



ACADEMIA MILITAR

Comando, Liderança e Gestão da Formação num Estabelecimento Militar de Ensino: O Caso dos Alunos Graduados

Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Filipe Figueiras Marçal

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2013



ACADEMIA MILITAR

Comando, Liderança e Gestão da Formação num Estabelecimento Militar de Ensino: O Caso dos Alunos Graduados

Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Filipe Figueiras Marçal

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2013

Dedicatória

À Casa tão bela e tão ridente que formou e forma gerações de Pilões.

Agradecimentos

É com enorme prazer que agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha chegada à meta final deste mestrado. Durante estes cinco anos de uma dura e longa caminhada, foram muitos os que me ajudaram e me transmitiram um apoio incondicional que desejo nestas linhas exprimir o meu apreço.

Em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador, Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, pela sua supervisão, orientação, inigualável disponibilidade, colaboração, motivação e críticas construtivas prestadas na revisão e estruturação deste trabalho, pela forma exemplar e sem igual com que transmite os seus ensinamentos. Sem ele não teria certamente conseguido.

Ao Diretor de Curso de Infantaria, pelo seu profissionalismo, dedicação, empenho e sobretudo pelo seu carácter e paciência. Sendo sem dúvida uma grande referência!

Ao Ex-Aluno do Instituto dos Pupilos do Exército António Ribeiro da Silva, pela sua disponibilidade e ajuda na seleção e contato dos Ex-alunos a entrevistar, sendo um exemplo de camaradagem que é apanágio de todos os alunos que frequentaram o Instituto.

À Professora Helena Marques por cada palavra de apoio e pelo seu auxílio durante a elaboração desta investigação.

À Senhora Paula Almeida pelo altruísmo e disponibilidade com que desde o primeiro momento se evidenciou, sendo um verdadeiro pilar desta investigação.

A todos os militares que trabalham ou trabalharam no Instituto dos Pupilos do Exército, pelo empenho e disponibilidade demonstrada na recolha de informações para a elaboração do presente trabalho, nomeadamente ao Coronel Soares, Tenente-Coronel Bastos, Tenente-Coronel Campos, Major Pato, Capitão Castanheira, Tenente Vale, Alferes Correia e Furriel Pinto.

Aos alunos e Ex-alunos entrevistados por me concederem a oportunidade de entrevistá-los e de recolher informação essencial para a elaboração deste projeto.

Ao Professor Pedro Fernandes por me mostrar o caminho certo para a conquista de todas as minhas vitórias.

Quero agradecer à minha família, principalmente aos meus pais pelo apoio, educação e confiança que sempre depositaram em mim.

Em especial agradeço à Andreia pelo carinho, dedicação, incentivo, altruísmo e constante fonte de inspiração que me proporciona todos os dias.

A todos o meu sincero muito obrigado.

Epígrafe

“A educação é um processo social, é desenvolvimento.

Não é a preparação para a vida, é a própria vida.”

John Dewey

Resumo

Subordinado ao tema “*Comando, Liderança e Gestão da Formação num Estabelecimento Militar de Ensino: o caso dos Alunos Graduados*”, o esta investigação comprometeu-se a estudar e descrever o processo de seleção e formação dos Alunos Graduados do Instituto dos Pupilos do Exército.

O Instituto dos Pupilos do Exército é uma Instituição secular e que tem vindo a demonstrar perante a sociedade o valor do seu projeto educativo, formando cidadãos de referência que contribuem para o desenvolvimento de Portugal. A formação destes cidadãos começa desde tenra idade, sendo a liderança e o seu desenvolvimento uma das preocupações que esta Instituição tem como primordial.

Dada a familiaridade que o investigador tem com a Instituição estudada, este procura a resposta às questões de investigação inicialmente formuladas, de forma a conduzir toda a investigação para dar resposta à questão central, que lhe esclarecerá todos os desconcertos, que existem sobre o Modelo de Formação adotado pelo Instituto dos Pupilos do Exército, afirmando ou infirmando as hipóteses de investigação inicialmente levantadas.

O presente trabalho de Investigação Aplicada é constituído por cinco capítulos. No primeiro capítulo são definidos os objetivos e é feito um enquadramento teórico para uma melhor perceção do objeto de estudo e das temáticas da liderança a serem escamoteadas. No segundo capítulo é explicada toda a metodologia de investigação adotada para a elaboração deste projeto. O terceiro capítulo tem como principal objetivo dar a conhecer a organização em estudo e apresentar o Modelo de Formação recentemente normalizado e atualizado pelo Instituto. No quarto capítulo são discutidos os resultados de dezasseis entrevistas estruturadas que foram efetuadas a Alunos, Ex-Alunos e Oficiais, para que de forma empírica se obtivesse a resposta à questão central. Após uma análise e discussão dos resultados chegamos então ao final da caminhada desta investigação, redigindo as conclusões e recomendações para que esta investigação auxilie no melhoramento do processo de seleção e formação dos Alunos Graduados.

Palavras-chave: Processos, Seleção, Formação, Liderança, Graduados.

Abstract

According to the theme "Command, Leadership and Training Management in a Military Education Establishment: The Case of Graduates Students", this investigation is committed to study and describe the process of selection and formatting of Graduates Students of the Instituto dos Pupilos do Exército.

The Instituto dos Pupilos do Exército it's a secular institution and that have come before society to demonstrate the value of its educational project, forming citizens of reference that contribute to the development of Portugal. The formation of these citizens begins at an early age, and the leadership and development of the concerns that this institution has as paramount.

Given the familiarity of the researcher with this Institution, he seeks to answer the research questions initially formulated, in order to conduct all the research to give answer to the central question, which will clarify all the absurdities that exist on the formation model adopted by Instituto dos Pupilos do Exército, affirming or refuting all research hypotheses initially raised.

This Applied Research study consists of five chapters. The first chapter defines the goals and is made a theoretical framework for a better perception of the object of study and the themes of leadership to be concealed. In the second chapter is explained throughout the research methodology adopted for the development of this project. The third chapter's main objective is to inform the organization under study and present the Training Model recently upgraded and standardized by the Institute. The fourth chapter discusses the results of sixteen structured interviews that were conducted to Students, Former Students and Officers, that is empirically obtained the answer to the central question.

After an analysis and discussion of the results we then walk to the end of this research, drafting conclusions and recommendations for this research to assist in the improvement of the selection process and training Graduates Students.

