três grandes pontos: *Be* (ser), *Know* (saber), *Do* (fazer) (Headquarters, 1999). O ser, saber e fazer definem de forma concisa as características de um líder militar. O ser consiste no carácter que descreve a nossa força interior, demonstrado através do nosso comportamento. É o carácter que nos dá a força e a coragem para fazer o que está correto, independentemente das circunstâncias e de possíveis consequências. Quanto ao *know* (saber), consiste no conhecimento necessário para um líder ser competente. O líder deve desenvolver habilidades interpessoais (e.g., conhecer e saber trabalhar com as pessoas da sua equipa), habilidades conceptuais (e.g., ser capaz de aplicar a doutrina e outras ideias), habilidades técnicas (e.g., saber usar os equipamentos) e habilidades táticas (e.g., decidir corretamente perante o emprego de unidades). Por fim, temos o *do* (fazer) que consiste nas ações do líder, ações essas que se relacionam com a capacidade de influenciar (decidir, comunicar as decisões e motivar), saber operar (o que fazemos para levar a cabo os objetivos da organização) e saber melhorar (o que fazemos para aumentar a capacidade da organização). (Headquarters, 1999)

Analisando as características destas duas abordagens (Francesa e Americana) podemos constatar que se aproximam bastante, na medida em que as duas vão de acordo com o Saber-Ser, o Saber e o Saber-Fazer. Conclui-se, que o Saber se relaciona com tudo o que envolva o conhecimento sobre determinado assunto, enquanto que o Saber-Fazer já implica a capacidade prática de resolver o problema ou de saber agir perante alguma situação. Já o Saber-Ser relaciona-se com a capacidade de agir corretamente, com o nosso carácter e com o conjunto de valores que nos define enquanto líder mas acima de tudo enquanto pessoa.

Das competências relevantes e transversais a todas as organizações, emergem as competências de Liderança: a comunicação, a coordenação, a execução, o trabalho de equipa, a tomada de decisão e a valorização dos subordinados (Silva et al., 2006). Assim sendo, existe um enorme leque de competências que o indivíduo pode ser dotado enquanto líder (para trabalhar como um só ou em grupo), e como tal as competências abordadas aos entrevistados neste trabalho serão apenas as presentes na tabela 2:

Tabela n.º2 – Competências expetáveis de serem trabalhadas nas AFCL da AM para a ANJE

Autoconhecimento
Autoconfiança
Capacidade de Adaptação
Poder de Comunicação
Capacidade de Influência
Persuasão
Coesão
Saber Delegar
Trabalho de Equipa

Fonte: Adptado de Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança [CEDL], 2019

Porém, para os colaboradores serem dotados de competências é necessário que haja uma gestão dessas mesmas competências por parte da empresa, isto é habilitar os trabalhadores através de ações formativas que se revelem mais apropriadas. No caso da AM temos as AFCL que as organizações e entidades civis podem frequentar para aquisição inicial e reciclagem de competências dos seus colaboradores. Tal como referem Ribeiro e colaboradores (2017, p.10), ficamos conscientizados de que “a competência é atribuída ao indivíduo e a gestão da competência deve ser promovida pela organização.”

1.5 Atividades de *Team Building*

1.5.1 As atividades de *Team Building* e o seu significado

Uma grande solução para dotar colaboradores de competências é frequentar cursos/formações que promovam essas mesmas competências. As formações que são realizadas na empresa para os seus colaboradores dependem dos resultados que se pretendem atingir, sendo possível verificar o “(...) impacto produzido por atividades formativas de três áreas do saber:” Saber ser, Saber fazer, Saber ser e estar (Código de ética do jovem empreendedor, p.59). Consequentemente, existem as atividades de *Team Building* que não

só aprimoram os colaboradores para o mundo do trabalho como também dotam certas competências aos líderes para que possam levar a avante os objetivos da organização da melhor forma possível.

Antes de aprofundar o conceito de *Team Building* faz sentido explicar no que consta a equipa e o seu trabalho. Uma equipa é então definida como um acordo de trabalho, no qual os indivíduos trabalham de forma interdependente para atingir os seus objetivos, sendo mutuamente responsáveis pelos seus resultados, e onde eles e os outros se vêem como uma identidade social intacta (Mohrman et al., 1995; Cohen & Bailey, 1997). Conforme explicam Pérez-Vallejo & Fernández-Muñoz (2019) o trabalho de equipa relaciona-se com a perceção deste modo organizacional e é conveniente quer para a empresa quer para o colaborador.

De acordo com Lacerenza e colaboradores (2018), o trabalho em equipa e a colaboração entre trabalhadores tem vindo a crescer ao longo dos anos e, com este aumento, é evidente a necessidade de intervenções destinadas a aumentar a eficácia do trabalho em equipa e dos respetivos membros. Estes autores afirmam também que as equipas bem sucedidas são as que produzem melhores resultados, mas para isso é fundamental que os membros da equipa demonstrem a eficácia necessária para alcançarem os resultados pretendidos.

As atividades de *Team Building* têm vindo, cada vez mais, a ser procuradas pelas empresas com o objetivo de habilitar e dotar trabalhadores de competências, neste caso de competências partilhadas. Consistem num conjunto bastante amplo de jogos e outras dinâmicas (que passam por representar e simular várias situações do dia a dia) com o objetivo dos executantes adquirirem um leque de conceitos e trabalharem em equipa (Andrade, 2011). A mesma autora explica que a escolha destas atividades deve ser feita considerando vários princípios: a dimensão das equipas, a fase de desenvolvimento das mesmas e os problemas que sejam identificados naquele momento. Puente-Palacios e Brito (2017) afirmam que ao haver partilha de competências entre as pessoas espera-se que o desempenho nesse determinado grupo seja favorecido, contudo deve-se ter em consideração que as atividades variam consoante as circunstâncias do grupo naquele momento, na medida em que “(...) para cada fase de desenvolvimento de uma equipa, existem actividades que pelas suas características particulares conduzem a melhores resultados (...)” (Andrade, 2011, p.31). Para Moxon (1993), um programa típico de *Team Building* deveria incluir vários aspetos tais como: Sessões regulares de trabalho, abordagem e resolução de problemas, abertura, honestidade, tomar riscos, desenvolver competências interpessoais, empenho de tempo e de esforço pelos indivíduos, a presença de um único programa para a equipa e, por último,

compromisso, orientação e ação para as decisões. Pinheiro (2019), explica que este tipo de atividades (*Team Building*) são utilizadas com intuito de desenvolver o conhecimento entre os pares e construir a identidade do grupo.

O líder apresenta um papel crucial no trabalho das equipas, na medida em que para além de criar redes de trabalho das equipas, apoia e participa de forma adequada dentro das mesmas (Branson & Marra, 2019). No entanto, ao trabalhar dentro das equipas deve-se ter em atenção um conjunto de fatores tais como a natureza das tarefas a executar, o contexto no qual a equipa está inserida e, a gestão do processo da mudança (Fay et al., 2015). Boléo (2019) explica que a liderança e o papel de quem a exerce está sempre associada às atividades de *Team Building*. O autor refere também que este tipo de atividades é utilizado muitas vezes com o objetivo de dotar e trabalhar temas relacionados com a liderança, revelando que a liderança de um líder tem de ser excelente para que uma determinada equipa seja eficiente nos trabalhos e projetos que execute.

Curral e colaboradores (2017) clarificam a importância do fator coesão, na medida em que as equipas mais coesas na resolução das tarefas melhoram as capacidades da sua equipa, originando também um desejo em querer continuar a pertencer à mesma. No meio militar, a coesão define-se tendo por base duas dimensões: a coesão social e a coesão de tarefas. A coesão social refere-se à forma como os membros de um grupo preferem e gostam de estar juntos, assim como a relação emocional que apresentam uns com os outros sentido-se ou não próximos. Já a coesão de tarefas assenta no compromisso que os membros partilham de executar um determinado objetivo (MacCoun e Hix, 2010; Sales et al., 2017). Dixon e colaboradores (2019) explicam que para haver um desenvolvimento eficaz das equipas militares é necessário um conjunto de fatores sendo estes o *followership*, a liderança, o treino e o desenvolvimento dos traços da própria equipa. A equipa só crescerá como uma unidade coesa (na concretização dos objetivos) se estas componentes forem cumpridas da melhor forma e o líder e os membros colaborarem de forma eficaz entre si (Dixon et al., 2019).

1.5.2 Atividades Formativas de Comando e Liderança

As AFCL, também com o nome de TIL nas ações ministradas à ANJE, são atividades de *Team Building* executadas por grupos de civis que se deslocam à AM com o objetivo de adquirir competências pessoais e interpessoais. Estas competências podem vir a ser bastante úteis para a atividade laboral dos formandos.

As atividades estão acordadas através de um protocolo⁶, que se rege por cinco cláusulas, assinado entre a AM e o presidente da ANJE. Além do protocolo que aparece como um acordo entre a AM e a ANJE, as AFCL são apresentadas conforme documento⁷ produzido pela AM, no qual é apresentado o curso, os objetivos, os locais e espaços de formação, o horário, o material necessário e a equipa de formadores. Estas formações têm uma duração de cinco dias e quatro noites e têm exercícios relacionados com o meio militar. São criados diversos cenários com atividades que os participantes têm de superar individualmente e em equipa (apelando assim ao espírito e trabalho de grupo). Nestes cenários os formandos deparam-se com diversas dificuldades e desafios, que, ao serem ultrapassados ajudam no desenvolvimento de competências orientadas para a liderança. Estas atividades iniciam com uma cerimónia de abertura, um *briefing* de apresentação da AM e terminam com a apresentação dos trabalhos desenvolvidos na cerimónia de encerramento. Durante toda a semana os formandos passam por diversas atividades quer exteriores (campo), quer interiores (em sala ou pavilhões), nomeadamente, técnicas de relaxamento, pista individual, marchas, provas de situação, reflexão sobre as atividades desenvolvidas, atividades de planeamento e sua execução e um jantar de regiões. Os formandos preparam também um trabalho para apresentar no último dia antes da cerimónia de encerramento. Ao longo do TIL os formandos trabalham e desenvolvem determinadas competências e valores como o autoconhecimento, a autoconfiança, a capacidade de adaptação, o poder de comunicação e de influenciar, a capacidade de persuasão, o espírito de grupo, amizade e interajuda, o saber delegar e a força de trabalhar em equipa (CEDL, 2019).

São, portanto, todas estas competências e valores que se esperam que sejam adquiridas e desenvolvidas pelos participantes durante a estadia na AM. Será expectável que, ao atingirem estas competências, os formandos percecionem um aumento dos valores e competências a nível pessoal e interpessoal, tornando-os melhores colaboradores, líderes e contribuindo positivamente para o seu futuro pessoal e profissional.

⁶ Academia Militar [AM] (2008). Protocolo de cooperação entre a Academia Militar e a Associação Nacional de Jovens Empresários. Protocolo n.º B21PRO-AM-2008. Academia Militar. Acedido em 19 de março de 2021 em [https://academia.exercito.pt/GC\(new\)/Protocolos/Protocolos%20-%20C3%81reas%20Diversas/B21PRO-AM-2008%20-%20Protocolo%20Coop%20AM%20e%20ANJE%202008.pdf](https://academia.exercito.pt/GC(new)/Protocolos/Protocolos%20-%20C3%81reas%20Diversas/B21PRO-AM-2008%20-%20Protocolo%20Coop%20AM%20e%20ANJE%202008.pdf)

⁷ Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança [CEDL] (2019). *Atividade formativas em comando e liderança*. Handbook para a ANJE, de 20 a 24 de maio de 2019. Academia Militar.

2. METODOLOGIA

2.1 Breve enquadramento

Neste capítulo será descrito e justificado o método de abordagem da investigação, as várias técnicas, procedimentos e meios utilizados para a recolha dos dados. Será demonstrado a forma de obtenção dos dados com recurso a entrevistas e inquéritos. Este capítulo apresenta no final a amostragem assim como a PP, as PD e os objetivos estabelecidos.

2.2 Método de abordagem da investigação e justificação

O método de investigação é segundo Prodanov & Freitas (2013, p. 26) “(...) o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa (...) e esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica (...)”. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), existem quatro métodos possíveis para abordar o problema sendo eles o Indutivo, Dedutivo, Hipotético-Dedutivo e Dialético. Contudo, é possível utilizar-se “(...) mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas da pergunta de partida” (Sarmiento, 2013, p.7).

O método indutivo baseia-se na aproximação de fenómenos do particular para o geral (do que é constatado particularmente em direção às teorias). O método dedutivo apresenta-se como sendo o contrário do indutivo, isto porque parte das teorias para ocorrências mais particulares (é um método descendente). O método hipotético-dedutivo inicia-se pela construção de hipóteses (devido à perceção de lacunas nos conhecimentos) e testa acontecimentos que sejam abrangidos por essa hipótese. O método dialético “(...) penetra o mundo dos fenómenos através da sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenómeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.” (p.106). (Marconi & Lakatos, 2007).

Consequentemente, o método de investigação que está presente no desenvolvimento deste relatório é o método indutivo, que se baseia em “(...) análises de dados e de resultados sobre um fenómeno particular com o intuito de alcançar a generalização teórica (...)” (Rosado, 2017, p.118). Como tal, será recolhida informação que possibilite, no futuro, desenvolver várias hipóteses.

Relativamente à abordagem/estratégia de investigação, Rosado (2017) refere que a pesquisa pode ser quantitativa, qualitativa ou mista, dependendo da natureza do problema que se vai investigar. Conforme Dalfovo e colaboradores (2008) a abordagem qualitativa trabalha na sua maioria dados qualitativos. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a abordagem qualitativa revela o modo de como as expectativas se transformam em procedimentos, atividades e interações. Este tipo de abordagem é muito mais flexível do que a quantitativa e apresenta explicações acerca da orientação do estudo como por exemplo a sua estruturação e a direção que o mesmo irá levar. Os mesmos autores, afirmam que os dados recolhidos que são designados qualitativos são ricos em pormenores que descrevem as pessoas, conversas e locais. Nesta abordagem centra-se o objetivo de estudar fenómenos em contexto natural e como tal, a investigação não se estabelece através da operacionalização e correlação de variáveis. É, portanto, de acordo com este tipo de abordagem que o presente TIA se vai guiar.

No entanto, é necessário perceber que a abordagem qualitativa está dependente da mudança quantitativa (Marconi & Lakatos, 2003). Palavras como: “experimental”, “dados quantitativos”, “empírica”, “variável”, “significância estatística”, “replicação”, “hipóteses”, “descrição estatística”, entre outras, ajudam-nos a perceber no que consiste o tipo de abordagem quantitativa (Bogdan & Biklen, 1994, p. 72).

Conforme Santos e colaboradores (2017), a abordagem mista é utilizada em 4 situações: quando a informação é escassa e há necessidade de utilizar métodos qualitativos antes de quantitativos; quando os dados podem ser interpretados de melhor forma com uma outra fonte de dados; quando é complicado de perceber o problema em estudo mesmo utilizando estas duas abordagens; ou, por último, quando os resultados quantitativos são difíceis de interpretar e usando um método qualitativo torna-se mais fácil de compreender.

2.3 Técnicas, procedimentos, meios utilizados e recolha de dados

Tal como Gil (2008, p.8) refere, um trabalho deve seguir um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (...)”. Como tal, no presente trabalho, foram utilizadas diferentes técnicas, procedimentos e meios para recolher e obter informação. Foi realizada uma revisão de literatura sobre os conceitos gerais relacionados com a liderança, competências, e formações (particularmente de *Team Building*) com objetivo de dotar as pessoas de competências. Para a pesquisa bibliográfica e documental foi utilizado um conjunto de bases de dados como os Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

(RCCAP), o SciELO e EBSCO, no entanto foi encontrada também informação em bibliotecas e em motores de busca como o Google Scholar. Os documentos foram maioritariamente livros, teses, dissertações e artigos. Além desta obtenção de informação, houve um tratamento e estudo dos dados antes dos mesmos serem utilizados neste trabalho. Foram também realizadas entrevistas para obtenção de conteúdo e inquéritos para adquirir dados sociodemográficos dos participantes e facilitar na gestão do conteúdo. Para o tratamento de análise de dados/informação foi utilizado o *software* N-vivo⁸.

2.3.1 Entrevistas

Prodanov e Freitas (2013, p. 64) refere que “(...) o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.” No caso específico deste trabalho, utilizou-se também como técnica de recolha de informação as entrevistas.