Keywords: Process, Selection, Training, Leadership, Graduates.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	x
Capítulo 1 Enquadramento Teórico	1
1.1. Introdução	1
1.2. Problema de Investigação: escolha, formulação e justificação.....	2
1.3. Delimitação da Abordagem	3
1.4. Questão Central.....	3
1.5. Questões de Investigação	3
1.6. Hipóteses de Investigação.....	4
1.7. Objetivos do Estudo.....	5
1.7.1. Objetivo Geral	5
1.7.2. Objetivos Específicos	6
1.8. Revisão de Literatura	6
1.8.1. Alunos Graduados	6
1.8.2. Liderança	11
1.8.3. Comando.....	18
1.8.4. Modelo da Direção por Valores.....	18
1.9. Quadro de Referência	19
Capítulo 2 Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	21
2.1. Tipo de Estudo	21
2.2. Amostra.....	22
2.3. Instrumentos.....	22
2.4. Procedimentos.....	23
Capítulo 3 História, Organização e Formação no Instituto dos Pupilos do Exército .	25

3.1. Enquadramento Teórico.....	25
3.1.1. Síntese Histórica do IPE	25
3.2. Organização do IPE	29
3.3. O Batalhão de Alunos	30
3.4. Modelo de Formação	31
3.4.1. Formação na Área da Liderança.....	34
3.5. Objetivos da Instrução do Corpo de Alunos	34
Capítulo 4 Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados	36
4.1. Entrevista Estruturada a Alunos Graduados e Ex Alunos Graduados	36
4.1.1 Formação adquirida para a execução das funções de graduado	36
4.1.2. A aceitação das funções de Graduado	38
4.1.3. Principais dificuldades sentidas.....	39
4.1.4. Experiências adquiridas durante a execução das funções	39
4.1.5. Os Graduados no sistema de ensino no instituto	40
4.1.6. Contributo dos alunos graduados para com os outros alunos.....	41
4.1.7. Estilos de Liderança.....	42
4.2. Entrevista Estruturada a Oficiais com funções no IPE	44
4.2.1. Função dos alunos graduados como parte integrante do sistema	44
4.2.2. Formação dos alunos graduados.....	45
4.2.3. Pontos fortes e lacunas na formação.....	46
4.2.4. Processo de seleção dos alunos graduados	47
Capítulo 5 Conclusões e Recomendações	48
5.1. Verificação das Hipóteses.....	48
5.2. Resposta às Questões de Investigação	49
5.3. Resposta à Questão Central	51
5.4. Grau de Cumprimento dos Objetivos	52
5.5. Limitações da Investigação.....	52
5.6. Desafios para Futuras Investigações	52
Bibliografia.....	54

Apêndices.....	1
Apêndice A - Guião de Entrevista a Alunos e Antigos Alunos.....	2
Apêndice B - Guião de Entrevista a Oficiais	4
Apêndice C - Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Campos	6
Apêndice D - Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Bastos.....	9
Apêndice E - Entrevista Estruturada ao Coronel Talhinhos	13
Apêndice F - Entrevista Estruturada ao Alferes Correia	15
Apêndice G - Entrevista Estruturada ao Capitão Castanheira	18
Apêndice H - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Rachid Pachire	23
Apêndice I - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado João Amaral	27
Apêndice J - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Pedro Ropio	30
Apêndice K - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Rui Gomes.....	33
Apêndice L - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Reinaldo Colombo.....	38
Apêndice M - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Flávio Lemos.....	42
Apêndice N - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Nelson Brito.....	45
Apêndice O - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Manuel Clemente.....	48
Apêndice P - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno José Pereira.....	53
Apêndice Q - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Dinis Afonso.....	57
Apêndice R - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Manuel Magro	61
Apêndice S - Análise de Conteúdo da entrevista aos Alunos e Ex. Alunos Graduados..	65
Apêndice T - Análise de Conteúdo da entrevista a Oficiais	82
Apêndice U - Estrutura e Organização Funcional e Pedagógica do IPE	89
Apêndice V - Batalhão Escolar 2012/2013.....	90
Anexos.....	1
Anexo A (Instrução a Ministar) à proposta 02 2012/13 do CAI	2

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matérias Ministradas nos diversos anos escolares	32
Tabela 2 – Competências a adquirir no final de cada ciclo	33
Tabela 3 – Objetivos das matérias a ministrar na ICA	35

Lista de Abreviaturas, Acrônimos e Siglas

Admil – Administração Militar
AlunoCmdtBat – Aluno Comandante Batalhão
AlunoCmdtPel – Aluno Comandante Pelotão
AlunoGradDiaBat – Aluno Graduado Dia ao Batalhão
AlunoGradDiaComp – Aluno Graduado Dia à Companhia
AM – Academia Militar
AMS – Amor e Sexualidade
APE – Associação dos Pupilos do Exército
Art.º – Artigo
Asp Al Inf – Aspirante Aluno de Infantaria
BAT - Batalhão
CAD – Comportamentos Aditivos
CAI – Companhia de Alunos
CEME – Chefe do Estado Maior do Exército
Cfr. – Conferir em
CFS – Curso de formação de sargentos
CFT – Centro de Forças Terrestres
CHM – Continência e Honras Militares
CM – Colégio Militar
Cmdt – Comandante
CNO – Centro de novas oportunidades
Comp. – Companhia
CTCmds – Centro de Tropas Comando
EFA – Educação e formação de Adultos
EMEns – Estabelecimentos Militares de Ensino
FOP – Formação Pedagógica Inicial
FPCE – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
GradDiaBat – Graduado de Serviço de dia ao Batalhão
GradDiaComp – Graduado de Serviço de dia à companhia
ICA – Instrução do Corpo de Alunos

IMPE – Instituto Militar dos Pupilos do Exército
IO – Instituto de Odivelas
IPE – Instituto dos Pupilos do Exército
IPPE – Instituto Profissional dos Pupilos do exército
ISCED – International Standard Classification of Education
LID – Liderança
MCM – Moral Cívica e Militar
N.º – Número
OTSETM – Obra Tutelar e Social do Exército de Terra e Mar
OUN – Ordem Unida
p. – Página
PCEE – Provas de Coesão e Espírito de Equipa
pp. – Páginas
QD – Questão Derivada
QI – Questão de Investigação
RCS – Regras de Conduta Social
RNIPE – Regulamentos e Normas IPE
s.d – Sem data
SAS – Saúde e Socorrismo
TIA – Trabalho de investigação Aplicada
TOP – Topografia e Orientação

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1.1. Introdução

Transmitir conhecimento através de gerações de forma a desenvolver o conhecimento acumulado é um dos pilares da sociedade a que denominamos Educação, *“Processos pelos quais as sociedades transmitem expressamente a sua informação, conhecimentos, compreensão, atitudes, valores, capacidades, competências e comportamentos acumulados através das gerações”* (ISCED,2013)¹. É importante que se formem competências e capacidades nos jovens, de forma a criar os líderes para o futuro e a aperfeiçoar as técnicas de ensino, tendo sempre em conta os erros do passado. Os Estabelecimentos Militares de Ensino²(EMEEns), como é o caso do Instituto dos Pupilos do Exército(IPE), têm um desempenho crucial e um relevante papel na formação de jovens, fazendo justiça ao próprio decreto de fundação do IPE *“(...) é necessário criar homens que pelo trabalho e esforço próprios se mantenham na vida com independia e dignidade; é preciso formar cidadãos uteis à Pátria”*.³(AR,1911,p.3043)

No âmbito da estrutura curricular desenvolvida ao longo do Mestrado em ciências militares da Academia Militar, surge, no culminar de cinco anos de aprendizagem e formação, o presente Trabalho de Investigação Aplicada, submetido ao tema *“Comando, Liderança e Gestão de Formação num Estabelecimento Militar de Ensino: O Caso dos Alunos Graduados”*.