A entrevista é o processo mais utilizado no trabalho qualitativo. Apresenta dois lados: o entrevistador (quem apresenta a iniciativa) e os entrevistados, e podem acontecer entre dois ou mais interlocutores. Esta técnica é utilizada para obter informações (pertinentes) relativas ao objeto em estudo no trabalho de investigação. (Cecília et al. 2018). A recolha de dados é então bastante útil na medida em que descobre diversos aspetos que devem ser abordados na investigação, e que em conjunto com uma revisão da literatura enriquece o conteúdo do trabalho (Quivy & Campenhoudt, 2005). Além de uma boa técnica de recolha de informação, as entrevistas combinam um conjunto de perguntas que permitem ao entrevistador ter um maior controlo sobre o que precisa e quer saber, dando também algum espaço aos entrevistados para expandirem na sua reflexão (Cecília et al., 2018).

Devemos considerar três etapas quando queremos fazer entrevistas: a preparação da entrevista, a sua execução, e por fim o final da entrevista. Na preparação da entrevista devemos ter bem claro que domínios vamos abordar e que objetivos estipulamos para a entrevista; foi portanto nesta fase que o guião foi construído⁹. Na segunda etapa (execução) devemos ter atenção ao tempo que estipulamos para a entrevista, na medida em um tempo elevado pode causar fadiga ao entrevistado; posto isto o tempo considerado para cada entrevista foi de 40 minutos no máximo. Nesta fase deve ser também explicado o anonimato

⁸ Programa de análise de dados qualitativos.

⁹ As perguntas foram realizadas consoante os objetivos (OG e OE) a alcançar.

dos dados, esclarecidas eventuais dúvidas que o entrevistado pretenda colocar e pedir autorização ao mesmo para gravar a entrevista, é aqui que se deve tentar criar um bom clima com o participante. Na terceira e última etapa (o final da entrevista) espera-se que o entrevistado fique esclarecido para poder fazer face aos objetivos que foram estabelecidos previamente. Para facilitar foi dividida a última fase em “Transcrição”, onde foi transcrita a entrevista, e “Categorização”, que consiste num processo de transformação dos dados escritos para uma apresentação do conteúdo. (Resende, 2016).

Rosado (2017) explica que ao aplicar entrevistas é sempre necessário referenciar quais são os objetivos, a finalidade da mesma e de que forma se vai proceder. É também bastante importante pedir ao participante autorização para gravar assim como garantir o anonimato da entrevista. Posto isto, aos participantes foi assegurado o anonimato, a confidencialidade das respostas, a participação voluntária, entre outros aspetos patentes no consentimento informado¹⁰.

As entrevistas presentes no guião construído são semiestruturadas, isto porque o guião¹¹ não só é constituído por um conjunto de questões fechadas como também por algumas abertas (e dependendo das respostas, poderá haver a necessidade de acrescentar mais algumas questões). Este tipo de entrevistas combinam um conjunto de perguntas que permitem ao entrevistador ter um maior controlo sobre o que precisa e quer saber, dando também algum espaço aos entrevistados para expandirem na sua reflexão (Cecília et al., 2018). Rosado (2017) refere também que as entrevistas semiestruturadas são constituídas e combinadas pelos tipos de entrevista estruturada e não estruturada.

As entrevistas feitas foram com base num guião¹² semiestruturado composto por doze perguntas, sendo que em algumas delas acresciam alíneas, com o intuito de auxiliar nas respostas e indo de encontro dos objetivos da investigação, e simultaneamente às PP e PD. As mesmas foram realizadas via Zoom¹³ durante o período correspondente aos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2021.

Todas as entrevistas realizadas aos formandos foram transcritas para posterior tratamento através do programa N-Vivo. Neste software foi realizada a categorização por categorias, tais como: Procura da formação, Instituição, Expetativas pré-formação,

¹⁰ Ver apêndice A- Consentimento informado. Estão patentes a garantia do anonimato e confidencialidade aos entrevistados, os dados recolhidos são apenas para fins de investigação, direito à não resposta pelos participantes assim como a possibilidade em desistir a qualquer momento.

¹¹ Validado tendo sofrido ligeiras alterações antes de apresentado aos entrevistados.

¹² Ver apêndice B- Guião da entrevista. Estão presentes os objetivos apresentados aos participantes, assim como as perguntas realizadas.

¹³ Plataforma de conferências online.

Conhecimento do grupo, Percepção dos ganhos de competências, Competências indispensáveis à atividade laboral do formando, Competências menos trabalhadas, Expetativas pós-formação, Oportunidades originadas pela formação, Atividades preferidas pelos formandos, Alterações comportamentais no local de trabalho ou forma de liderar, Estilos de liderar do formando, Aspetos a melhorar no TIL, Conteúdos que devem ser focados, Conteúdos a reduzir ou excluir e Contributos. Contudo, algumas destas categorias foram divididas em subcategorias para facilitar na organização dos dados.

2.3.2 Inquérito para obtenção de dados sociodemográficos

O inquérito¹⁴ foi realizado via *online* com o objetivo de adquirir dados sociodemográficos dos participantes da amostra em estudo: Idade, Sexo, Local de Residência, Categoria profissional e o TIL frequentado (ano e número). Neste inquérito foi aproveitado também o momento para questionar duas possíveis datas favorecidas ao participante para uma posterior realização da entrevista.

2.4 Amostragem

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), é possível dividir em três pontos a fase que se relaciona com a amostragem, isto é, pode-se ter em conta os seguintes fatores: Incidir a sua análise sobre a totalidade da população; limitar a sua análise a uma amostra representativa; e, estudar componentes não estritamente representativos, mas característicos da população.

Portanto, neste TIA optou-se por limitar a análise a uma amostra não estritamente representativa, neste caso alguns formandos¹⁵ da população ANJE. Uma amostra é um subconjunto que pertence a uma população, havendo a necessidade desse subconjunto não ser nulo (Sarmiento, 2013). Foram entrevistados 15 formandos da ANJE que frequentaram o programa de TIL da AM. Os participantes tinham as idades compreendidas entre os 31 e 59 anos ($M=44,4$ e $DP=7,2$), sendo a maioria do sexo feminino (60%). Os anos em que os formandos frequentaram os TIL foram desde 2008 até 2019: Devido à confidencialidade inerente aos entrevistados, assim como o anonimado da informação, cada participante é

¹⁴ Ver apêndice C - Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos.

¹⁵ Ver apêndice D- Tabela com categorização dos entrevistados (E), referindo a idade, o sexo, categoria de emprego, ano da formação e TIL frequentado.

categorizado através de um número, sexo e idade (ex. P1, M, 40). Este exemplo refere-se ao Participante nº1, do sexo masculino, com 40 anos de idade.

2.5 Pergunta de Partida, Perguntas Derivadas e Objetivos

PP: Qual a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis ministradas pela AM, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos?

PD₁ – Será que as expectativas iniciais relativas à frequência da ação formativa de comando e liderança foram atingidas no final da formação?

PD₂ – Qual é a perceção das competências adquiridas pelos formandos com a frequência da ação formativa de comando e liderança?

PD₃ – Qual é a perceção sobre a influência da frequência da ação formativa de comando e liderança, no contexto laboral?

PD₄ – Quais são os conteúdos programáticos que deviam manter, melhorar ou introduzir na ação formativa de comando e liderança frequentada?

Optou-se por realizar um estudo exploratório, porque existe ainda pouco conhecimento sobre esta temática, sobretudo em contexto militar. Por esse facto este estudo tem como objetivo final analisar a perceção dos participantes das Atividades Formativas de Comando e Liderança ministradas pela AM, quanto ao impacto das mesmas no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais que possibilite, no futuro, desenvolver hipóteses mais específicas. Foram considerados como objetivos:

OG- Compreender a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis, ministradas pela AM, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos.

OE₁ - Compreender se as expectativas relativas à frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança foram atingidas.

OE₂ - Enunciar as competências adquiridas, percecionadas pelos formandos após a frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança, ministradas pela AM.

OE₃ - Identificar as perceções da influência relativa à frequência das Atividades Formativas de Comando e Liderança, no contexto laboral.

OE₄ - Identificar possíveis propostas de alteração do conteúdo programático das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Breve enquadramento

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com o objetivo de dar resposta às perguntas de partida e derivadas para ir de encontro aos objetivos definidos. Da análise temática emergiram três blocos principais, considerando os objetivos do estudo: Antes, Durante e Pós-formação. Para dar a conhecer as experiências dos participantes são apresentadas algumas das suas citações.

3.2 Apresentação dos resultados por categoria

3.2.1 Procura da formação

Esta categoria tenciona perceber quais foram os motivos que levaram os formandos a frequentar o TIL (Apêndice E, Gráfico n.º1). O motivo que mais se destaca foi a possibilidade de colocar em prática a liderança (10 participantes [10p]). No entanto, foi referenciado o objetivo de desenvolver várias competências, como outra razão de frequentarem o TIL (5p). Existem, também, três participantes que afirmaram não ter procurado a formação, contudo após a formação, um desses três formandos recomendou a frequência destas ações aos membros da sua equipa.

Treino em liderança porque realmente isto é um bocado como os atletas: uma coisa é uma pessoa correr, outra coisa é uma pessoa começar a treinar e aí é que começa a correr a sério. (P1,M,40)

Porque eu sempre acreditei que todas essas competências se trabalham muito em termos de aplicação prática. (P9,M,59)

(...) desenvolver mais competências nesta área, já tinha uma pequena equipa nessa altura e achei que isso podia ser uma mais valia. (P3,F,42)

Eu não procurei (...) mas depois nos anos consequentes mandei várias pessoas das minhas equipas. (P14,M,46)

3.2.2 Instituição

Com esta categoria pretende-se perceber o porquê da escolha da AM como entidade formadora nesta área da Liderança (Apêndice E, Gráfico n.º2). Sete participantes salientam como fator preponderante, a grande capacidade de criação de líderes na instituição militar,

contudo, seis participantes encontraram também na AM uma escola capaz de dar uma formação diferente da tipologia de formações existentes no restante mercado externo.

(...) tinha conhecimento que a AM acaba por ser a melhor forma de criar líderes e dar formação a líderes. (P3,F,42)

(...) é no seio militar que acabam por surgir secalhar os maiores líderes mundiais que existem (...) (P7,F,44)

Nenhuma outra instituição do país consegue oferecer toda a logística que AM é capaz de colocar à disposição destas formações, e isso é absolutamente diferenciador de tudo aquilo que existe no mercado. Portanto foi uma aposta certa e foi uma experiência inesquecível. (P9,M,59)

(...) outra organização não se lembra desses detalhes, de criar essa tensão e, portanto, temos de nos unir a quem está ao nosso lado e isso não temos em mais lado nenhum. (P14,M,46)

Um outro fator que influenciou a escolha pela instituição como formadora do TIL, foi o interesse pela percepção que a comunidade exterior tem do que é a realidade militar (5p). Os novos desafios e experiências (3p) que são facultadas com a formação pela AM são, também, motivos pelos quais os entrevistados procuraram esta instituição, assim como a liderança militar (fator aliciante à procura da instituição por um único participante).

Porque sempre senti interesse em participar em atividades militares ou do âmbito militar, sempre senti curiosidade, sempre achei que a disciplina e as dinâmicas de grupo seriam muito construtivas e funcionais (...) (P8,M,38)

Num regime de imersão, num regime de desafio à zona de conforto, decidi participar e de investir na formação e de contactar com a Academia. (P8,M,38)

(...) é uma experiência na área de liderança e eu reconheço que a área militar tem uma visão da liderança muito assertiva, muito eficiente e objetiva (...) (P13,F,49)

3.2.3 Expetativas pré-formação

Na presente categoria pretende-se perceber quais as expetativas que os participantes percecionavam para a formação (Apêndice E, Gráfico n.º3). Aqui salienta-se o facto de quatro participantes remeterem para a perspetiva e curiosidade militar.

Sempre tive muita curiosidade e gosto pela área militar, na prática não sabia as vossas rotinas, o rigor, as vossas reações (...) (P12,F,56)

Adquirir conhecimentos (3p) foi também uma das expectativas para a formação, que nas seguintes citações apresentam um cariz mais pessoal.

A ideia era mais conhecer-me, conhecer o meu estilo, conhecer o que é que era eu como líder e onde é que poderia evoluir. (P5,M,38)

Para três participantes as expectativas eram elevadas, e apenas um participante afirmou não ter quaisquer expectativas relativamente ao TIL. Houve também um único participante que fez referência de ter expectativas relacionadas com o desenvolvimento de competências ao nível pessoal.

Eu tinha uma expectativa muito grande relativamente à forma como os conceitos clássicos relativamente ao que é um treino de liderança podiam ser transmitidos num contexto completamente diferente (...) (P9,M,59)

(...) o objetivo era desenvolver algumas competências ou características pessoais (...) (P7,F,44).

3.2.4 Conhecimento do grupo

A informação relativa a esta categoria encontra-se no Apêndice E (Gráficos n.º4, n.º5 e n.º6) e pretende demonstrar o nível de conhecimento por parte do grupo e se esse conhecimento influenciou ou não a prestação do formando ao longo da formação. A maioria dos participantes (12p) não conheciam o grupo com o qual participaram na formação, sendo que quatro desses participantes sentiram que o facto de não conhecerem ninguém influenciou o desempenho do participante dentro da formação. No entanto, oito participantes afirmaram que apesar de não conhecerem ninguém do grupo, esse facto não influenciou o desenvolvimento e o sucesso da sua formação.

Teve influência porque era um grupo tábua rasa, um grupo virgem, portanto tivemos que construir as relações e dar-nos a conhecer. (P8,M,38)

Eu acho que não porque como íamos todos um bocadinho ao desconhecido porque era a primeira sessão, acho que íamos todos com uma mente muito aberta para conhecermos com quem íamos estar, bebermos das experiências que os outros já tinham vivido. (P15,F,39)

Os restantes entrevistados (3p), apesar de não conhecerem o grupo inteiro, conheciam alguém do grupo com que cada um dos três entrevistados presenciou. Dentro desses três participantes, um sentiu influência no desenrolar do curso e o outro não sentiu qualquer tipo de influência. No entanto o terceiro participante refere que o desenvolvimento é afetado

numa primeira fase, mas que depois não tem qualquer influência no desenvolvimento da formação.

Penso que não. Quando nós conhecemos, secalhar temos uma atitude mais aberta, mas não é minha forma de ser ser uma pessoa muito reservada. Secalhar um comportamento ou outro, mas nada de extraordinário. (P7,F,44)

Não conhecia todos, mas conhecia uma boa parte deles (...) (P9,M,59)

Teve bastante. O facto de eu conhecer o grupo e do grupo me conhecer e de eu ser alguém que de certa forma conhecia a maior parte das pessoas fui nomeada por eles a líder do grupo (...) (P3,F,42)

Seguramente que sim numa primeira fase, na escolha do quarto ou durante as viagens com a conversa, mas depois não, claramente que o grupo foi alargando. (P10,F,51)

3.2.5 Perceção de ganhos das competências

Na presente categoria pretende-se saber quais foram as competências mais trabalhadas, adquiridas ou percecionadas pelos participantes (Apêndice E, Gráfico n.º7), na qual se salienta o autoconhecimento (9p), a autoconfiança (4p) e a persuasão (3p).

Autoconhecimento, estive perante muitas situações que nunca tinha estado. (P3,F,42)

Tive que gerir em termos de autoconfiança, de capacidade de gerir a equipa, foram mais essas as capacidades que desenvolvi. (P3,F,42)

Persuasão, ou seja foi o caso do rappel, consigo no meio de um grupo persuadir alguém a fazer algo. (P5,M,38)

A capacidade de adaptação, o poder de comunicação, o saber delegar e o trabalho de equipa foram competências que também se sobressaíram nesta categoria (5p).

(...) tive bastante aprendizagem ao nível de liderança e de qual é a posição que devo tomar em determinadas situações. (P3,F,42)

(...) capacidade de nos adaptarmos na altura de decisões (...) (P12,F,56)

(...) comunicar com mais inteligência com o grupo, ser mais ponderado antes de comunicar. (P8,M,38)

O poder de comunicação acho que foi a principal, a capacidade de nos adaptarmos na altura de decisões, capacidade de ouvir e tentar perceber ideias diferentes das nossas. (P12,F,56)

Acima de tudo o saber delegar, porque eu acho que é uma grande dificuldade dos líderes (...) (P11,M,43)

A coesão (2p) e o poder de influência (1p) foram também competências percebidas por alguns participantes. Por último, um participante refere ter trabalhado todas as competências na formação ministrada pela AM.

(...) esta questão do trabalho em equipa e da coesão que é determinante também para que todos possam prosseguir o objetivo que foi determinado. (P9,M,59)

Eu acho que é um bocadinho de tudo, aliás isso foi o que eu achei mais interessante na formação que se fez na academia. (P15,F,39)

3.2.6 Competências indispensáveis à atividade laboral do formando

A presente categoria pretende saber as competências que os participantes julgam ser as mais importantes e indispensáveis para o seu trabalho (Apêndice E, Gráfico n.º8). Dentro das competências referidas, sobressaem-se o poder de comunicação (8p) e o saber delegar (5p), no entanto, o trabalho de equipa, a capacidade de adaptação e o poder de influenciar, foram também competências abordadas (com quatro referências pelos participantes) como sendo importantes para as atividades laborais dos formandos.

(...) o poder de comunicação, a parte da comunicação para um público. (P5,M,38)

Muito a nível de comunicação, dinâmicas de grupo, perceber que a responsabilidade de um líder não é propriamente mandar, é cuidar das pessoas que estão sobre a sua alçada e criar as condições ótimas para estas pessoas estarem no seu melhor (...) (P1,M,40)

A capacidade de comunicar assertivamente e delegar tarefas. (P12,F,56)

(...) esta questão do trabalho em equipa e da coesão que é determinante também para que todos possam prosseguir o objetivo que foi determinado. (P9,M,59)

Para a minha atividade laboral, sem dúvida que é a capacidade de adaptação, a influência e o poder de comunicação. (P13,F,49)

(...) no fundo influenciar, ou seja através do discurso, através da ação conseguir influenciar as pessoas que estão à volta para irem numa determinada direção. (P5,M,38)

A coesão (2p), autoconfiança (2p), autoconhecimento (2p) e persuasão (3p), foram as competências menos referenciadas pelos participantes nesta categoria sendo que apenas um formando afirmou que todas as competências trabalhadas são indispensáveis à sua atividade laboral.

(...) a coesão é também determinante para que todos possam prosseguir o objetivo que foi determinado. (P9,M,59)

Se nós não tivermos confiança em nós mesmos nunca vamos conseguir confiar nos outros que estão à nossa volta. (P15,F,39)

O autoconhecimento. Qualquer pessoa que se autoconheça, consegue reagir mais assertivamente em qualquer situação em que é exposta porque consegue controlar melhor as suas emoções. (P7,F,44)

(...) uma das principais conseguir comunicar ou passar uma mensagem daquilo que se quer, às vezes conseguir passar uma mensagem mesmo sem saber muito bem o que se quer mas conseguir que as pessoas... é daí que vem persuadir (...) (P5,M,38)

3.2.7 Competências menos trabalhadas

No apêndice E (Gráfico n.º9), está patente a informação relacionada com as competências menos trabalhadas, por parte dos participantes. As que se sobressaíram foram o autoconhecimento (3p) e o poder de comunicação (2p). Contudo, a coesão, o saber delegar, o trabalho de equipa, a autoconfiança, a capacidade de adaptação, a capacidade de influenciar e a persuasão, são competências que aparecem apenas com uma referência cada. A competência autorresponsabilidade emerge nesta categoria (1p).

O autoconhecimento não foi muito trabalhado porque eu também tinha um patamar diferente. Estava num processo noutra certificação em que estava a trabalhar de uma forma muito intensa (...) (P13,F,49)

No meu caso foi mesmo a parte da comunicação, comunicação aberta, comunicação para um público. Só uma tarde na parte do estúdio TV e notei aí que precisava de mais tempo, precisava de melhorar bastante a parte da comunicação. (P5,M,38)

Quantas pessoas é que não estão em cargos de liderança e chefia e de poder e agem sem responsabilidade. Eu vi isso a acontecer, portanto acho que era importante o reforço da autorresponsabilidade (...) (P8,M,38)

Na presente categoria, cinco participantes afirmaram que todas as competências foram bem abordadas e trabalhadas nos TIL, não havendo nenhuma que se sobressaísse pela negativa, contudo há um participante que faz referência ao facto de ter trabalhado mais a parte individual, justificando que o tempo da formação torna-se reduzido para trabalhar um grande número de temas.

Não me consigo lembrar de nenhuma competência que tenha ficado aquém. Fiquei com a ideia de ter sido o curso mais completo que eu fiz ao nível da liderança e o mais transformador. (P3,F,42)

Basicamente acho que percorremos aquelas competências todas que falou, uns de uma forma mais intensa do que outros (...) (P13,F,49)

A parte mais individual. É normal, tínhamos uma semana, havia muito para aprender e acabou por ser muito coisas de grupo. Acho que tinha sido muito interessante se tivéssemos mais um mês. (P1,M,40)

3.2.8 Expetativas pós-formação

Esta categoria foi colocada com a intenção de verificar a correspondência (ou não) com a categoria das expetativas iniciais (Apêndice E, Gráfico n.º10). A maior parte dos participantes (13p) afirmam que as suas expetativas após a formação estavam acima e foram superadas em relação às que tinham previamente, sendo que os restantes (2p) referiram que as mesmas eram correspondentes e em linha com as expetativas iniciais.

Foram superadas. Primeiro porque foi extremamente intenso e foi de facto a questão de sentirmos da formação ser muito transformadora. (P3,F,42)

Superadas/muito acima das expetativas iniciais. Além da segurança, da capacidade de liderança e da disciplina, a academia transmitiu-me um sentimento muito bonito – carinho. (P6,F,50)

De todos os participantes, apenas um referiu ter saído da formação com o intuito de implementar diversos propósitos no seu emprego. Outro participante remete para o facto de ser da opinião do serviço militar ser obrigatório, na medida em que afirma ter havido uma mudança da sua opinião a partir do momento que frequentou a formação em liderança, mencionando a capacidade desta formação em preencher lacunas na educação de muitos jovens.

Vim de lá com uma perspectiva de implementar na minha empresa muitas das coisas que aprendi, e ainda hoje implemento. (P1,M,40)

Eu não fui à tropa e vim da formação com uma opinião muito diferente. Hoje acho que devia ser obrigatória para homens e mulheres, pode preencher uma lacuna muito importante na educação das crianças e dos jovens. (P14,M,46)

3.2.9 Oportunidades originadas pela formação

A presente categoria pretende dar a conhecer que oportunidades foram originadas nos participantes ou que portas foram abertas com a frequência nestas ações formativas (Apêndice E, Gráfico n.º11). Aqui ressalta a evolução pessoal (9p), como proveito após a frequência dos participantes nos respetivos TIL. A capacidade de motivar, e a oportunidade em liderar são fatores que aparecem referenciados por cinco participantes.

(...) é descobrimos nós próprios este autoconhecimento, dotou-me de uma capacidade muito mais limpa, muito mais clara sobre as minhas capacidades sobre aquilo que eu tinha que trabalhar para conseguir alcançar os meus objetivos. (P15,F,39)

O espírito de grupo e esta capacidade de trazerem as pessoas a dar o seu melhor, acho que foi o que de alguma forma mais me entusiasmou e que eu aprendi lá. (P14,M,46)

Secalhar se eu não tivesse feito a formação na Academia eu nem sequer tinha sabido como motivar a minha equipa para fazermos esse extra mile. Para mim foi muito valioso teve um impacto imediato no trabalho que estava a desenvolver. (P15,F,39)

(...) tornou mais evidenciadas algumas situações de liderança, nomeadamente o conceito tático. Uma coisa é a definição de estratégia de liderança e outra coisa é a tática de liderança, e até ao momento foi a única formação que eu tinha frequentado e que foi relevante (...) (P10,F,51)

Os pontos que aparecem menos vezes referenciados são a criação de dinâmicas de grupo (3p), a aprendizagem em delegar (1p) e a aprendizagem a confiar nos outros (1p).

Uma coisa que me ajudou e que tinha alguma dificuldade foi a delegar algumas tarefas, tinha tudo muito centrado em mim, ajudou-me a estabelecer e ter mais confiança no trabalho dos outros. (P12,F,56)

O espírito de grupo e esta capacidade de trazerem as pessoas a dar o seu melhor, acho que foi o que de alguma forma mais me entusiasmou e que eu aprendi lá. (P12,F,56)

Permitiu-me ajudar a criar dinâmicas de grupo, eu neste momento consigo criar dinâmicas de grupo dentro da minha organização que não conseguia de maneira nenhuma antes fazer. (P1,M,40)

3.2.10 Atividades preferidas pelos formandos

Esta categoria demonstra as atividades que os formandos frequentaram, as que mais gostaram e que gostaram menos (Apêndice E, Gráfico n.º12). As atividades que mais se evidenciam foi as de líder emergente (4p) nas provas de situação, como também as atividades de sala (3p) e a atividade do “Tarzan” (3p).

Exercício de identificação do líder emergente – tive a consciência do tipo de líder que sou; compreendi que para ser líder não necessito de ter todos os conhecimentos técnicos, estes podem estar alocados a vários elementos da equipa. (P6,F,50)

(...) gostei mais dos estudos de caso, quando fazíamos os estudos na sala, um era do abrigo subterrâneo e o outro era com os balões (...) Acho que isto foi uma bela metáfora da realidade e deu para descobrir como é que nós reagíamos perante estas situações. (P2,F,31)

(...) gostei das dinâmicas de criar um plano para fugir, para sair da prisão e defendê-lo quase num programa de televisão. (P8,M,38)

Claramente foi o salto de Tarzan. Foi o que me desafiou mais porque eu realmente achei que não ia conseguir e eu sou uma pessoa que gosto de desafios. (P3,F,42)

Dentro das atividades de superação foram referenciadas: Simulação de salto de paraquedas (2p), Rastejar por um túnel (1p).

A simulação do Salto de Paraquedas. Porque foi uma coisa que eu gostava de fazer e consegui fazer sem receio algum, e foi ter conseguido perceber o que é que o medo faz às pessoas (...) (P12,F,56)

Exercício de rastejar por um túnel – consegui compreender que não estou só; o trabalho de equipa é fundamental; consegui ultrapassar a fobia de estar fechada e sem luz só porque estava acompanhada. (P6,F,50)

A atividade de resgate (paintball noturno), a sobrevivência e a atividade de construção da caixa de areia foram atividades referenciadas por dois participantes cada. É de salientar que um participante referiu que a atividade da caixa de areia foi útil para as empresas pelas quais passou desde o término da formação.

Nós tivemos oportunidade e isso eu não vou esquecer de fazer uma missão que era feita em paintball e o transporte para a missão foi feito num carro blindado à noite no meio de um bosque (...) (P9,M,59)

(...) ter que passar pelo dia de sobrevivência foi inesquecível. (P10,F,51)

Apartir do momento em que vi a caixa de areia e vi o exercício em si, passou a fazer todo o sentido às vezes aplicar esse termo dentro da (...) É um exercício muito dinâmico e bastante interativo (...) Foi o que mais gostei. (P5,M,38)

A atividade menos referida pelos participantes relaciona-se com o trabalho teórico de grupo (1p), o mesmo apresentado na última fase da formação.

No final a apresentação que fizemos, o trabalho de grupo que executámos, mesmo a última fase da formação. (P7,F,44)

3.2.11 Alterações comportamentais no local de trabalho ou forma de liderar

As alterações relativas aos comportamentos no local de trabalho ou forma de liderar podem ser observadas no Apêndice E (Gráfico n.º13). As que mais se notabilizam por parte das respostas dos entrevistados são a consideração pela opinião dos outros (4p) e a capacidade de analisar pessoas e situações (3p).

Passei a considerar mais a opinião dos outros; a escutar atentamente (...) (P6,F,50)
(...) apartir do momento que passo a trabalhar com alguém novo começo a analisar alguns aspectos da pessoa, das organizações (...) consigo ser mais assertivo em analisar. (P5,M,38)

No entanto surgiram outras mudanças,também referenciadas por parte de alguns participantes: a resiliência (2p), a aproximação à equipa (1p), a humildade (1p), a forma de se relacionar com os outros (1p), a priorização das tarefas e decisões (1p) e a recetividade à mudança (1p).

Passei a ser mais resiliente, mais capaz e resistente à duração da tarefa (...) (P8,M,38)

Principalmente aproximar-me ainda mais das equipas, mantendo o distanciamento que é necessário (...) (P4,F,40)

Ganho no facto de as equipas saberem que eu estou lá e que eu posso contar com elas. (P4,F,40)

Acima de tudo ter humildade para saber que às vezes a sabedoria não está na patente mas está muitas vezes nas pessoas que teoricamente menos importância têm na organização (...) (P1,M,40)

(...) em termos de lidar com as pessoas, quer as que estão em termos de hierarquia abaixo de mim mas também acima. (P3,F,42)

Ainda relativamente à presente categoria, dois participantes afirmaram que a formação não provocou qualquer alteração nos comportamentos laborais dos formandos, um dos quais devido ao facto de não desempenhar funções de liderança.

Não alterei propriamente a forma de liderar (...) (P9,M,59)

3.2.12 Estilos de liderar do formando na sua atividade laboral

Os estilos de liderar de cada participante encontram-se no Apêndice E (Gráfico n.º14). O estilo que mais se revela dentro desta categoria é o participativo (8p), contudo, seis participantes referem que os estilos nem sempre podem ser definidos tão concretamente, afirmando que estes devem ser escolhidos e usados consoante as situações em causa.

O mais importante é ser participativo ou seja ser um líder que se senta ali ao lado e que faz também, que mostra o que sabe fazer e também pergunta como é que se faz (...) (P5,M,38)

Eu sou tudo isso, depende das circunstâncias. (P10,F,51)

Tem que se saber utilizar estas todas mediante das circunstâncias. (P14,M,46)

O estilo delegativo e diretivo são os que aparecem com menos referências, sendo que o primeiro foi referenciado por cinco participantes e o segundo por apenas um participante, o que demonstra ser este o estilo menos usado por parte dos entrevistados na sua atividade laboral.

Se tiver oportunidade, e se for possível confiar na equipa e se as pessoas tiverem *Know how* para isso, que essas são sempre as premissas mais difíceis, o delegativo sem dúvida. (P15,F,39)

Sempre liderança participativa e delegar tarefas. (P13,F,49)

3.2.13 Aspetos a melhorar no TIL

Nesta categoria apresentam-se os aspetos referidos pelos participantes com possibilidade de melhoria dos TIL (Apêndice E, Gráfico n.º15). Aqui, o tema da duração destas formações foi o mais abordado, realçando-se que a duração deve ser ajustada, na medida em que cinco participantes remetem para o aumento da duração e apenas dois participantes sugerem a criação de mais módulos mas de menor duração (pois torna-se complicado os formandos ficarem afastados uma semana das suas empresas).

Mais tempo. Quando nós realmente conseguimos perceber a nos adaptamos ao que está a ser imposto e exigido vimos embora, portanto acho que mais uns dias ajudaria. (P12,F,56)

A nível profissional é muito complicado as empresas deixarem os seu funcionários, por muito boa que a formação seja, ir mais do que uma semana. Posso recomendar módulos (...) ou workshops de fins de semana, nem que fosse uma formação de um ano mas ser três fins de semana por mês (...) (P1,M,40)

Isto passa um bocado por aquilo que é a disponibilidade dos empresários para a participação do curso e portanto foi sempre uma discussão em aberto com a AM a possibilidade de reduzir o tempo de formação não na sua globalidade mas em termos de intervenções (...) haver dois ou três ciclos de formação num periodo mais curto e eventualmente aproveitando o fim-de-semana. (P9,M,59)

O tempo livre é também um aspeto referenciado por quatro participantes, assim como o peso da mochila (2p) e intensidade (1p) que também devem ser ajustados. O curso é afirmado por dois participantes como sendo dispendioso e apenas um participante afirma que não há nada a melhorar dentro dos TIL.

Estando a falar de empresários, que acabam por ter uma empresa e por ter as responsabilidades muito acrescidas, devia haver algum tempo por dia, algum tempo livre para as pessoas poderem fazer uma ponte e tratarem de alguns assuntos. (P3,F,42)

Precisavamos de mais tempo para algumas coisas, eventualmente tempo de reflexão, isto é ganhamos competências e precisavamos de mais tempo de refletir sobre elas para elas virem sedimentadas cá para fora. (P10,F,51)

O passear da mochila com aquele carregamento todo (...) (P13,F,49)

Se fosse durante um curto período de tempo em que nós podemos descansar e recuperar secalhar até era mais suportável, mas andamos durante longos períodos com as mochilas (...) (P2,F,31)

(...) talvez uma maior intensidade, embora para algumas pessoas a própria intensidade já foi um bocadinho puxada, mas cada vez mais nós nas nossas vidas e no mundo empresarial o stress é mesmo grande, é quase uma warzone. (P11,M,43)

3.2.14 Conteúdos que devem ser focados ou introduzidos

Os conteúdos verificados pelos participantes que devem ser focados ou introduzidos nos TIL, encontram-se no Apêndice E (Gráfico n.º16). O conteúdo mais referido foi o de nível pessoal (3p). Conteúdos, como o nível empresarial, reajustes nos modelos de gestão, feedback da formação, trazer experiências de fora e a componente psicológica tiveram apenas uma referência cada por parte dos participantes.