O Instituto dos Pupilos do Exército, o Colégio Militar e o Instituto de Odivelas são os três Estabelecimentos Militares de Ensino existentes em Portugal. Os estabelecimentos militares de ensino são *“um instrumento de elevada importância que as forças armadas, e o exército em particular, estabelecem com a sociedade civil partilhando com esta os princípios basilares da sua cultura e identidade. A manutenção de um projeto militar de ensino constitui, tanto para as forças armadas como o país, uma mais-valia”* (AR,2013).

¹Cfr. www.uis.unesco.org/Education/documents/UNESCO_GC_36C-19_ISCED_EN.pdf, em 15MAR2013, às 17h30m.

² Diferente de estabelecimentos de ensino militar como é o caso da Academia Militar, Escola Naval e Academia da Força Aérea.

³Ver Decreto-Lei da fundação do Instituto dos Pupilos do Exército, *Diário de Governo*, nº 166, 19 de Julho de 1911, p. 3043.

Estes estão sob alçada do Ministério da Defesa onde pertencem ao Exército, hierarquicamente sob alçada do Comando de Instrução e Doutrina e sob Comando da Direção de Educação.

O presente TIA tem como principais objetivos revelar a formação recebida na área da liderança pelos alunos graduados dos EMEns e o modo como estes são escolhidos. Como caso para estudo, o investigador escolheu os Alunos Graduados do IPE, pois a familiaridade com a instituição e o conhecimento de alguns dos processos do pequeno universo sociológico deste estabelecimento são alguns dos motivos que despertaram a curiosidade do investigador.

1.2. Problema de Investigação: escolha, formulação e justificação

O Investigador deve refletir e ponderar de forma plausível sobre o problema de investigação para que todos os esforços sejam feitos na direção certa. Em investigações adstritas às ciências sociais, *“A problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados. Constitui uma etapa-charneira da investigação, entre a rotura e a construção”* (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 89).

Poderão existir variantes, durante a investigação, que tornem necessário aprimorar a problemática, mas devem ser definidas na sua génese e se necessário reformular alguns pontos da investigação. Para a realização da investigação é de todo o interesse que o investigador tenha alguma familiaridade com o tema que irá abordar, e que se torne quase num especialista da área que vai investigar, não podendo obter todos os conhecimentos de uma área abrangente como é por exemplo a economia ou a sociologia, mas tomando sim conhecimentos específicos e tendo em consideração os fatores predominantes da área em que quer desenvolver o seu projeto de investigação (Idem, 2005).

Para tentar exprimir quais as dificuldades que encara na sua investigação, o investigador define o problema de investigação. A temática escolhida tenta abranger uma das vertentes do ensino dos EMEns, que está não apenas explanada em programas escolares, mas também no dia-a-dia dos alunos, em quase todos os momentos a liderança e o comando entre pares, considerando bem entendido, que os alunos graduados são aqueles que mais têm necessidade de a praticar. Trata-se de perceber de forma empírica qual é a formação que é administrada aos Alunos Graduados e se é a mais adequada face às dificuldades que estes encontram no decorrer dos objetivos traçados, compreendendo as lacunas e valências da formação dos Alunos Graduados para o desempenho das suas

funções, verificar qual é o processo de escolha dos Alunos Graduados e a sua importância na hierarquia de comando do IPE, bem como para os restantes alunos.

1.3. Delimitação da Abordagem

Na presente investigação o autor incide única e exclusivamente na formação dada aos Alunos graduados na área da Liderança, a forma como são escolhidos e o contributo formativo no âmbito da Liderança que os Alunos Graduados, que exercem funções de comando, assimilam enquanto Alunos líderes e transmitem aos outros Alunos pertencentes ao Batalhão de Alunos do IPE. O período temporal de análise para esta investigação recaiu entre fevereiro de 2013 a julho de 2013, no entanto não impediu ao investigador aceder a informação que incidiu noutros períodos temporais.

1.4. Questão Central

Para facilitar e delinear o curso da investigação de forma mais firme e palpável, o investigador atribui para o seu projeto de investigação uma pergunta que, formulada, pudesse transmitir a verdadeira intenção do investigador com o projeto: *“A melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida. Com esta pergunta o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar compreender melhor”* (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 44). As qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência estão inerentes na realização de uma boa pergunta de partida. A questão central é, como apreendido na literatura aplicável, uma linha orientadora de toda a investigação e apoia o investigador durante a mesma.

A questão central a que a presente investigação se propôs a responder foi a seguinte: *“Qual é o contributo formativo que os alunos graduados encerram no domínio da educação e do ensino dos alunos do IPE?”*.

1.5. Questões de Investigação

As QI ou QD não são mais do que questões que conduzem a resposta à questão central, aprofundando e separando-a por partes, de forma a tornar mais fácil a análise de todas as variáveis e dados que, concomitantemente, tornará possível responder da forma mais completa à questão guia de todo o trabalho. As questões de investigação *“Precisam as variáveis que serão descritas e as relações que possam existir entre elas. Decorrem especificamente ao objetivo e especificam os aspetos a estudar”* (Fortin, 2000, p. 101).

As Questões de Investigação na elaboração do presente trabalho foram as seguintes:

- **Q.I.1:** Que formação na área da liderança recebem os alunos graduados do IPE?
- **Q.I.2:** Qual é o processo de seleção utilizado para a escolha dos alunos graduados do IPE?
- **Q.I.3:** Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados na estrutura de comando do IPE?
- **Q.I.4:** Que relevo tem a ação de comando dos alunos graduados do IPE naquilo que é a gestão da formação aos restantes alunos do IPE?
- **Q.I.5:** Qual o estilo de liderança predominantemente utilizado pelos alunos graduados?

1.6. Hipóteses de Investigação

As Hipóteses de Investigação constituem a formulação das respostas previstas às Questões de Investigação. Estas intersejam a construção dos conceitos, que o investigador supõe serem os mais adequados para a resposta, com aquilo que prevê que será o produto final da investigação parcelar de cada Questão de Investigação. Uma hipótese de investigação é “*uma preposição que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, que podem ser conceitos ou fenómenos. Uma hipótese é portanto, uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada*” (Quivy & Campenhoudt, 2005 p. 121).