Uma das coisas que eu acho que poderia ser melhorado, é o aspeto do desenvolvimento das características pessoais em detrimento do coletivo. (P13,F,49)
(...) só aquela questão a nível pessoal, individual, eventualmente se fosse possível focar uma pessoa em concreto, o que tem, o que pode melhorar, o que se pode trabalhar em concreto uma pessoa, quase um coaching militar se quiserem pôr as coisas assim, isso era giríssimo. (P1,M,40)

Poderia ter uma característica mais empresarial. Todas as atividades de grupo são muito militares, poderiam ter umas experiências mais empresariais, saíndo um bocadinho do campo militar. (P7,F,44)

Acho que em termos da formação, as pessoas que estão a acompanhar a formação podiam dar mais feedback acerca do nosso desempenho ao longo das tarefas. (P2,F,31)

(...) melhoraria muito em trazer pessoas de fora com uma experiência mais empresarial do que militar. (P14,M,46)

Abrangerem mais as outras áreas emocionais, a inteligência emocional e programação neuro-linguística, acho que seria bastante produtivo. (P15,F,39)

3.2.15 Conteúdos a reduzir ou excluir

Os conteúdos que devem ser reduzidos ou excluídos nos TIL encontram-se no Apêndice E (Gráfico n.º17). O único conteúdo apontado pelos participantes foi a parte teórica (4p) e nove dos entrevistados afirmaram que todos os conteúdos faziam sentido.

Considero que durante a formação algumas das partes teóricas, de sala, podiam ser reduzidas ou condensadas (...) (P5,M,38)

Há uma coisa que eu mudava, nós tivemos que fazer uma apresentação, um trabalho que tínhamos que devolver um bocadinho todos os dias (...) eu pelo menos acho que aquilo que foi exprimido não deu para nada. (P15,F,39)

Faz sentido manter todas as temáticas, estratégias e metodologias. (P6,F,50)

3.2.16 Contributos

A presente e última categoria tem como objetivo explicar os contributos relativos às AFCL, em particularmente aos TIL (Apêndice E, Gráfico n.º18). Os conteúdos mais frequentes foram: maior divulgação da formação por parte da instituição (5p), e um maior investimento neste tipo de formações (4p) por exemplo através de *workshops*. Houve também um participante que fez referência à possibilidade de haver um reencontro de alunos que tenham presenciado os TIL.

Tentar que vocês junto das instituições promovam a vossa formação. Hoje em dia as empresas necessitam do vosso exemplo. (P4,F,40)

Só tenho pena, e tenho andado atento, quando há, já vários colegas e ex-formandos dessa formação em específico já andaram a pedir, a versão TIL 2.0. Mesmo a nível de formações, nem que fossem workshops mais específicos. (P1,M,40)

Eu gostava muito de poder voltar à academia – reencontro dos alunos TIL – possibilitar partilhar experiências e rever comportamentos. (P6,F,50)

3.3 Discussão dos resultados

A formação (TIL) ministrada a entidades civis, nomeadamente à ANJE, é uma ação que tem sido feita ao longo dos anos como exercício da prática de liderança e de superação individual e/ou grupo. A principal tendência destas formações é direcionada para o treino e aquisição de um conjunto de competências relacionadas com o comando e liderança.

Nos TIL, os principais motivos que revelam a procura das pessoas para participar neste tipo de atividades formativas centram-se na possibilidade de colocar em prática a liderança e de desenvolver competências pessoais. Percebemos que esta procura pela formação vai de acordo com a literatura existente (e.g., Boléo, 2019) onde se alude que este tipo de formações são ministradas com o intuito de desenvolver competências individuais e coletivas no âmbito da liderança. Mesmo no caso dos participantes que não procuraram diretamente a formação, o impacto da mesma foi significativamente positiva, tendo sido recomendada a terceiros.

A escolha da AM como entidade formadora destes cursos, teve como base o objetivo final da instituição, ou seja, formar comandantes e líderes militares, e as condições que a AM proporciona diferenciando-se desta forma das empresas existentes no mercado deste

tipo de eventos. Sabe-se também que a AM é uma escola que se baseia nos valores militares, e de acordo com as entrevistas realizadas as principais expectativas que os formandos tinham para a formação eram de interesse pela perspectiva e experiência militar e de adquirir conhecimentos (na maioria, conhecimentos próprios/pessoais).

A par do conhecimento entre os elementos do grupo, deve-se considerar o fator coesão. A maioria dos participantes não se conheciam antes de iniciarem a formação, no entanto, ao longo da mesma, o relacionamento do grupo foi aumentando e tornou-se coeso; o que vai de encontro de autores como, Velloso (2008) que refere que este tipo de atividades (*Team Building*) são capazes de desenvolver a coesão e o conhecimento entre os elementos.

Conforme Dias (2010) deve-se ter em consideração para ser competente não basta adquirir os conhecimentos ensinados na formação, mas sim devem-se também criar estratégias para resolver os problemas que aparecem ao longo da carreira. Significa que existem duas fases para o aumento da competência de uma pessoa, sendo que a primeira passa por adquirir conhecimentos e a segunda por colocá-los em prática de forma a criar estratégias para combater problemas. Portanto de acordo com esta primeira fase, os conhecimentos e competências que se salientam quanto à percepção dos ganhos por parte dos participantes foram o autoconhecimento, a capacidade de adaptação, o poder de comunicação, o saber delegar e o trabalho de equipa. Relativamente às competências que os participantes referem ser indispensáveis para a atividade laboral destacam-se o poder de comunicação e o saber delegar, aparecendo no entanto outras com um número considerável de referências: trabalho de equipa, a capacidade de adaptação e o poder de influenciar. As competências abordadas nos TIL, vão de acordo com as competências esperáveis de serem trabalhadas nas AFCL da AM para ANJE (tabela 2), na medida em que foram percecionadas (umas mais que outras) na amostra de entrevistados. No entanto, salienta-se que não houve nenhum participante que tivesse a percepção de adquirir todas essas competências propostas a serem trabalhadas nas AFCL (o que se pode dever ao facto das necessidades que cada um tem em querer ter uma maior percepção das diferentes competências, abordando e aplicando as que mais necessita). Um dos aspetos a destacar no presente estudo, foi o mencionar destas competências por parte dos participantes como percecionadas, o que seria interessante estudar em estudos futuros as percepções por parte dos participantes das competências adquiridas neste tipo de ações formativas, visto que ainda é escassa essa informação na literatura existente. De todas as competências, salientam-se as pessoais, mais concretamente o autoconhecimento e o poder de comunicação. Por outro lado, alguns participantes

informaram que todas as competências foram trabalhadas, não havendo a necessidade de referir concretamente uma que tenha sido menos trabalhada.

Relativamente às expectativas após o término da formação, mais de dois terços dos participantes referiram que as expectativas foram superadas relativamente às que tinham antes de iniciar o TIL. De acordo com as oportunidades originadas pela formação ressalta a evolução pessoal, fator que foi referenciado por mais de metade dos participantes. Contudo, a capacidade de motivar e liderar foram aspetos também bastante apontados pelos entrevistados.

Andrade (2011) explica que a consistência das atividades de *Team Building* se relacionam com a execução de um conjunto amplo de jogos, os quais possam simular várias situações do dia a dia, de forma a ganharem competências e desenvolver o trabalho de equipa. A maioria das atividades que os participantes mais gostaram de realizar vão de acordo com o autor Andrade (2011), na medida em que foram as de líder emergente, as atividades em sala de aula, as atividades de superação (mais em concreto o “Tarzan” e a Simulação de salto de paraquedas), a atividade noturna de resgate, a atividade de sobrevivência e a atividade de construção da caixa de areia.

Ao frequentar os TIL, a maioria dos participantes sentiu alterações no comportamento ou formas de liderar no seu local de trabalho, sendo que apenas uma minoria (menos de um terço dos participantes) revelou não ter sentido qualquer alteração na sua atividade laboral. As alterações mais referenciadas por parte dos entrevistados foram as seguintes: consideração pela opinião dos outros, capacidade de analisar as pessoas e as situações e resiliência. Outras alterações como a aproximação à equipa, humildade, priorização de tarefas e decisões e receptividade à mudança foram também referenciadas, mas em número muito reduzido.

O líder tem um papel importantíssimo no trabalho em equipa, na medida em que é o mesmo que cria redes para o trabalho da equipa, participando de forma adequada dentro das mesmas (Branson & Marra, 2019). A forma e estilo de liderar depende de líder para líder. Tal como referem Pérez-Vallejo e Fernández-Muños (2019), os estilos a utilizar devem ser escolhidos consoante os objetivos pretendidos pela organização. São, portanto, os estilos de liderança que conduzem a forma de liderar de cada líder, sendo que estilo de liderança mais salientado por parte dos participantes foi o participativo, contudo um grande número de participantes fez também referência ao facto do estilo utilizado depender da circunstância e situação em causa naquele momento, sendo menos referenciado o estilo diretivo.

Os aspetos a melhorar na formação e que foram mais apontados pelos participantes passam pelo aumento da duração da formação e pelo aumento do tempo livre que os formandos têm durante o TIL, assim como o ajuste do peso da mochila e aumento da intensidade da formação. No aspeto da duração alguns participantes são da opinião que deveriam ser criados mais módulos de menor duração, devido à dificuldade em que os empresários têm de deixar a empresa durante uma semana. Como refere Moxon (1993) um programa de *Team Building* deve desenvolver competências interpessoais e o empenho de tempo e de esforço.

Dos conteúdos que devem ser focados na formação salientou-se o nível pessoal (por vezes, em detrimento do coletivo). Porém, foram feitas mais referências, nomeadamente, reajustes aos modelos de gestão apresentados, feedback da formação, trazer experiências do dia-a-dia, maior foco a nível empresarial e na componente psicológica. A maioria dos participantes defendeu que todos os conteúdos fazem sentido e devem ser mantidos, havendo apenas uma referência que refere que a parte teórica deveria ser reduzida. .

Por último, os contributos por parte dos participantes foram: haver uma maior divulgação por parte da instituição da ação de formação pela comunidade empresarial e haver um maior investimento neste tipo de formações. Houve também referência à possibilidade de se fazer um reencontro de alunos/formandos dos TIL.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Abordagem Inicial

Neste capítulo serão apresentadas as respostas às Perguntas Derivadas e à Pergunta de Partida da presente investigação e validados os OE e o OG. Serão também expostos alguns aspetos que devem ser tomados em conta para melhoria das futuras AFCL e indicadas algumas recomendações para trabalhos futuros, de modo a dar continuidade a esta investigação. Por fim, serão apontadas algumas limitações que foram sentidas ao longo da realização do presente trabalho de investigação.

4.2 Respostas às Perguntas Derivadas da investigação

Relativamente à **PD1: “Será que as expetativas iniciais relativas à frequência da ação formativa de comando e liderança foram atingidas no final da formação?”** foram analisadas e discutidas (no capítulo anterior) as informações apresentadas pelos participantes nas perguntas três e sete da entrevista. A resposta a esta pergunta é completamente positiva, na medida em que todos os participantes fizeram referência ao facto das expetativas pós formação serem correspondentes ou, até, excederem as expetativas que se faziam sentir inicialmente.

No que diz respeito à **PD2: “Qual é a perceção das competências adquiridas pelos formandos com a frequência da ação formativa de comando e liderança?”** foi analisada e discutida a informação revelada na pergunta seis e respetivas alíneas da entrevista realizada à nossa amostra. A análise da informação relativa esta pergunta permite afirmar que a resposta vai de acordo com o conjunto de competências que foram percecionadas pelos participantes ao frequentar os TIL.

Todas as competências tiveram referências como sendo percecionadas, no entanto uns participantes percecionaram mais umas competências do que outros, sendo a mais percecionada o autoconhecimento. De seguida, as competências mais salientadas foram a capacidade de adaptação, o poder de comunicação, o saber delegar e o trabalho de equipa. As restantes (autoconfiança e persuasão) foram também percecionadas por parte dos formandos. As competências menos assimiladas pelos participantes foram a coesão e o poder de influenciar os outros.

Para dar resposta à **PD3: “Qual é a perceção sobre a influência da frequência da ação formativa de comando e liderança, no contexto laboral?”** tomou-se em atenção toda

a informação revelada pelos formandos relativamente às perguntas oito, dez e primeira alínea da pergunta dez. Apesar de dois participantes afirmarem que o TIL não causou qualquer impacto na sua atividade laboral, os restantes afirmam sentir diferenças no seu comportamento no trabalho devido à frequência desta atividade formativa.

As alterações que mais se notabilizam são a consideração pela opinião dos outros e a capacidade de analisar pessoas e situações. Contudo, há outras alterações também referenciadas pelos participantes, como sendo, a resiliência, a aproximação à equipa, a humildade, a forma de se relacionar com os outros, a priorização das tarefas e decisões e a recetividade à mudança, sendo estas últimas quatro as menos referenciadas.

A frequência no TIL originou várias oportunidades nos participantes, sendo a evolução pessoal a que mais se destaca. A oportunidade em liderar assim como a capacidade de motivar foram também originadas pela participação nas AFCL, sendo que as menos referidas foram a aprendizagem em delegar, em confiar nos outros e a criação de dinâmicas de grupo.

Relativamente à forma de liderar, o estilo que mais se destaca é o participativo apesar de muitos referirem que a utilização dos estilos depende das circunstâncias com que se deparam. Os estilos delegativo e diretivo são os menos utilizados pelos entrevistados na sua atividade laboral.

PD4: Quais são os conteúdos programáticos que devem manter, melhorar ou introduzir na ação formativa de comando e liderança frequentada? Para dar resposta a esta pergunta, analisaram-se as respostas às perguntas onze, primeira alínea da pergunta onze e pergunta doze.

Alguns formandos referem que o nível pessoal deve ser um conteúdo que deveria ser mais focado (ex: focar a pessoa em concreto, os aspetos que deve melhorar e trabalhar, desenvolver as características pessoais da pessoa em detrimento do coletivo). Conteúdos como: aumentar o nível empresarial na formação, reajustes nos modelos de gestão, feedback da formação, trazer experiências de pessoas de fora da AM e a componente psicológica e emocional são conteúdos também referidos pelos participantes que deveriam ser tomados em conta/introduzidos nos TIL. Quanto aos conteúdos a reduzir ou excluir o único que foi indicado pelos entrevistados relaciona-se com os aspetos teóricos ministrados na formação; no entanto a maioria dos participantes referiu que todos os conteúdos se deveriam manter, não havendo nenhum que fizesse sentido retirar do programa da ação formativa.

Como tal, percebe-se que todos os OE foram cumpridos na medida em que:

1. Foram compreendidas se as expectativas relativas à frequência das ações formativas de comando e liderança foram atingidas;
2. Foram enunciadas as competências adquiridas, percebidas pelos formandos após a frequência das ações formativas de comando e liderança, ministradas pela Academia Militar;
3. Foram identificadas as percepções da influência relativa à frequência das ações formativas de comando e liderança, no contexto laboral;
4. Foram identificadas possíveis propostas de alteração do conteúdo programático das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis.

4.3 Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

PP: “Qual a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis ministradas pela Academia Militar, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos?” Esta questão definiu a orientação do conteúdo no presente trabalho de investigação. A participação por parte dos entrevistados nos TIL originou nos mesmos (ou na sua maioria) um conjunto de mudanças quer a nível pessoal, quer a nível organizacional; isto é, adquiriram um leque de competências que lhes permitiu evoluir enquanto ser humano e enquanto líderes (aumentando as capacidades enquanto trabalhador e empresário na atividade laboral).

Poder praticar a liderança, assim como adquirir conhecimentos e competências nesta área havendo a possibilidade de colocá-las em prática foi um grande pilar que as AFCL permitiram para o desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais dos formandos. Além disso, a AFCL é totalmente diferente e distinta da oferta formativa do mercado, pois toda a logística que a AM consegue oferecer para a realização do TIL é imensa e bastante diferenciadora, o que contribuí bastante para uma melhor formação e, conseqüentemente, para o desenvolvimento dos participantes. Todos os exercícios, assim como os desafios e experiências que a instituição proporciona são realizados com propósitos e objetivos bem definidos, acabando por permitir aos participantes adquirir conhecimentos, competências, práticas da liderança e até novas perspectivas de liderança militar.

Para finalizar, entende-se que o OG do trabalho foi cumprido pois foi compreendida a influência das Atividades Formativas de Comando e Liderança para civis, ministradas pela Academia Militar, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos.

4.4 Aspetos a melhorar nos Treinos Intensivos de Liderança futuros

Foram referidos pelos participantes que devem dar mais foco às competências individuais, como o autoconhecimento e o poder de comunicação. Outros aspetos a aperfeiçoar no TIL, não relacionados com os conteúdos programáticos, foram a duração das formações, o tempo livre, o peso da mochila e a intensidade, sendo a duração das formações o aspeto que mais se destacou. A duração deve ser ajustada, na medida em que a maioria dos participantes refere que deve haver um aumento destas formações, nem que seja através de módulos de formação com menor tempo cada um; ou seja, em vez de cinco dias seguidos, a formação ser ministrada em diferentes dias, onde cada dia correspondia a um módulo diferente.