As Hipóteses acalentadas para as Questões de Investigação formuladas, foram as seguintes:

- **H.I.1:** A formação recebida pelos Alunos Graduados na área da liderança tem por base a transmissão de valores e o exemplo dos Alunos “mais velhos”⁴ para os alunos mais recentes no Instituto. Para completar a formação dos possíveis Alunos Graduados, estes recebem uma formação sobre liderança na Semana de Graduados de forma a colmatar lacunas, para que todos se orientem segundo os mesmo parâmetros;
- **H.I.2:** Os alunos graduados são selecionados mediante um processo de observação direta em que são avaliadas algumas características do líder e de espírito de equipa. Os alunos graduados precisam, no entanto, para além de

⁴ Na gíria da vivência dos alunos do IPE os alunos “*mais velhos*” são aqueles que estão há mais tempo a frequentar o instituto. Utiliza-se este termo para salientar o respeito e a consideração que se têm pelos ensinamentos dos alunos que, pelo tempo, adquiriram mais experiência e conhecimento (Rosado, 2008).

reunirem estas características, de se destacar na parte escolar e na parte desportiva, não sendo apenas estes os fatores que prevalecem na escolha dos Alunos Graduados;

– **H.I.3:** Os alunos graduados estabelecem um elo de ligação entre os Oficiais e os Alunos não graduados fazem parte da estrutura hierárquica do Corpo de Alunos⁵, tendo funções de comando perante outros alunos, orientando e gerindo a vida dos alunos fora do período de aulas;

– **H.I.4:** Funcionam como monitores de um grupo de elementos, pelos quais têm o dever de apoiar os alunos sob seu comando, através da autoridade a estes concedida por parte do Comando do Corpo de Alunos nas diferentes áreas que um ensino integral e holístico⁶ contém;

– **H.I.5:** O estilo de liderança que os alunos graduados mais utilizam é o Diretivo.

1.7. Objetivos do Estudo

Numa investigação aplicada a uma temática pertencente às ciências sociais, dada a abrangência que pode envolver, a organização das metas e objetivos a serem alvo de estudo, facilita ao investigador a explicação daquilo que se pretende abordar no projeto de investigação. A Definição dos objetivos de estudo “*indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão*” (Fortin, 2009, p. 100).

1.7.1. Objetivo Geral

Para o presente trabalhos de investigação aplicada, o objetivo geral que esta investigação incide foi:

– Discernir o tipo de formação adquirida na área do Comando e Liderança pelos Alunos Graduados do IPE.

⁵ O Corpo de Alunos “*é o órgão de administração e execução escolar e disciplinar, responsável pelo enquadramento hierárquico dos alunos, assim como pela sua formação na vertente militar*”. Ver Norma do Corpo de Alunos, IPE, 2012b, p. 74.

⁶ Um ensino integral incorpora todas as vertentes da formação e educação dos jovens. Normalmente o ensino integral está associado a um maior numero de horas dentro do estabelecimento formador. O ensino holístico privilegia o aluno como ativo na construção dos seus conhecimentos, para que o mesmo possa ser capaz de progredir para o desenvolvimento das suas capacidades humanas de forma integral. Este ensino valoriza o aluno e desenvolve-o de forma plena nas suas várias vertentes, intelectual, emocional, social, física, artística, criativa e espiritual (Granja, Costa, & Rebelo. 2011).

1.7.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos esculcados durante o decorrer desta investigação foram os seguintes:

- Perceber a estrutura do Comando dos alunos graduados do IPE.
- Compreender os domínios de liderança utilizados pela cadeia de comando de alunos graduados do IPE.
- Compreender a importância adquirida pelos alunos graduados na área do comando e liderança.
- Entender como é feito o processo de seleção dos alunos graduados do IPE.
- Apreender as vulnerabilidades, potencialidades, pontos fortes e pontos fracos da gestão da formação dos alunos graduados do IPE.

1.8. Revisão de Literatura

1.8.1. Alunos Graduados

Antes de iniciar toda a investigação, a análise do objeto de estudo é um fator primordial. Neste ponto o investigador procurou explicar qual a função e o papel dos Alunos Graduados no IPE através da análise documental.

O IPE, CM e IO inserem-se num modelo de ensino integral e muitas das áreas de formação deste modelo de ensino são transmitidas pelos Alunos graduados.⁷ Os Alunos graduados não só no IPE e CM têm um papel similar de transmissão de valores, como também no Colégio Militar de Porto Alegre⁸, na Military Academy of Hargrave⁹ e nas “*escolas similares militares além fronteiras*” (Rosado, 2008, p. 396), que abordam o ensino de uma forma holística e não apenas de forma a atingir metas de programas escolares, onde se orienta o ensino apenas para a vertente académica. São estabelecimentos do ensino onde “*conceitos como o caráter, a integridade e a cidadania assumem particular relevância na educação e na evolução escolar de cada aluno*” (Idem, 2008, p. 395).

⁷ Cfr. Colóquio *O projeto educativo das escolas militares: Um olhar entre o passado e o presente*, realizada em 22Fev2013 às 18:00.

⁸ De interesse visitar <http://www.cmpa.tche.br> para conhecer mais sobre esta instituição que nos últimos anos apesar da grande separação transatlântica, tem-se aproximado do IPE e partilha de algumas ideologias semelhantes.

⁹ De interesse visitar www.hargrave.edu para maior conhecimento sobre esta instituição em tantos aspetos similar ao IPE.

Os Alunos Graduados são o busílis da propagação de valores nestas instituições, pois são eles que materializam a transmissão dos ensinamentos formais e informais, que adicionalmente estes estabelecimentos têm para oferecer e pelos quais se diferenciam de outros. No caso específico em estudo, os Alunos Graduados do IPE fazem parte da hierarquia de Comando de Alunos¹⁰, hierarquia esta que o Comando do Corpo de Alunos utiliza para enquadrar os restantes alunos “ *o Aluno Graduado pode ser considerado como o maestro do pequeno grupo que lidera, onde cada aluno subordinado, nas suas tarefas e atividades, deve executar a partitura própria de tal forma que toda a melodia resulte correta*” (Ibidem, 2008, p. 417). Podemos comparar os Alunos Graduados com os Alunos Tutores¹¹ de outros alunos menos experientes, no entanto, os alunos graduados não só orientam os alunos na componente académica como funcionam como monitores destes mesmos alunos, liderando-os e funcionando como peças da descentralização do comando¹² do IPE. Segundo o mesmo autor, “*A missão do aluno graduado é liderar, apoiando individualmente e coletivamente os alunos na sua direta responsabilidade, permanentemente de acordo com as normas internas do Instituto e no respeito consciente pelas orientações difundidas superiormente. Os alunos graduados unificam e orientam os seus subordinados. Mesmo com opções diversificadas (como sejam as atividades extracurriculares escolhidas pelos estudantes), o propósito destes jovens comandantes é o de levar unidos os alunos sobre o seu comando à execução das ações e tarefas a eles atribuídas, das quais os Alunos Graduados estejam indigitados como elementos de ligação ou guias*” (Ibidem, 2008, p. 415).

Podemos rapidamente constatar que o Aluno Graduado tem mais responsabilidades que os restantes alunos, e que consequentemente ficará com a sua vida escolar e pessoal condicionada¹³, “*na verdade, vistas bem as vantagens e desvantagens inerentes ao desempenho desses cargos, poucos fatores se assumiam efetivamente como vantagens, mas, em contraponto, muitas exigências se constataavam como sendo desvantagens pelo exercício dessas funções*”, sendo um dos aspetos de maior fascínio no estudo deste grupo

¹⁰ Cfr. Apêndice U, Hierarquia do Comando de Alunos do Batalhão Escolar do ano letivo 2012/2013.