A criação de módulos de duração diária poderia aumentar a participação e o foco de cada participante e reduzia o tempo de afastamento dos colaboradores da sua empresa, que nos cursos ministrados obrigaram ao afastamento a 100% dos participantes durante uma semana das suas empresas. Por outro lado, muitas das empresas não autorizam, também, aos seus colaboradores/empresários estarem tanto tempo longe das suas empresas. O tempo livre dentro da formação foi um dos fatores também bastante referenciado pelos participantes, na medida em que o mesmo deveria ser aumentado. Isto deve-se ao facto dos empresários que estão a participar no TIL terem algum tempo disponível para contactarem a sua empresa e resolverem problemas exteriores à formação. A criação de módulos diários e desfasados (não seguidos) no tempo poderia corrigir/ultrapassar esta necessidade reportada. Outro fator pronunciado por um número bastante reduzido de participantes, foram o peso da mochila e o aumento da intensidade. Relativamente ao peso da mochila, o mesmo deve ser ajustado e torna-se também bastante cansativo andar durante longos períodos de tempo com a mochila com este peso. O aumento da intensidade é referido pelo facto do enorme stress que é provocado pelo mundo empresarial aos trabalhadores que estão nesse meio (há até referência a uma “*warzone*”), no entanto, há pessoas que já sentem essa intensidade um pouco elevada.

Os conteúdos a focar em novas ações relacionam-se com o nível pessoal (em detrimento do coletivo, se necessário), os reajustes aos modelos de gestão apresentados, o feedback da formação, trazer experiências de fora, um maior foco a nível empresarial e na componente psicológica. Relativamente aos conteúdos dentro da formação, a parte teórica (sala) deve ser reduzida ou condensada.

Uma maior divulgação e investimento nestas formações por parte da AM, assim como reencontros de ex-formandos, são contributos referidos por alguns participantes. Mais

concretamente a criação de novas versões mais avançadas para ex-formandos (ex. TIL 2.0) ou até a criação de workshops que fossem mais específicos.

Em suma, recomenda-se para os TIL futuros:

- Focar mais o autoconhecimento e o poder de comunicação;
- Criação de módulos mais pequenos, mas que no seu conjunto tenham maior duração que os TIL atuais;
- Aumento do tempo livre dentro da semana formativa;
- Ajustes quanto ao peso da mochila;
- Ajustes na intensidade da formação;
- Foco no nível pessoal;
- Reajustes aos modelos de gestão apresentados;
- Feedback aos participantes por parte dos formadores;
- Focar maioritariamente o nível empresarial, assim como trazer experiências empresariais por parte de pessoas do exterior da instituição;
- Focar a componente psicologia;
- Redução/condensação da parte teórica;
- Maior divulgação deste tipo de formações (TIL);
- Maior investimento neste tipo de formações (criação de workshops e versões avançadas);
- Organização de reencontros de ex-participantes nas AFCL.

4.5 Recomendações

Para elaboração de trabalhos futuros que se relacionem com o tema em questão, sugere-se um acompanhamento contínuo de um TIL de modo a fazer-se um estudo longitudinal, e assim, completar o presente trabalho. Esse estudo teria como objetivo analisar os participantes antes, durante e depois da formação para perceber a sua evolução ao longo dos dias e, posteriormente, já durante a atividade laboral do formando. Desta forma conseguiria-se acompanhar continuamente os participantes e perceber a sua evolução. Consequentemente ter-se-ia uma melhor perceção do impacto que os TIL têm no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos.

4.6 Limitações

Uma limitação do presente estudo é o facto da amostra ser heterogénea, na medida em que os mesmos presenciaram diferentes anos da formação, isto é, diferentes versões de TIL. Esta limitação leva-nos a que as conclusões que retiramos não nos permitem generalizar ou seja, apesar dos TIL terem uma estrutura geral base, a por vezes não é possível realizar as mesmas provas/tarefas (e.g., “Tarzan”) o que poderá levar a perceções diferentes por parte dos participantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM] (2008). *Protocolo de cooperação entre a Academia Militar e a Associação Nacional de Jovens Empresários. Protocolo n.º B21PRO-AM-2008*. Academia Militar. Acedido em 19 de março de 2021 em [https://academia.exercito.pt/GC\(new\)/Protocolos/Protocolos%20-%20C3%81reas%20Diversas/B21PRO-AM-2008%20-%20Protocolo%20Coop%20AM%20e%20ANJE%202008.pdf](https://academia.exercito.pt/GC(new)/Protocolos/Protocolos%20-%20C3%81reas%20Diversas/B21PRO-AM-2008%20-%20Protocolo%20Coop%20AM%20e%20ANJE%202008.pdf)
- Academia Militar [AM] (2016). *NEP 522 – Normas de redação de trabalhos de investigação*. 1ªed. Academia Militar. Acedido em 19 de março de 2021 em https://academia.exercito.pt/NormasdeExecucaoPermanente/522_1%C2%BA_%20Normas%20para%20a%20Reda%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalhos%20de.pdf
- Academia Militar [AM] (2021). *Diretiva Setorial da Academia militar 2019- 2021*. Revisão intercalar 1.1 de Jan2021. Lisboa.
- Academia Militar [AM] (sd). *NEP 523 – Centro de estudos de desenvolvimento de liderança*. 1ªed. Academia Militar (versão draft).
- Aga, D., Noorderhaven, N. & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team- building ScienceDirect Transformational leadership and project success : The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. doi:10.1016/j.ijproman.2016.02.012
- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. (5ª Edição). Braga: Psiquilibrios.
- Andrade, E. S. V. (2011). *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas*. Dissertação de Mestrado de continuidade em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa.
- ANJE (sd). *Código de ética do jovem empreendedor*. Greenbiz.
- APA (2020). *Publication manual of the American Psychological Association*. 7.ª ed. American Psychological Association. Washington, DC. Acedido em https://apastyle.apa.org/?_ga=2.237539968.1431203307.1547210198-20503638842.1547210198

- Ariguzo, V. A. & Okoru, M. O. (2018). Leadership: A Theroretical and Empirical Discourse. *International Journal of Innovative Research and Knowledge*, 3(6), 58-69.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*(60), 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Bahry, C. P., & Tolfo, S. da R. (2007). Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 125–144. doi: 10.1590/s0034-76122007000100008
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora
- Boléo, M. M. B. (2019). *Os eventos de team building em contextos outdoor: importância para as organizações*. Dissertação de Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Eventos. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. doi:10.1590/s0034-75902001000100002
- Branson, C., & Marra, M. (2019). Leadership as a Relational Phenomenon: What This means in Practice. *Research in Educational Administration & Leadership*, 1(4), 81-108.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora.
- Cavalcanti, R. C. T. (2017). A liderança carismática de Steve Jobs. *Revista dos Mestrados Profissionais – RMP*, 6(2), 64-80.
- Cecília, M., Minayo, D. S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40(40), 139–153.
- Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança [CEDL] (2019). *Atividade formativas em comando e liderança*. Handbook para a ANJE, de 20 a 24 de maio de 2019. Academia Militar.

- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23, 239–90.
- Correia, P. J. N. C. (2015). *A liderança e o exercício da competência disciplinar*. Trabalho de Investigação Individual. Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Currall, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(17), 243-251. doi:10.17652/rpot/2017.4.13712
- Dessler, G. (2003). *Treinamento e desenvolvimento de funcionários*. Administração de Recursos Humanos (2ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Dias, I. S. (2010). Competências em educação: conceito e significado pedagógico. *Psicologia Escolar e Educacional*, 14(1), 73–78. doi:10.1590/s1413-85572010000100008
- Dixon, M., Williams-Wonnun, S., & Hyer, E. (2019). Integrating principles of military team development into family medicine education. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 4-5(54), 336–343. doi:10.1177/0091217419861560
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Farrukh, S., & Ahsan, J. (2015). Authentic Leadership – A Multi-Component Model. *Journal of Management and Business*, 2(2), 43-73. doi:10.30537/sijmb.v2i2.93
- Fay, D., Shipton, H., West, M., & Patterson, M. (2015). Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. *Creativity & Innovation Management*, 15(2), 261-277. doi:10.1111/caim.12100
- Freire, M. C. S. (2016). *Liderança e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso aplicado a Organizações de Economia Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social. Escola Superior de Gestão e Tecnologia-Instituto Politécnico de Santarém.
- Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.

- Goswami, A., Park, H., & Beehr, T. (2019). Does the Congruence Between Leaders' Implicit Followership. Theories and Their Perceptions of Actual Followers Matter? *Journal of Business and Psychology*, 1-20. doi:10.1007/s10869-019-09638-7
- Graça, J. L. (2013). *As percepções dos professores de um agrupamento de escolas sobre a influência da liderança de topo no seu clima e cultura organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na especialidade Administração Escolar. Universidade Lusófona do Porto.
- Headquarters, Department of the Army (1999). *FM 22-100 Army Leadership*. Washington: USA Army.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões - 2010*. doi:288627/09
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (p. 281–295). Leadership Library of America.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531. doi:10.1037/amp0000295
- Leal, A. P., Bicalho, R. F. S., Sanches, V. L., Melo, A. S., Matos, S., Andrade, R. P. & Ribeiro, K. G. S. (2018). Competências empreendedoras: um diferencial para as organizações neste novo milénio. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 8, 13-34. doi: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-empendedoras
- Leroy, Anseel, Gardner, & Sels. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. doi:10.1177/0149206312457822
- MacCoun, J., & Hix, W. (2010). Unit Cohesion and Military Performance. Em N. D. Institute, *Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: An Update of rand's 1993 Study* (pp. 137-165). Santa Mónica: RAND Corporation. doi:10.7249/MG1056
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª Edição). São Paulo : Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Maximiano, A. C. A. (2005). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. (5ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A.M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. (2018). Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Revista Eletrônica Gestão E Sociedade*, 13(34), 2766-2279. Doi: 10.21171/ges.v13i34.2563
- Moxon, P. (1993). *Building a better team: a handbook for managers and facilitators*. Hampshire: Gower
- Nunes, D., Fukunaga, F., Oliani, L. G. N., & Marangoni, M. M. (2020). Desconstruindo a liderança de Boas Shamir: O uso da retórica como técnica de aprendizagem. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 73–85. doi:10.23925/2237-4418.2020v35i2p73-85
- Pereira, A. P. M. G. (2013). *Gestão de Competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portfólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior. Relatório do estágio de Mestrado*. Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Pérez-Vallejo, C., & Fernández-Muñoz, J. (2019). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork. *International journal of environmental research and public health*, 1(17), 1-10. doi:10.3390/ijerph17010032
- Pinheiro, M. M. (2019). A condução dos estudantes pelos caminhos da investigação científica. *Interações*, 15(52), 23-38. doi:10.25755/int.18821
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª Edição). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Puente-Palacios, K., & Brito, L. dos S. (2018). Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33(0), 1–10. doi:10.1590/0102.3772e3352
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (6ª Edição). Lisboa: Gradiva.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em ciências sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCl. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Ribeiro, J. S. de A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. de R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 4–17. doi:10.21714/2236-417X2017v7n1
- Rocha, D., Cavalcante, C. E., & Souza, W. J. (2010). Estilos de Liderança: Estudo de caso em uma Organização Militar. *Revista de Administração Da Unimep*, 8(2), 35–50. doi:10.15600/1679-5350/rau.v8n2p35-50
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de sociologia geral*. Lisboa: Gradiva.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Economia e de Gestão da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sales, A., Saraiva, A., & Faísca, L. (2017). Treino da resistência psicológica na recruta militar em Portugal: o papel da coesão militar, da autoestima e da ansiedade na resiliência. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 2(35), 317-337. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.3626
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7–39.
- Silva, R. O. (2019). *Liderança Militar: Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações*. Monografia, Bacharelato em Ciências Militares. Academia Militar das Agulhas Negras, Brasil.
- Velloso, N. (2008). Team building. *Revista Grupmef*, 108(31), 52- 53.
- Vieira, A. & Luz, T. R. (2005). Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 93-108. doi:10.1590/S1984-92302005000200005
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edição Atena. Academia Militar.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8ª ed). Nova Jersey: Prentice Hall.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CONSENTIMENTO INFORMADO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO



O presente estudo:

- Tem como tema: "A Academia Militar, uma escola de comando e liderança para entidades civis."
- Tem como objetivo compreender o impacto das Atividades Formativas de Comando e Liderança, ministradas pelo Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança da Academia Militar, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos.
- Tem como investigador o Aspirante Aluno de Infantaria João Silva, com a orientação do Sr. TCor de Infantaria Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos e Sr^o. Major de Artilharia Sandrina Costa Cunha.
- Será realizado com recurso a entrevistas individuais, gravadas por videoconferência e com duração máxima de 30 minutos.
- Tem como condições de participação ter frequentado uma Atividade Formativa de Comando e Liderança ou Treino Intensivo de Liderança (TIL), na Academia Militar

No presente estudo:

- Será garantido o anonimato e confidencialidade.
- Os dados recolhidos/gravados serão armazenados numa plataforma à qual apenas os investigadores responsáveis têm acesso.
- Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação científica, sendo tratados em conjunto, e nunca a título individual.

Eu tenho o direito à não resposta, ou seja, responder apenas às perguntas que quiser.

Se, em algum momento, decidir que não quero participar, posso desistir e não preciso de explicar as minhas razões e isso não terá nenhuma consequência negativa para mim.

No final do estudo, caso pretenda, poderei ter acesso aos resultados do mesmo.

Compreendo que posso não ganhar nada diretamente por participar neste estudo, mas a minha participação poderá ser muito útil para outras pessoas, no futuro.

Caso necessitar de informações adicionais, por favor, contacte o orientador do estudo:
Tenente-Coronel Renato Santos, Email: santos.recq@exercito.pt

***Obrigatório**

Email *

O seu email

Aceito ser entrevistado *

Aceito ser entrevistado(a) individualmente pelo Aspirante de Infantaria João Silva

Figura n.º1 – Consentimento informado

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA

Bloco temático A (Informação fornecida aos entrevistados)

- Pedir permissão para gravação áudio.
- Apresentação do entrevistador.
- Duração da entrevista:
- Fornecer ao entrevistado informação sobre objetivos e finalidade da entrevista.

Objetivos

- Compreender se as expetativas relativas à frequência das AFCL (TIL) foram atingidas.
- Enunciar as competências adquiridas, percecionadas por parte dos formandos com a frequência da AFCL, ministradas pelo CEDL/AM.
- Identificar as perceções da influência relativa à frequência das AFCL, ministrada pelo CEDL/AM, no contexto laboral.
- Identificar os conteúdos que deviam manter, melhorar ou introduzir na ação formativa de comando e liderança frequentada.

Finalidade

- Perceber a influência das AFCL, no desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais dos formandos, assim como o impacto na atividade laboral.
- Aspetos Deontológicos
 - Agradecer a sua colaboração;
 - Garantir a confidencialidade e o anonimato;
 - Informar sobre o direito à não resposta.

Objetivos dos blocos:

1- Antes

Perceber o que entusiasmou/motivou o formando a querer frequentar um TIL;

Perceber o porquê da AM na medida em que existem mais formações ministradas noutros locais;

Saber quais as expetativas para a formação;

Funções de liderança do formando.

2- Durante

Perceber se o facto do entrevistado conhecer o grupo antes da formação teve impacto no desenvolvimento da mesma (interação com os colegas);

Quais as competências que foram mais trabalhadas e desenvolvidas pelos formandos;

Quais as competências que os formandos consideraram indispensáveis para a atividade laboral;

Saber quais competências que foram menos trabalhadas/desenvolvidas para futuramente serem mais trabalhadas nas formações;

Perceber se as expectativas do formando para o TIL foram de acordo (ou não) com a formação;

Perceber os ganhos por parte do formando ao frequentar a formação e se lhe abriu novas oportunidades / portas para o futuro;

Perceber se melhorou a relação com o grupo de trabalho.

3- Depois

Saber quais as atividades que o formando mais gostou e que lhe causaram mais impacto;

Saber se a forma de trabalhar com o grupo laboral alterou;

Se optou por uma nova forma de liderar (mais diretivo, participativo ou por delegação);

Saber o que pode ser melhorado para implementar em TIL futuros (tempo, duração, intensidade, prática, etc).

Perguntas:

Antes:

1. Porque procurou fazer uma formação/treino em Liderança?
2. Porquê na Academia Militar?
3. Quais eram as suas expectativas antes da formação (antes de chegar à AM)?
4. Tinha alguma função de liderança na sua empresa/local de trabalho?

Durante:

5. Conhecia os restantes formandos? (Sim ou não, para depois perguntar:)
 - a. O facto de conhecer o grupo, ou

- b. O facto de não conhecer o grupo antes da formação teve influência na forma como interagiu com os colegas (interação com o grupo) ao longo da formação. Pode dar um exemplo que tenha acontecido nessa semana.
6. Durante a formação, quais as competências que mais trabalhou/desenvolveu ou adquiriu?
- (Autoconhecimento, Autoconfiança, Capacidade de Adaptação, Poder de Comunicação, Influência, Persuasão, Coesão, Saber Delegar, Trabalho de equipa)
- 6.1 Quais as que considera ser mais importantes/indispensáveis para a sua atividade laboral?
- 6.2 Quais as que foram menos trabalhadas?

Depois:

7. No final da intensa semana, comparando com as suas expectativas iniciais, estavam:
- a. Desfraldadas/desajustadas
 - b. Correspondentes
 - c. Superadas/muito acima das expectativas iniciais
- Porquê?
8. Complete a frase: Esta formação em liderança... (o que permitiu/oportunidade à pessoa, o que a pessoa ganhou/adquiriu, ...)
9. Qual a atividade que mais gostou? (ou então, qual a atividade que realizou e nunca mais se esqueceu?)
10. Esta formação levou a alterações comportamentais no seu local de trabalho? (Ou então se esta formação alterou a sua forma de liderar/de se relacionar com o grupo de trabalho?) Poderia especificar, dando um exemplo (comparando o antes com o depois)
- 10.1 Caso vier a ser um líder ou se já tem essas funções de liderança, prefere liderar e optar por um estilo mais diretivo, participativo ou delegar mais tarefas?
11. Na sua opinião, o que poderá ser melhorado neste tipo de formações? (ex: tempo, duração, intensidade, prática, exemplo,...)
- 11.1. Na sua opinião o que poderia vir a ser introduzido, e que conteúdos não fazem sentido manter?

Extra:

12. Tem algo mais a acrescentar? Algo que, não tendo sido abordado durante a entrevista, que considera importante, ou gostava que ficássemos a saber para a pesquisa?

APÊNDICE C – INQUÉRITO PARA OBTENÇÃO DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Dados Sociodemográficos

Para caracterizar a amostra são necessários um conjunto de dados:

Idade *

A sua resposta _____

Sexo *

Masculino

Feminino

Local de Residência *

A sua resposta _____

Figura n.º2 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Idade, sexo, local de residência

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

Na altura em que participou na formação pertencia: *

- Quadros Superiores
- Quadros Médios
- Técnicos Especializados
- Pequenos Proprietários
- Empregados de Serviços / Comércio / Administrativos
- Trabalhadores Qualificados / Especializados
- Trabalhadores não Qualificados / não Especializados
- Desempregado
- Estudante
- Outra: _____

Figura n.º3 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Categoria de emprego

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

Treino Intensivo de Liderança (TIL) frequentado (Ano) *

- 2019
- 2018
- 2017
- 2016
- 2015
- 2014
- 2013
- 2012
- 2011
- 2010
- 2009
- 2008
- Outra: _____

Figura n.º4 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Ano em que frequentou o TIL

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

Treino Intensivo de Liderança (TIL) frequentado (Edição do TIL) *

- 10ª
- 9ª
- 8ª
- 7ª
- 6ª
- 5ª
- 4ª
- 3ª
- 2ª
- 1ª
- Outra: _____

Figura n.º5 – Inquérito para obtenção dos dados sociodemográficos : Edição frequentada

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

Por favor, indique duas datas/horas que lhe sejam mais convenientes para a entrevista. *

A sua resposta _____

Agradeço a sua participação para a elaboração deste trabalho

Figura n.º6 – Indicação do participante de duas possíveis datas para a entrevista

Fonte: Elaboração própria (Google Forms)

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º3 – Caracterização dos participantes/entrevistados

Identificação	Idade	Sexo	Categoria De Emprego	Ano formação	TIL
P1	40	M	Quadros Superiores	2014	7
P2	31	F	Técnicos Especializados	2019	10
P3	42	F	Quadros Superiores	2008	1
P4	40	F	Quadros Superiores	2014	7
P5	38	M	Quadros Médios	2018	9
P6	50	F	Quadros Superiores	2018	9
P7	44	F	Quadros Médios	2011	4
P8	38	M	Desempregado	2012	5
P9	59	M	Quadros Superiores	2008	1
P10	51	F	Quadros Superiores	2008	1
P11	43	M	Quadros Superiores	2011	4
E12	56	F	Pequenos Proprietários	2012	5
P13	49	F	Quadros Superiores	2017	8
P14	46	M	Quadros Superiores	2010	3
P15	39	F	Empregados de Serviços/Comércio/ Administrativos	2008	1

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE E – GRÁFICOS RELATIVOS ÀS ENTREVISTAS

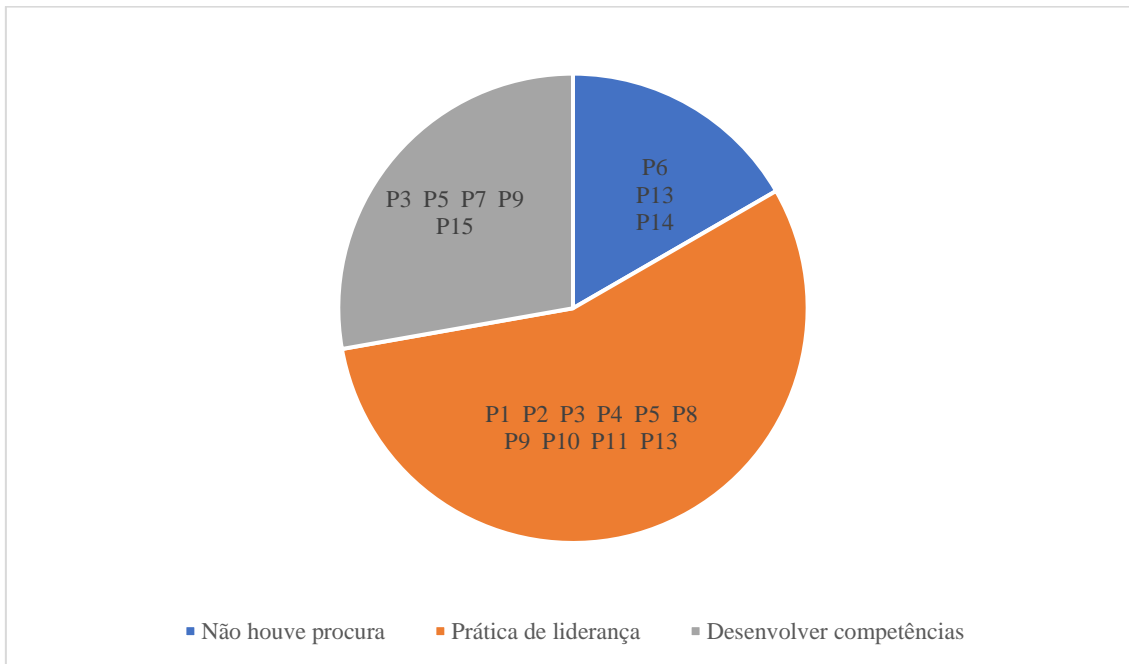


Gráfico n.º1 – Questão n.º1: Procura pelas AFCL

Fonte: Elaboração própria

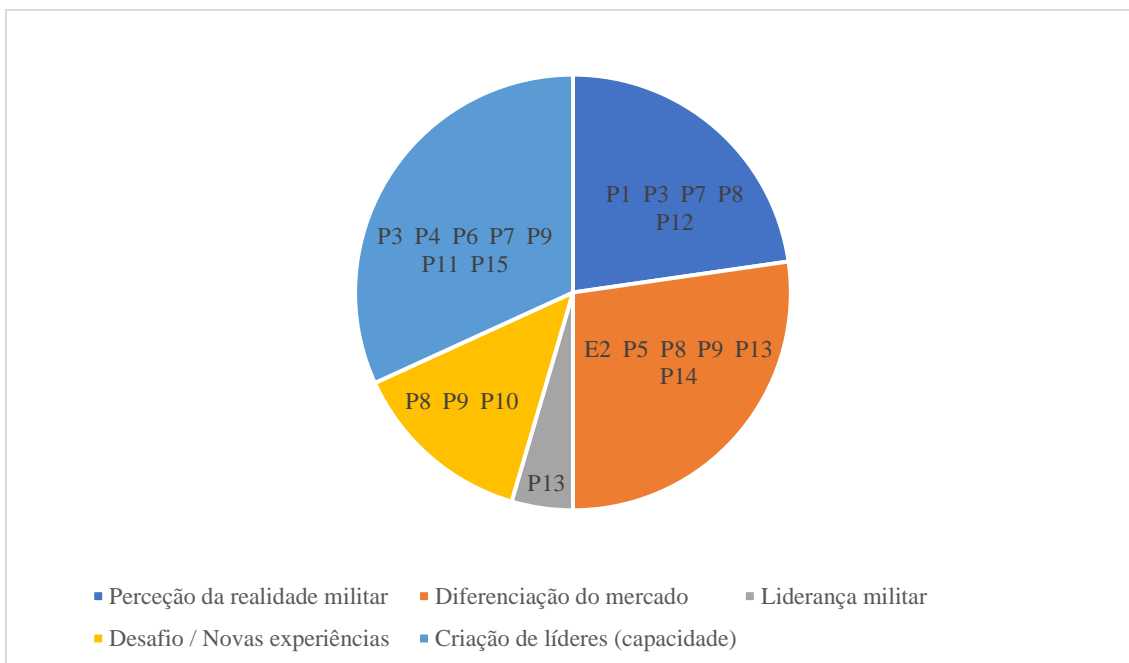


Gráfico n.º2 – Questão n.º2: Escolha da instituição

Fonte: Elaboração própria

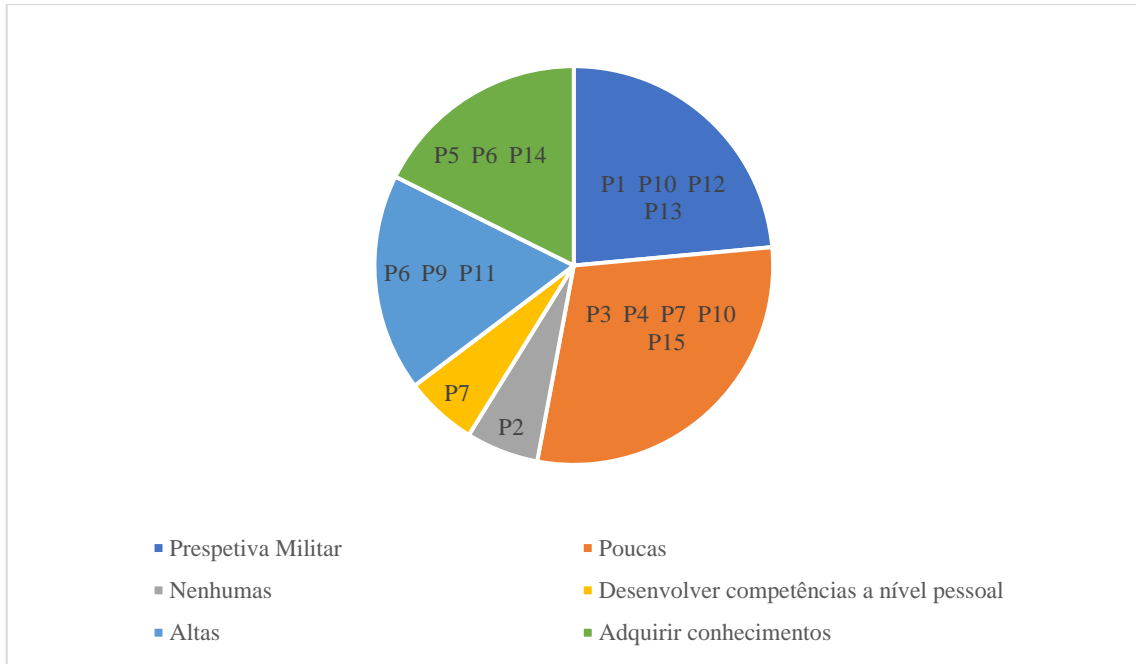


Gráfico n.º3 – Questão n.º3: Expetativas pré formação

Fonte: Elaboração própria

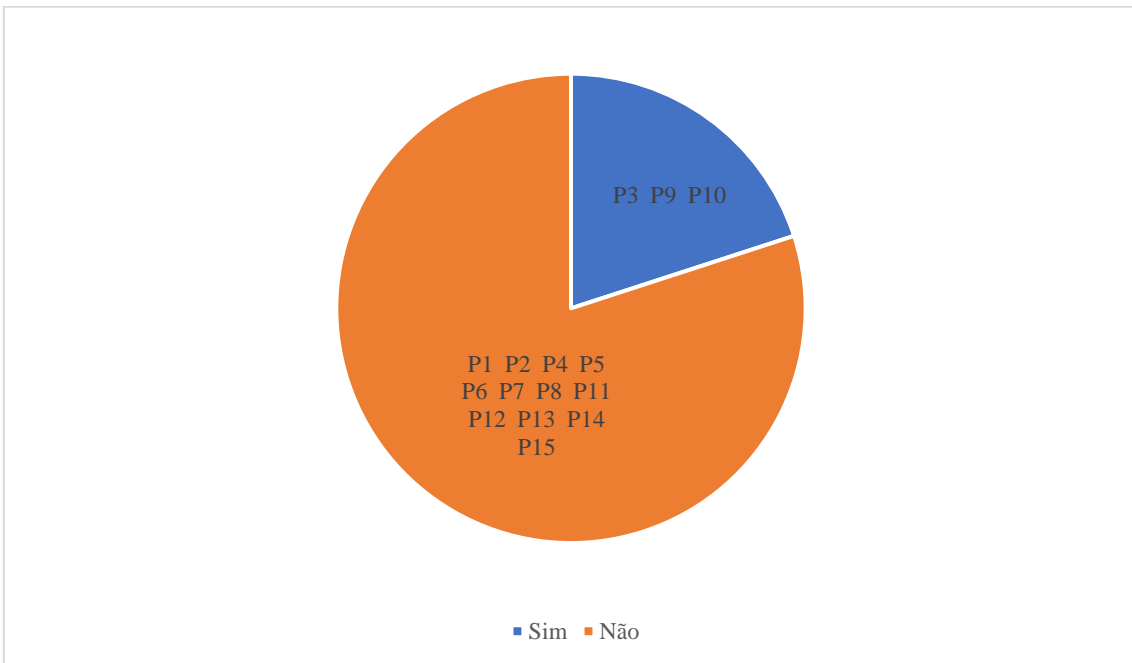


Gráfico n.º4 – Questão n.º5: Conhecimento do restante grupo

Fonte: Elaboração própria

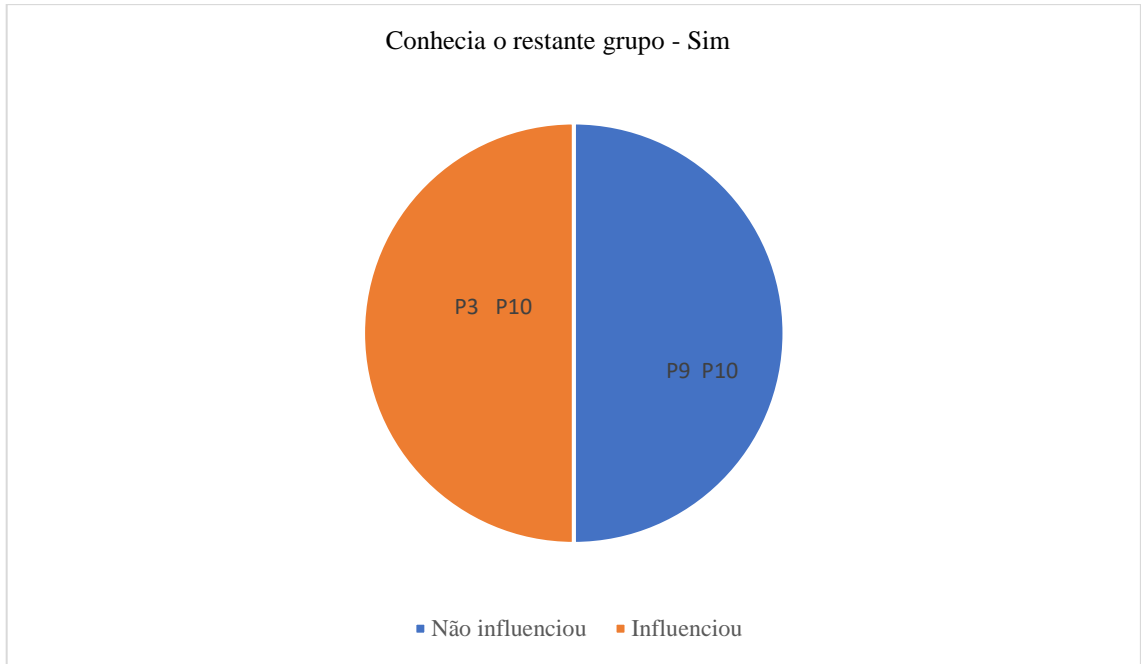


Gráfico n.º5 – Questão n.º5: Influência na formação sabendo que conhecia o restante grupo