¹¹ Alunos tutores segundo o “*Regulamento do Regime de Tutoria*” da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra são Alunos que estão em permanente contato e apoiam diretamente um grupo restrito de alunos com menor experiência, na prossecução dos seus objetivos académicos.

¹² Cfr. Rouco, 2012, p. 330: “*a liberdade de acção é conseguida através da descentralização da responsabilidade e de autoridade. A descentralização aplica-se a todos os níveis, permitindo que os subordinados tenham iniciativa dentro da sua liberdade de acção delegada, criando ainda um sentimento de participação e compromisso*”.

¹³ O condicionamento aqui referenciado não tem carácter limitativo ou prejudicial para o Aluno Graduado, mas sim de um maior esforço na gestão do tempo e das tarefas por parte destes alunos.

de alunos, a ambição e o sentido de dever com que estes levam o seu dia a dia, para cumprir os superiores interesses do Instituto¹⁴. A aplicação dos Alunos Graduados nas tarefas que têm a desempenhar é notável, não considerando o seu adicional empenho como uma obrigação ou um dever, mas sim como um prazer, o prazer de poder contribuir diretamente com total “*dedicação e entrega a uma causa social e institucional*” (Ibidem, 2008, p. 397). Os Alunos Graduados utilizam no seu uniforme insígnias para que facilmente sejam referenciados pelos restantes alunos e militares do IPE, vinculando o importante bom exemplo, que nunca se podem esquecer de transmitir.

Na hierarquia do Comando de Alunos Graduados do IPE, existem distintos cargos que estes podem desempenhar. Cada Aluno Graduado deve ser escolhido mediante as características que o cargo exige. Segundo as *Normas do Corpo de Alunos do IPE* os parâmetros utilizados para escolher os Alunos Graduados são: A maior antiguidade¹⁵; Estrutura moral, como exemplo para os seus camaradas; Sentido das responsabilidades; Autodomínio e sentido de disciplina; O desempenho escolar; Senso e ponderação; Comportamento; Espírito de iniciativa; Apresentação e aprumo; e a Pontualidade. A nomeação dos alunos graduados segundo as mesmas normas, é feita através do levantamento de informações, acompanhamento e observação de cada aluno, “*por parte do Corpo de Alunos e consultada a restante comunidade educativa do Instituto*” (IPE, 2012b p.27).

Os cargos que atualmente poderão ser ocupados pelos alunos são:

– Comandante de Batalhão – O Aluno Comandante de Batalhão é um aluno do “12º Ano e é escolhido entre os melhores classificados em aprumo e aptidão militar, sendo proposto pelo Comando do Corpo de Alunos e nomeado por escolha pelo Diretor do IPE” (Idem, p. 28). O Aluno comandante batalhão é o cargo máximo que um aluno pode almejar, “*personifica a imagem do Batalhão Escolar (...), porque é aquele que simboliza, por tudo, aquilo que é o aluno do Instituto. Se mais considerações não houvessem a fazer, isto bastava para que se percebesse que o cuidado na sua nomeação tem de ser muito sério, criterioso e fundamentado*” (Rosado, 2008, p. 403). Este Aluno é o principal meio de comunicação Alunos do

¹⁴ Cfr. IPE, 2012b, p. 28, Artº 37º *Termo de compromisso*. O termo de compromisso é lido pelos alunos graduados numa cerimónia específica, no dia em que estes alunos recebem as insígnias de Alunos Graduados.

¹⁵ A antiguidade aqui enunciada pode-se comparar com a antiguidade utilizada em contexto militar para definir o aluno mais antigo, o mais responsável, o que têm maior grau de comando sobre outros. Ver IPE, 2012b, p. 26, Art.º 33º *Conceito de Antiguidade*, para compreender a forma como é ordenada a antiguidade dos Alunos do IPE.

Batalhão Escolar e Corpo de Alunos. Por causa das especificidades da sua função este aluno está dispensado da escala de serviço de alunos graduados. O Aluno Comandante Batalhão é acima de tudo um coordenador de todas as atividades que o Corpo de Alunos pretende desenvolver, supervisionando os seus comandantes de companhia nas tarefas a executar (Rosado, 2008);

– Adjunto do Comandante do Batalhão – Segundo na hierarquia do Comando do Batalhão escolar, substitui e cumpre todas as funções do Aluno CmdtBat durante a sua ausência, não pertencendo também á escala de serviço de Alunos Graduados. O Aluno Adjunto do Comandante Batalhão, funciona como braço direito do Comandante Batalhão e têm como deveres adicionais: *“Coordenar, sob orientação do Corpo de Alunos, todas as atividades desportivas e culturais a nível do Batalhão, no que deverá empenhar o maior dinamismo, interesse e espírito de iniciativa”* assim como, *“Coordenar as atividades das diferentes Comissões com o apoio dos Presidentes das Comissões de Alunos e com os Alunos Comandantes de Companhia de forma a transmitir superiormente todas as propostas, pelas vias competentes”* (IPE, 2012b, p. 29 e 30);

– Comandante de Companhia – O Comandante de companhia aluno, está mais próximo dos Alunos que comanda que o Aluno CmdtBat, sendo da máxima importância a transmissão de todas as ocorrências quer para este último, quer para o seu Comandante Companhia Militar. É ele o principal elo de ligação entre o Comando da Companhia e os alunos pertencentes a essa companhia. É incumbido de coordenar todos os Alunos Graduados da sua Companhia, transmitindo e supervisionando a intenção do comando da companhia e das tarefas a desenvolver. Está também ele dispensado da escala de serviço de Alunos Graduados (Idem, 2012a);

– Comandante Pelotão – Fazendo uma analogia, o Comandante Pelotão é equiparado a um subalterno no Exército, que está vocacionado para o comando de um pelotão. O aluno comandante pelotão é o aluno que mais intimamente está ligado com os alunos do seu pelotão, procurando ser o confidente mais atento e o instrutor mais assertivo. Neste patamar os Aluno Graduados são os maiores responsáveis pela formação do seu grupo restrito de alunos e os primeiros intermediários na hierarquia do Corpo de Alunos. Principalmente nos alunos mais novos, desde as tarefas básicas de higiene depois da alvorada, passando pela

Instrução Corpo de Alunos¹⁶, verificação e apoio ao sucesso escolar, apoio social, definição de caráter, vigilância na saúde e o cumprimento do regulamento interno do IPE, funcionam como verdadeiros mentores do seu grupo restrito de Alunos (Ibidem, 2012a);

– Comandante de Secção – O aluno comandante secção é um aluno ainda moderno, sendo este o cargo menos elevado na hierarquia. É um substituto do AlunoCmdtPel e a sua missão é coadjuva-lo em todas as tarefas que o seu pelotão venha a desenvolver. Os alunos Comandante Secção são nomeados não só para as tarefas acima descritas, mas *“para conceder a esses alunos uma ideia sobre as exigências do que é ser Aluno Graduado do IMPE e perspetivar a continuidade (ou não) como Aluno Graduado nesse cargo ou em outros de maior responsabilidade”* (Rosado, 2008, p. 412);

– Porta-Estandarte Nacional;

– Porta Guião do Instituto.