Fonte: Elaboração própria

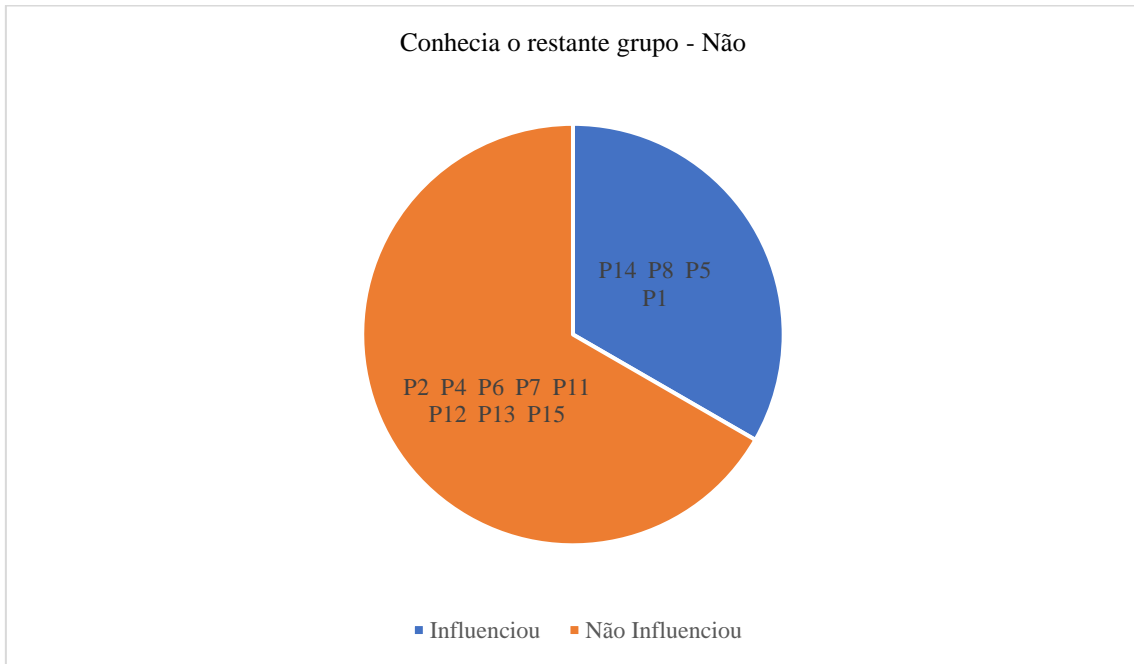


Gráfico n.º6 – Questão n.º5: Influência na formação sabendo que não conhecia o restante grupo

Fonte: Elaboração própria

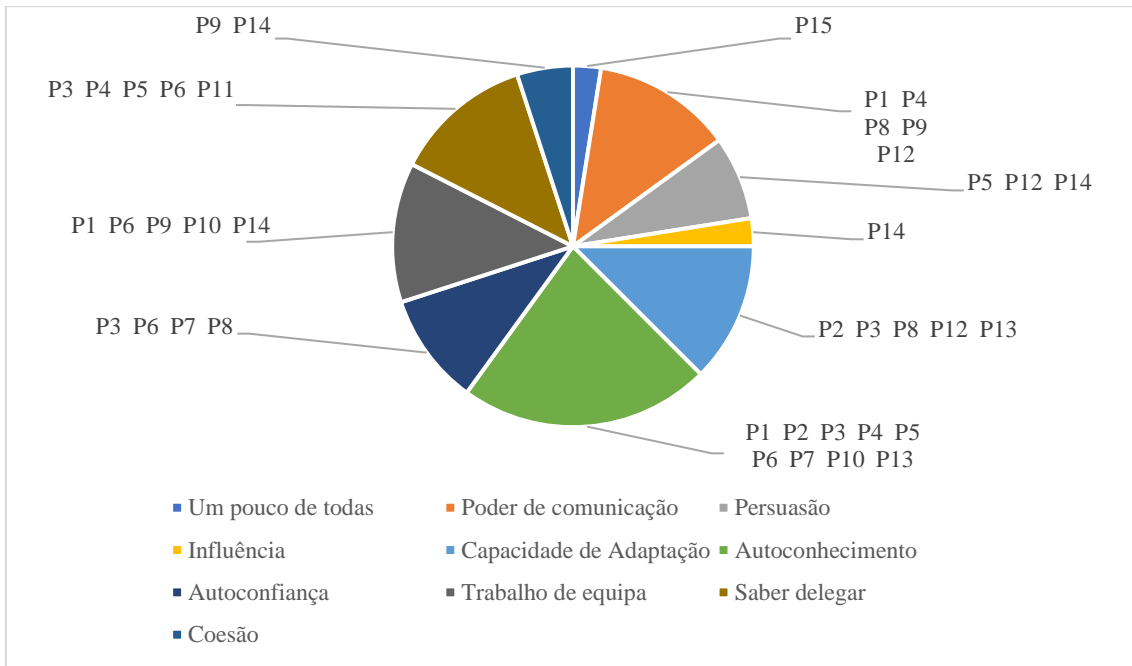


Gráfico n.º7 – Questão n.º6: Percepção de ganhos das competências

Fonte: Elaboração própria

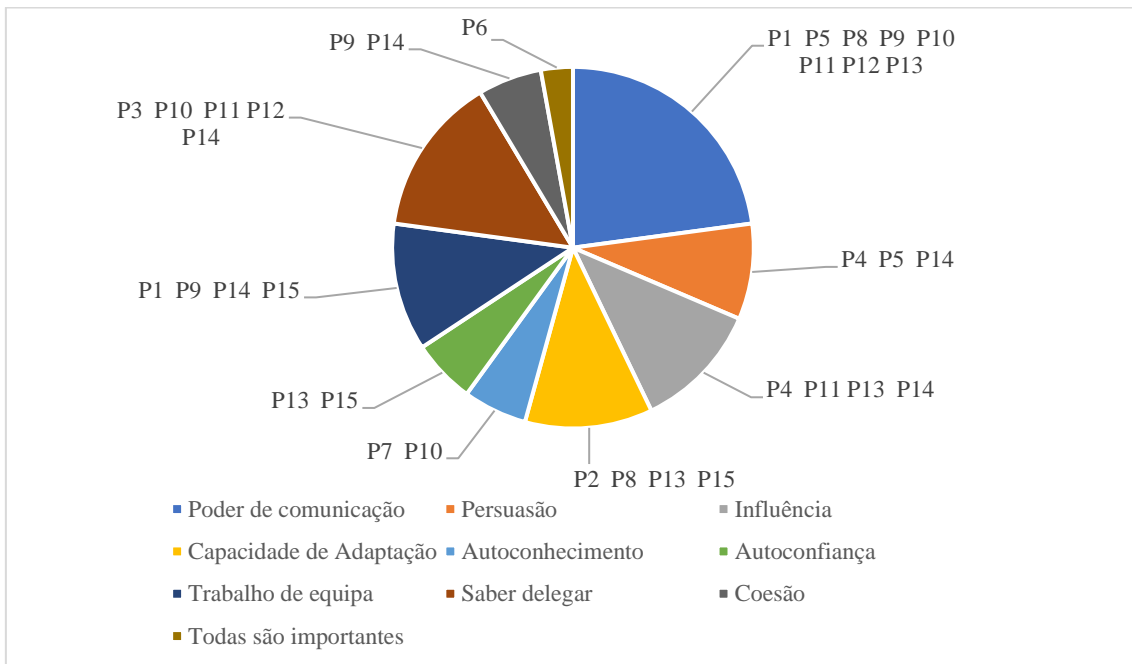


Gráfico n.º8 – Questão n.º6.1: Competências indispensáveis à atividade laboral

Fonte: Elaboração própria

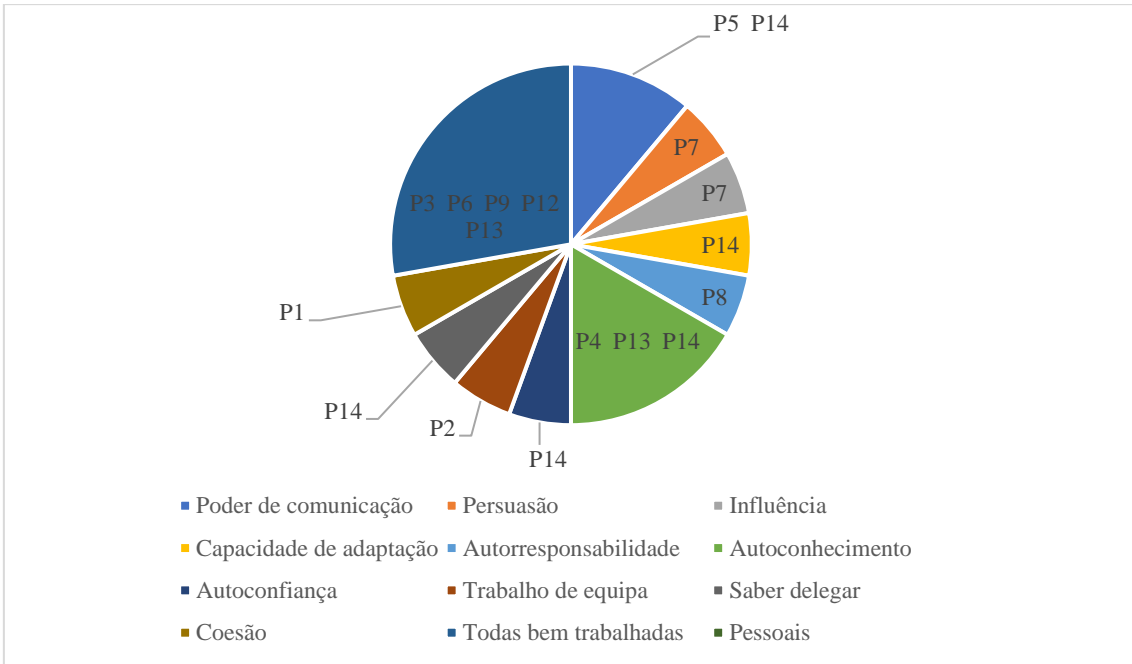


Gráfico n.º9 – Questão n.º6.2: Competências menos trabalhadas nas AFCL

Fonte: Elaboração própria

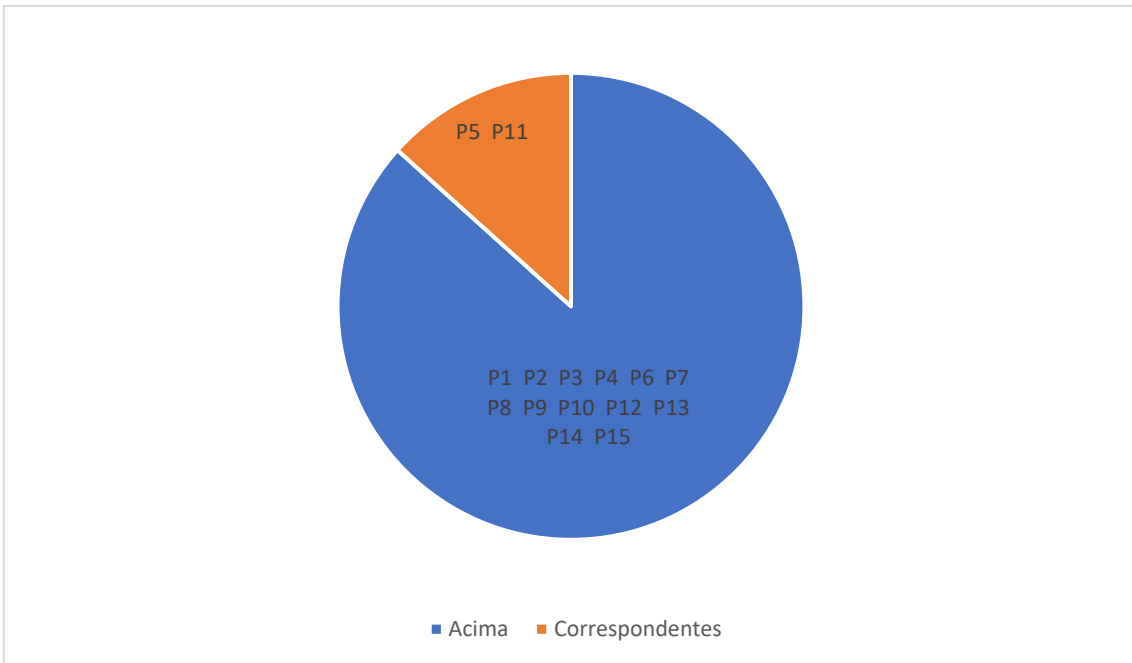


Gráfico n.º10 – Questão n.º7: Expetativas pós formação (comparação com as iniciais)