Estes dois últimos não têm um grupo efetivo de alunos sob seu comando, não estão dispensados da escala de serviço de graduado dia ao batalhão e representam o IPE nas diversas cerimónias e honras militares que o Instituto tem anualmente calendarizado. Funcionam como conselheiros e apoiam o Adjunto do Comandante de Batalhão na organização e proposta de eventos de âmbito cultural, social e desportivo no interior e exterior o instituto. No entanto cabe-lhes a eles manterem a ordem dos restantes alunos quando executam o serviço de Aluno Graduado dia ao Batalhão (IPE, 2012a).

Depois de explicar algumas das funções e os diferentes cargos dos Alunos Graduados, o investigador após várias vezes referir a escala de Alunos Graduados, sentiu a necessidade de dar a conhecer com maior detalhe, uma das responsabilidades dos Alunos Graduados que lhes solicita maior tempo e atenção. O Aluno Graduado Dia de serviço ao Batalhão Escolar *“é nomeado por escala do Corpo de Alunos e é inseparável do aquartelamento, abrindo-se a natural exceção para deslocações entre as duas Secções¹⁷ do IMPE, por motivos de serviço. Em Desempenho de funções, ele é o chefe dos Alunos*

¹⁶ Cfr. IPE, 2012b, p. 12, A Instrução do Corpo de Alunos *“visa o desenvolvimento de competências no âmbito da vivência e cultura militar, bem como na aquisição de valores morais, cívicos e sociais, revelando-se como uma componente importante da formação, não só para a definição da doutrina axiológica e cultural, mas também na dotação do aluno de um conhecimento genérico das mais diversas matérias militares”*.

¹⁷Cfr. IPE, 2012d, p. 12, Art.º 26º, *“Para utilização da comunidade escolar, o IPE possui os seguintes espaços (...) em duas Secções Escolares, estando a 1.ª Secção localizada no Largo de São Domingos de Benfica (Monsanto) e a 2.ª Secção na Estrada de Benfica”*.

Graduados de Dia. Em dias de atividade normal, é usual apenas estarem nomeados por escala, além dele os Alunos Graduados de Dia às Companhias” (Rosado, 2008, p. 412), apresentando no final de cada serviço, um relatório que deverá entregar na Secretaria do Corpo de Alunos. Este relatório deverá informar o Corpo de Alunos de forma a perceberem por parte deste quais as lacunas das infraestruturas, funcionamento do IPE, alimentação entre outros aspetos de caráter informativo sobre a realidade interna do Instituto (Rosado, 2008). Durante a execução do serviço podemos distinguir este aluno através do braçal identificativo de cor azul (IPE, 2012a). No caso do Aluno Graduado de Dia à Companhia, o aluno “*é nomeado por escala da sua Companhia e, analogamente ao AlunoGradDiaBat, é inseparável do IMPE, (...) O AlunoGradDiaComp é um auxiliar direto do AlunoGradDiaBat e apresenta-se na Secretaria da sua Companhia com o fim de receber o serviço do Aluno que vai render e toma conhecimento do Relatório referente ao serviço efetuado*” (Idem, p. 413). Este aluno tem entre outras tarefas de “*Coadjuvar o comando da companhia no levantamento e distribuição dos lanches*” (Ibidem, p. 40), nos intervalos para o consumo deste estipulado, assim como no final desta ação fazer recolher os resíduos e embalagens nos respetivos recipientes. Sendo a alimentação e a sua distribuição uma das preocupações constantes do Instituto, este aluno tem que em todas as refeições fazer garantir a mesma para eventuais alunos que, por desleixo ou por motivos plausíveis e justificativos, cheguem atrasados ou falem. A Alvorada, o Silêncio e o Horário do Estudo Obrigatório são exemplo de três ações que exigem uma prévia coordenação entre o AlunoGradDiaComp e o AlunoGradDiaBat, para que se consiga controlar todos os alunos que nestas ações participem (Rosado, 2008). O braçal identificativo utilizado por estes alunos é de cor branca com a inscrição “1ª Comp” no caso da primeira companhia, e de cor Azul com a inscrição “2ª Comp” para o caso da segunda companhia de alunos.¹⁸

1.8.2. Liderança

1.8.2.1. Conceito de Liderança e de Líder

Ao abordar a temática da liderança nesta investigação, não há a pretensão por parte do investigador de aprofundar o conteúdo desta natureza de forma a criar conceitos, mas

¹⁸ Para um maior detalhe e esclarecimento sobre tarefas e deveres do Aluno Graduado Dia, ver IPE, 2012b, pp. 39 a 41.

existe uma intenção de discernir alguns conceitos básicos e algumas matérias que vão de encontro à temática abordada.

Liderança não é mais do que fazer com que um grupo de elementos funcione como uma verdadeira equipa, é conseguir com que os objetivos de uma organização, sejam conseguidos pela sinergia de esforços dos diversos elementos pertencentes à mesma, sob orientação e coordenação de um líder (Rosado, 2013). Na verdade, podemos *“afirmar que existe liderança desde a existência da humanidade, pois basta haver duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e consequentemente estabelecer relações interpessoais. O fenómeno da liderança é um tema atual que tem sido abordado por muitos investigadores, sendo inúmeros os trabalhos realizados nesta área”* (Santos, 2012, p. 7). O mesmo autor afirma que o processo de liderança é *“como um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos”* (Idem, p. 8).

O líder é o elemento que exerce liderança sobre outros elementos da mesma organização. O líder poderá ser formal e informal, sendo no primeiro dado um grau de autoridade ou de comando a esse elemento que lhe permite gerir, comandar ou ter autoridade sob os restantes elementos da organização. No segundo, ele emerge de entre o grupo e a maioria dos elementos pertencentes à organização escolhe aquele elemento naturalmente para comandar e liderar os restantes elementos (Rouco, 2012).

A liderança procura efetuar mudanças dentro da organização no sentido de melhorar o desempenho da mesma, sendo o líder o ator principal neste palco de motivação e influência. Este elemento tem *“a capacidade de influenciar os seguidores o que irá garantir o funcionamento operacional e a melhoria da organização. Mas a influência não está apenas nas ordens, mas também no poder das palavras, no exemplo e nas ações do líder durante o desempenho de uma função ou mesmo fora dela (ND-Canada, 2005a; Vieira, 2002)”* (Idem, p. 43). O líder define as finalidades a atingir pela organização e transmite-as aos seus seguidores, de forma a comunicar uma razão para as tarefas que estes executam, dando assim motivação e uma direção aos elementos constituintes dessa organização. Para cumprir o seu papel cabalmente, o líder tem de ser capaz de revelar aspetos de uma liderança *“combinada de exemplo, persuasão, compulsão e exigência da situação. A força de carácter, julgamento, iniciativa e profissionalismo ajudam a superar os perigos naturais e humanos. Os líderes, para ganhar o respeito e o compromisso dos seus seguidores, precisam de demonstrar competência, profissional, firmeza, uma*

disciplina justa e coragem moral. Os líderes devem gerar a confiança que produz a iniciativa, a aceitação do risco e da responsabilidade” (Ibidem, pp. 44 e 45).