Fonte: Elaboração própria

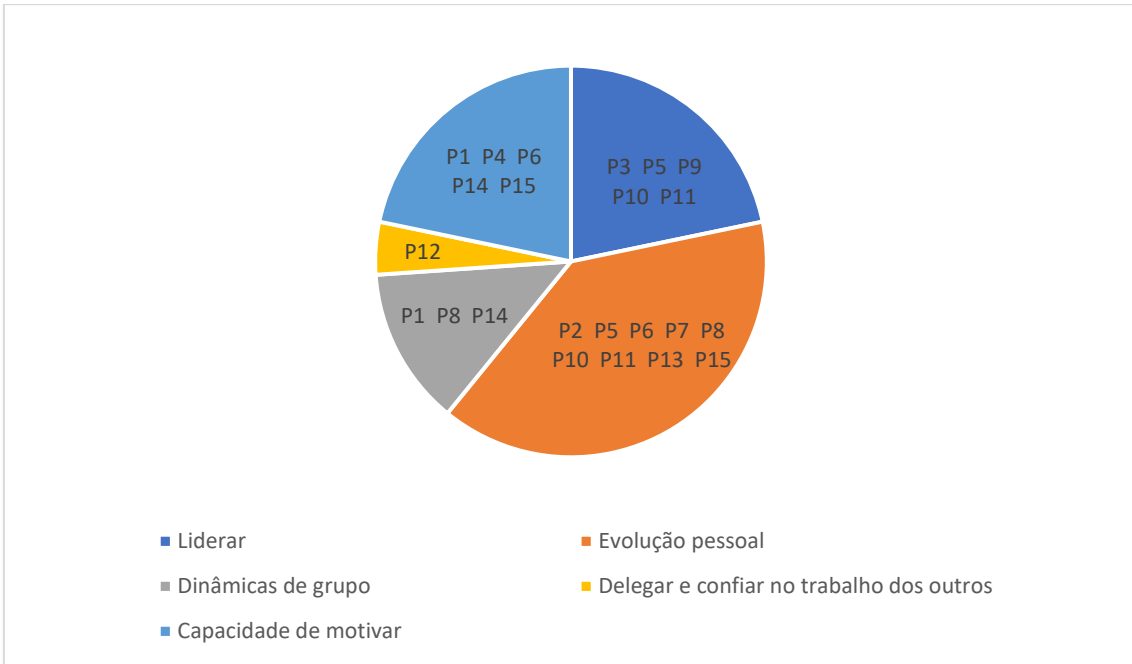


Gráfico n.º11 – Questão n.º8: Oportunidades originadas pela formação

Fonte: Elaboração própria

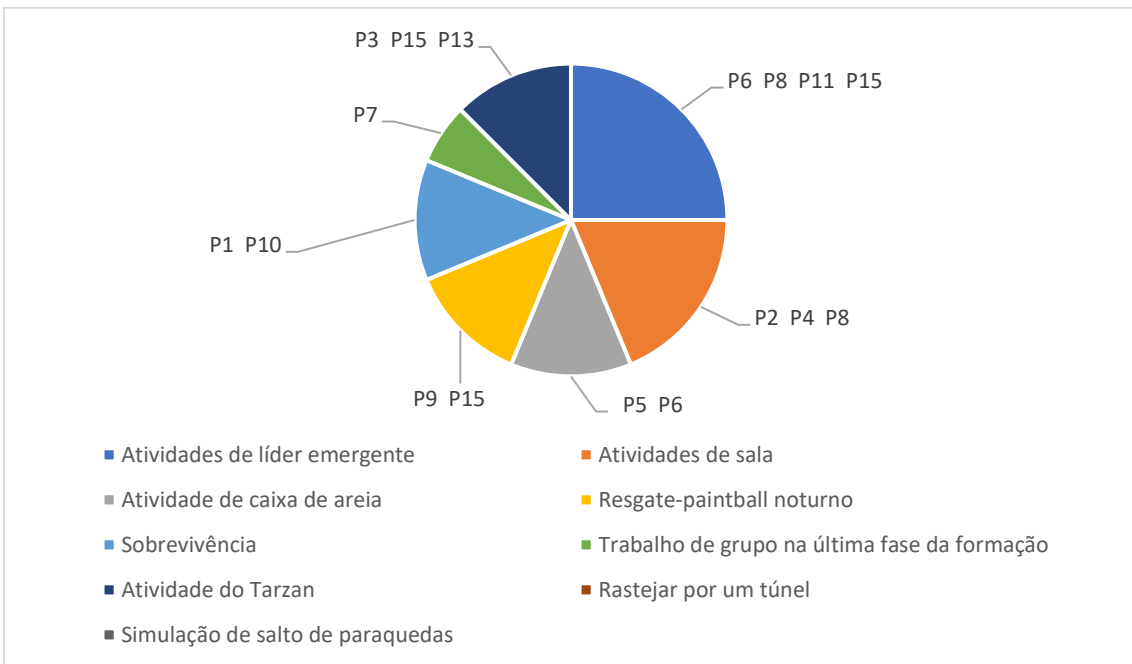


Gráfico n.º12 – Questão n.º9: Atividades preferidas

Fonte: Elaboração própria

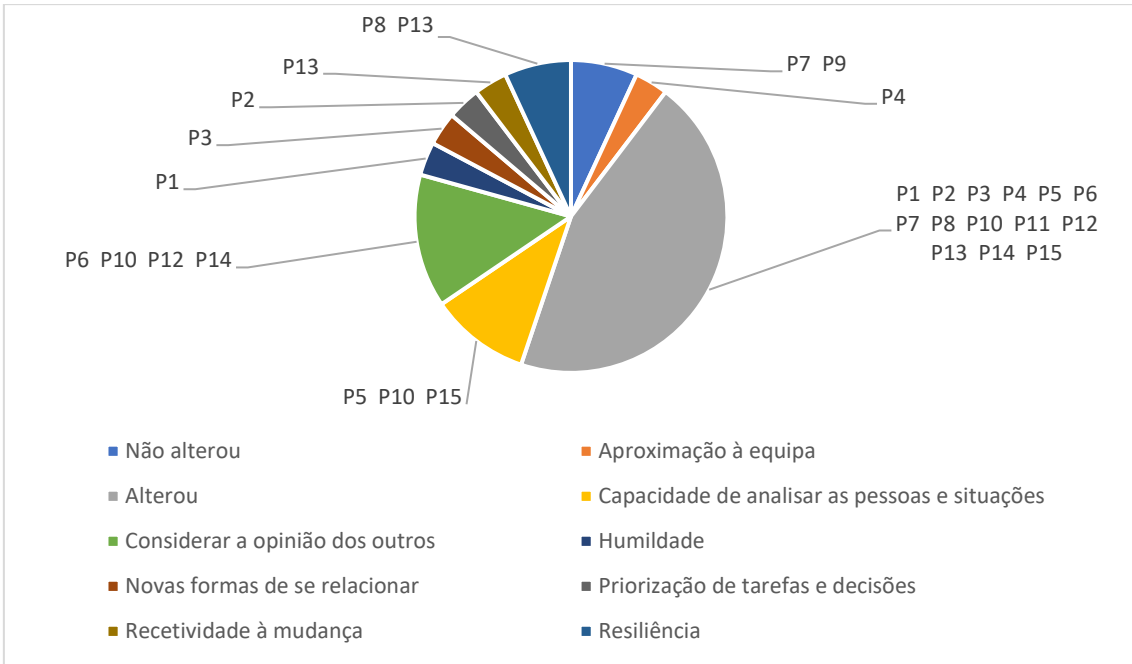


Gráfico n.º13 – Questão n.º10: Alterações no local de trabalho ou na forma de liderar

Fonte: Elaboração própria

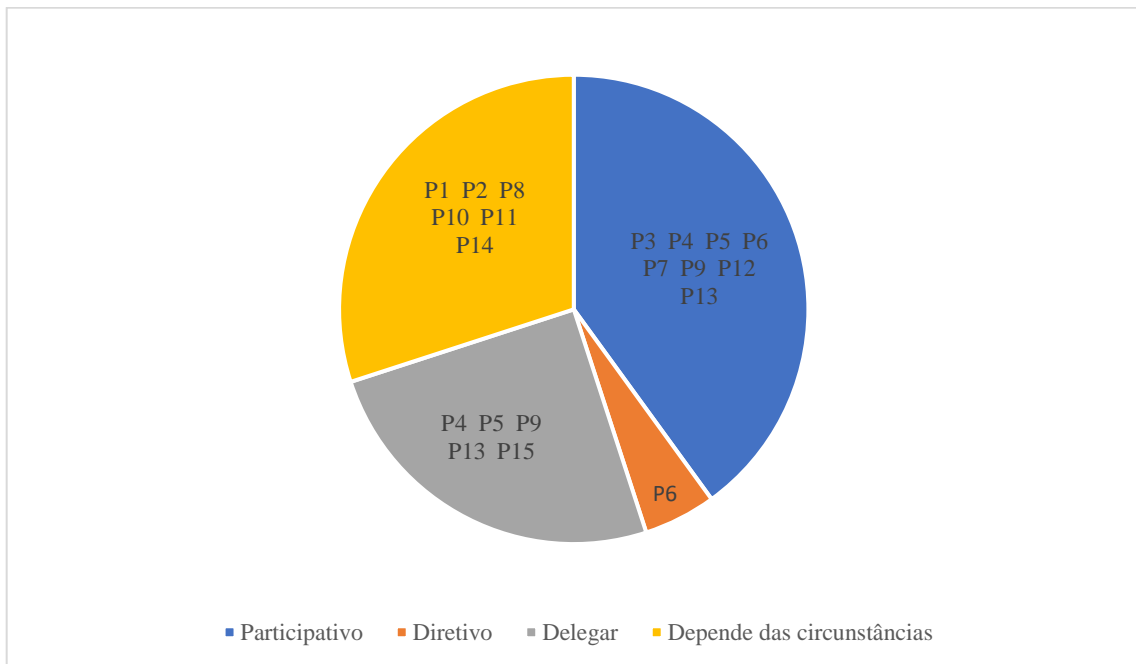


Gráfico n.º14 – Questão n.º10.1: Estilos de liderar

Fonte: Elaboração própria

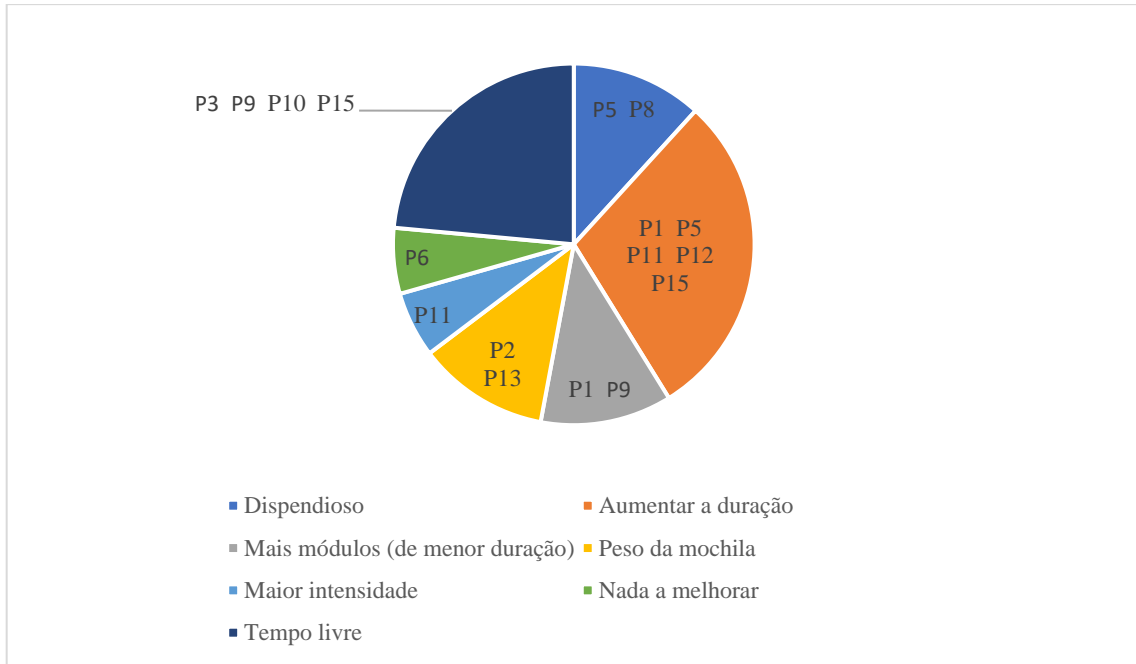


Gráfico n.º15 – Questão n.º11: Aspectos a melhorar nas AFCL

Fonte: Elaboração própria

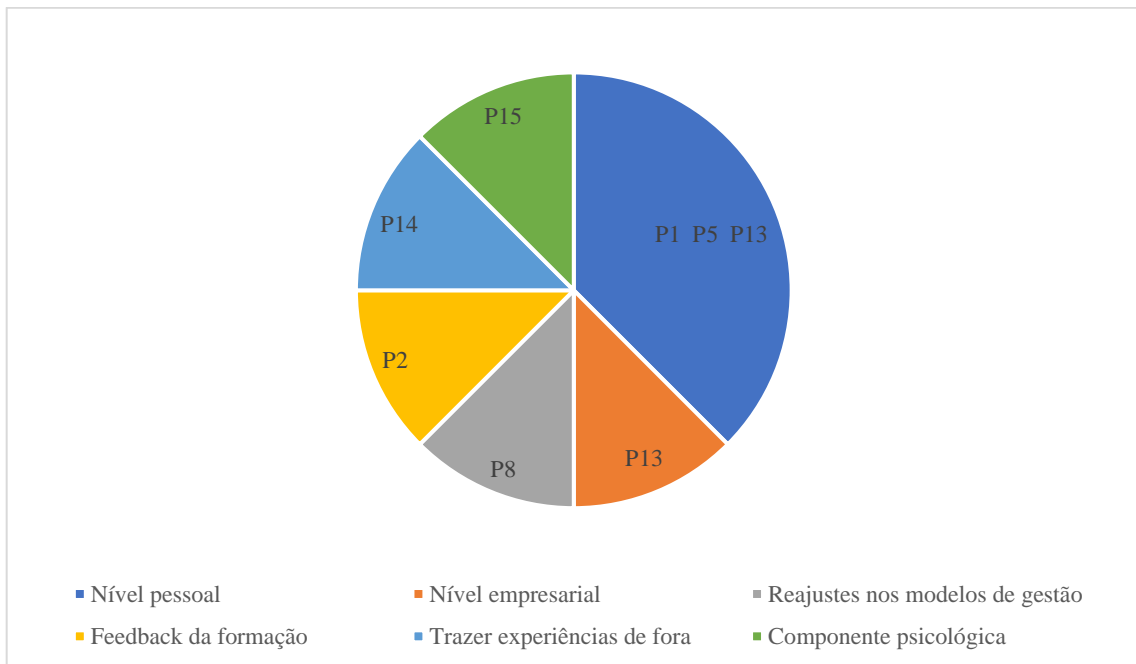


Gráfico n.º16 – Questão n.º11.1: Aspectos a focar ou introduzir em AFCL futuras

Fonte: Elaboração própria

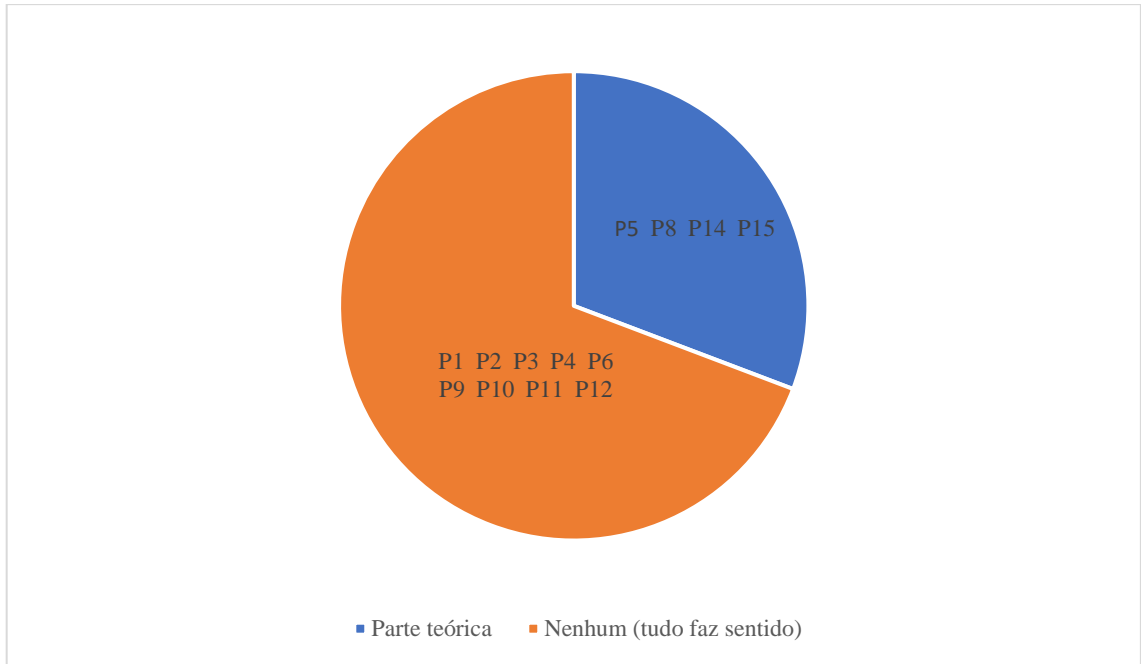


Gráfico n.º17 – Questão n.º11.1: Conteúdos a reduzir ou excluir nas AFCL

Fonte: Elaboração própria

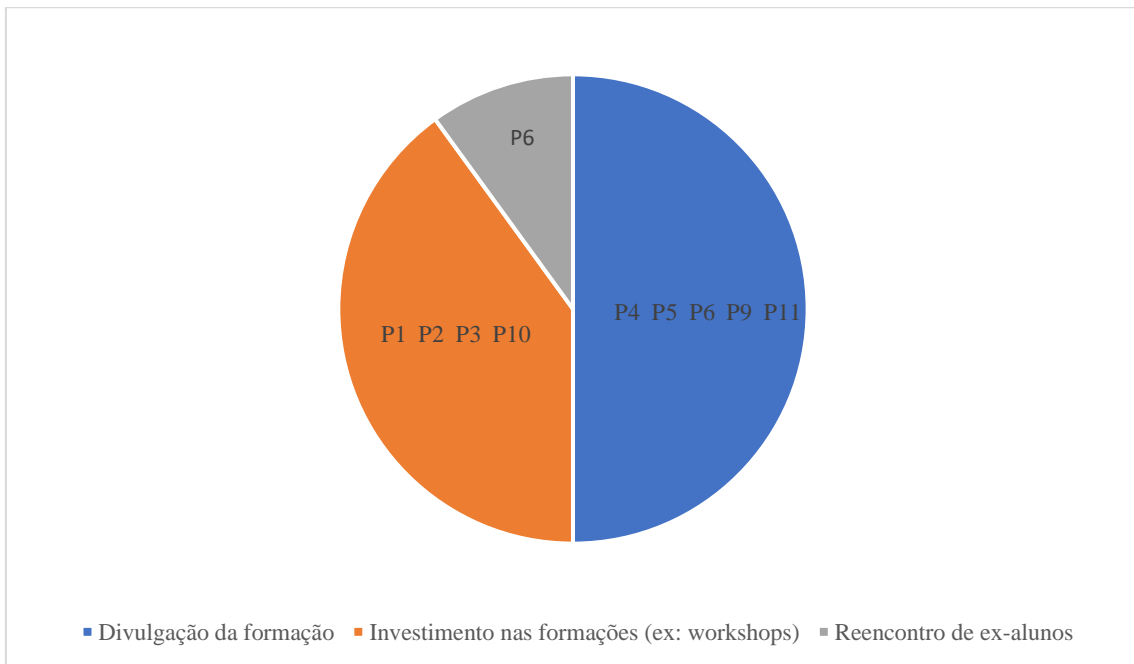


Gráfico n.º18 – Questão n.º12: Contributos

Fonte: Elaboração própria