Importante referir que a liderança poderá ser exercida em níveis diferentes na Instituição Militar mas de uma forma estruturalmente integrada. Segundo Rouco (2012), existem três níveis de liderança no exército. A liderança direta é a que está em primeiro lugar, aquela em que o líder se envolve diretamente com os seus subordinados. Poderá ser vista como a mais elementar mas será sem dúvida a mais importante. A liderança organizacional é aquela em que o líder não lidera apenas um pequeno grupo de elementos, mas sim centenas ou milhares de elementos de uma organização, sendo as competências dos líderes nestes dois níveis idênticas mas a sua dimensão bastante diferente. Por fim temos a liderança Estratégica, a liderança das instituições, onde o líder age indiretamente sobre os seus subordinados mas onde a complexidade e variáveis a ter em conta é muito maior do que as duas anteriormente referidas.

1.8.2.2. Princípios da Liderança

De acordo com Vieira (2000), os princípios da liderança são cruciais para que o líder possa aperfeiçoar as suas capacidades. Desta forma, o autor enumera os onze princípios da liderança: o primeiro princípio é o *“Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais”* de forma a ser capaz de identificar as suas capacidades e limitações e a apostar no desenvolvimento profissional contínuo; o segundo princípio é *“Sê proficiente técnica e taticamente”*, onde o líder deve mostrar ser competente a vários níveis para que os seus subordinados o respeitem e tenham confiança na sua eficácia; o terceiro princípio é o *“Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas ações”*, mesmo quando as tarefas são delegadas, pois é necessário que os líderes enfrentem os seus problemas e dificuldades como desafios para que as relações de confiança se mantenham; o quarto princípio é o *“Toma decisões corretas e oportunas”* onde se privilegia a rapidez do líder na análise e tomada de decisões corretas para que não exista a perda de confiança e para que os subordinados não se sintam perdidos; o quinto princípio é o *“Dá o exemplo”* através, por exemplo, da fixação de metas e padrões exigentes que demonstrem o seu profissionalismo, para que o líder possa servir de modelo a seguir para os seus subordinados; o sexto princípio é o *“Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar”*, pois é necessário que o líder converse e disponibilize tempo com os seus subordinados de forma a conhecer os seus valores e a

estabelecer uma confiança e coesão fundamentais para os motivar; o sétimo princípio é o *“Mantém os teus subordinados informados”* para que eles saibam o que estão a realizar e que se sintam a trabalhar em equipa; o oitavo princípio é o *“Desenvolve um sentido de responsabilidade nos teus subordinados”*, pois é necessário que através da verificação que o líder faz das capacidades dos seus subordinados, lhes atribua responsabilidades através da delegação e da atribuição de desafios e oportunidades; o nono princípio é o *“Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida”*, e finalmente premiados aqueles que a cumprem e corrigidos aqueles que não a cumprem: o décimo princípio é *“Treina os teus subordinados como uma equipa”*, de forma a criar coesão e confiança em cada um dos subordinados para que possam respeitar e confiar mutuamente; por fim, o décimo primeiro princípio é o *“Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades”* e limitações para que não perca a confiança no líder e a s suas competências.

1.8.2.3. Estilos de liderança

O estudo do comportamento dos líderes de sucesso, é quase intrínseco no comportamento humano. Quando imitamos um ou mais comportamentos de um líder de referência, estamos a seguir o seu estilo de liderança (Rouco, 2012).

Para Vieira (2002), existem três estilos diferentes de Liderança:

-Estilo Diretivo: estilo de liderança observado no indivíduo que explica e esclarece os seus subordinados, sobre todas as tarefas que terão que executar para atingir o objetivo. Mostra ao subordinado o caminho a percorrer e supervisiona todas as suas tarefas. Este estilo será mais utilizado para seguidores com menos experiência.

-Estilo Participativo: neste estilo o líder envolve e motiva os seus seguidores para que eles tomem a iniciativa e cumpram eles próprios as tarefas pelo líder estipuladas. Este estilo de liderança no entanto necessita que os seus seguidores demonstrem mais experiência do que no estilo anteriormente referido, pois estamos a dar a oportunidade de os subordinados realizarem as tarefas sem que um controle apertado seja executado, dando lhes portanto uma maior liberdade de ação.

-Estilo por Delegação: o estilo por delegação é sem dúvida o estilo que mais liberdade de ação dá aos seus subordinados. Neste estilo o líder delega a um ou mais seguidores, uma tarefa ou conjunto de tarefas a serem executadas. Este estilo só poderá ser usado por elementos que sejam muito experientes e que seja de certa forma se encontrem já motivados.

Perante estes três estilos de liderança, Vieira (2002) considera que não existe nenhum estilo mais eficaz que outro, pois o líder deve procurar ser flexível e adaptar o seu estilo à situação encontrada e às necessidades dos subordinados com que se defronta.

1.8.2.4. Traços do Líder

A teoria de que um líder não se pode formar e que apenas é líder aquele que nasce com as características necessárias para se tornar um líder de referência, está relacionada com a análise dos traços de liderança estudados nos líderes que mudaram e continuam a mudar o nosso mundo. Esta teoria tem por base analisar a existência de traços dos líderes de maior importância e estabelecer uma comparação, de forma a reunir um conjunto de traços que caracterizariam o líder ideal. Esta teoria não se pode considerar completamente válida para a ser aplicada. Por exemplo, Gandhi e Adolf Hitler, dois líderes no verdadeiro sentido da palavra, individualidades fora de série que no entanto pouco tinham a ver um com o outro, diferenciando-se no que respeita aos ideais, na atitude e na forma de agir perante os seus subordinados. Não há portanto um tipo de líder que contenha os traços ideais para liderar em qualquer situação e qualquer grupo de elementos (Rouco, 2012).

Segundo Vieira (2000, p. 45), são catorze os traços comuns considerados serem os mais influentes num líder, que são eles, *“a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto e a generosidade”*.

No entanto, para Rouco (2012), existem alguns traços de liderança que se o líder possuir, poderá ter uma maior probabilidade de sucesso no processo de liderança: *“De acordo com os estudos mais recentes sobre os traços de personalidade, podemos verificar que existem alguns destes traços que podem ser considerados preditores da eficácia dos líderes”* (Idem, p. 93). Os traços que o autor refere são os seguintes: Aberto a experiências novas, Amável, Autoconfiante, Autocontrolado, Consciente, Dominador, Empático, Enérgico, Emocionalmente estável, Extrovertido, Flexível, Íntegro e Inteligente.

1.8.2.5. Liderança Transformacional e Liderança Transacional

Nos anos 80, Bass expandiu o ponto de vista de Burns e através de estudos sobre liderança propôs dois novos estilos de liderança, a transformacional e a transacional (Rego & Cunha, 2004, p. 234). Segundo Leitão & Rosinha [s/d] a liderança transacional incide na

atribuição de recompensas ou punições perante o desempenho da tarefa, daí que a motivação do líder para com os seus subordinados seja através da transação de recompensas. A liderança transformacional implica uma mudança na organização e centra-se nos objetivos da mesma.

A liderança transformacional *“refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização – assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos”* (Rego & Cunha, 2004, p. 234). Para Rego & Cunha (2004, p. 335) a liderança transformacional apela a *“valores como a justiça, a paz e o respeito – e não através de emoções como o medo, a cobiça, a inveja e a competição desenfreada”*.

A liderança transacional *“envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, então lhes clarificando como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho”* (Idem, p. 234).

Rouco (2012) refere as quatro construções da liderança transformacional, que estão associadas a um líder transformacional, que são elas: a *Influência idealizada*, a *Motivação Inspiracional*, a *Estimulação Intelectual* e a *Consideração Individualizada*. Na *Influência Idealizada* são adotados comportamentos que suscitem a confiança e a identificação entre os subordinados e o líder. Os líderes sobrepõem as necessidades dos seus subordinados às suas próprias, com o objetivo de concretizar os objetivos do grupo e da organização e de proporcionar o melhor para todos através de modelos de comportamentos éticos e morais. Na *Motivação inspiracional* o líder atua como um modelo de comportamento a seguir, onde demonstra uma identificação social com o grupo, com vista ao melhor desempenho do mesmo. Nesse sentido, sabe comunicar de forma confiante e transmite uma visão apelativa da organização, usando símbolos para fundamentar o esforço dos colaboradores. Desta forma o líder motiva e inspira os seus subordinados transmitindo-lhes o espírito de equipa, o entusiasmo e o otimismo. Na *Estimulação Intelectual* o líder estimula nos seus subordinados a tomada de consciência dos problemas e incita-os ao questionamento constante, à inovação e à criatividade no trabalho. O líder é uma pessoa aberta a novas ideias e experiências, pois considera a originalidade como fundamental. Por último, na *Consideração Individualizada*, o líder privilegia o relacionamento dentro do grupo como forma de conhecer as necessidades individuais dos seus membros e proporcionar-lhes oportunidades de formação e aprendizagem. É importante assim, que quem detenha o

poder seja capaz de apoiar, encorajar, formar, desenvolver potenciais, fornecer feedback e delegar responsabilidades com vista à aprendizagem contínua de toda a organização (Rouco, 2012).

Relativamente à liderança transacional, Rego & Cunha (2004) referem que também ela possui quatro componentes/construções de como deve ser o líder, que são elas: a *Recompensa contingente*, a *Gestão por exceção ativa*, a *Gestão por exceção passiva* e a *liderança laissez-faire (não-liderança)*. Na *Recompensa contingente* o líder clarifica o que se deve fazer para se ser recompensado pelo seu esforço; na *Gestão por exceção ativa*, o líder monitoriza o desempenho e adota ações corretivas caso os padrões estabelecidos não sejam alcançados; na *Gestão por exceção passiva*, o líder aplica ações corretivas apenas quando os problemas surgem; por fim, na *Liderança laissez-faire*, o líder não influencia os seus subordinados, nem assume as suas responsabilidades num estilo de negação da liderança.

Segundo Rouco (2012) a liderança transformacional e transacional complementam-se, podendo o líder escolher o tipo de liderança de acordo com as diferentes situações com que se defronta. Para o autor, “a liderança transacional está associada às tarefas e recompensa extrínsecas, enquanto a liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínseca” (Rouco, 2012, p. 148).

1.8.2.6. Teoria Situacional ou Contingencial

Se não é possível definir o estilo de liderança, o comportamento base bem como os traços mais importantes que os líderes devem possuir para toda e qualquer situação, talvez seja porque existe um elevado espetro de situações de tal forma diferentes que não será possível discernir e destacar qual o comportamento que se poderá adotar perante todas as situações. O líder tem que se adaptar consoante as diferentes situações para conduzir e levar a organização ao objetivo a que esta se predispôs. A Teoria Situacional “representou o maior avanço na evolução das teorias da liderança e foram vários os modelos que forneceram indicações sobre os estilos de liderança mais adequados face às exigências de cada situação. Pela primeira vez foi reconhecido que a liderança não tinha sido encontrada em nenhuma das várias teorias” existentes, porém “estas contribuíram, através dos seus conteúdos, para a definição deste conceito. Na essência, a liderança eficaz é contingente ou dependente de um ou mais fatores relativos a comportamentos, à personalidade, à influência e à situação” (Rouco, 2012, p. 102).

1.8.3. Comando

O comando compreende três componentes principais que estão associadas entre si, que são elas, a *tomada de decisão*, a *liderança* e o *controlo*. A *tomada de decisão* pressupõe, não só que o comandante reconheça o momento exato de agir e tomar decisões eficazmente, mas também que tenha confiança na sua capacidade de julgamento da situação interpretada, pois deve ser ele a inspirar confiança e incutir a coesão dentro da Unidade. A *liderança* implica que o comandante numa determinada situação aplique o estilo de liderança que melhor se adequa à mesma. O comandante deve assim, garantir que os objetivos definidos anteriormente estejam de acordo com o planeado e que sejam bem-sucedidos. O *controlo* é fundamental para que o comandante possa evitar o risco através da coordenação das atividades. Esta função de controlo deve ser frequentemente delegada pelo comandante aos seus subordinados com o objetivo de lhes aumentar a liberdade de ação. (Rouco, 2012).

A autoridade, segundo Leitão & Rosinha [s/d] é inata ao próprio indivíduo, pois adquire-se através das suas qualidades naturais, no entanto, os autores salientam ainda que “*não basta ter as qualidades para desempenhar as funções de comando - é necessário conhecer a forma de exercê-las e saber como se deve comandar*” (Leitão & Rosinha, [s/d], p. 37).

1.8.4. Modelo da Direção por Valores

Os Modelos de Liderança são criados e seguidos dentro das organizações, para que esta forme líderes e os direcione para as características da instituição (Rouco, 2012).

Este Modelo de Direção por Valores é um modelo em que a liderança se baseia no diálogo sobre os valores a seguir, como forma de responder mais eficazmente a fenómenos atuais na sociedade, como é o caso da “*globalização, do acelerado desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, da crescente complexidade e da permanente mudança*” (Trigo & Costa, 2008, p. 571).

Este tipo de modelo surge como uma “*ferramenta de liderança estratégica baseada em valores*”(Trigo & Costa, 2008, p. 562) que privilegia a interação e relação entre as pessoas e o desenvolvimento de uma cultura comum em que a visão, a missão e os valores são partilhados.

Este enfoque da liderança com base nos valores, é referido por Chiavenato (1999, cit. Trigo & Costa, 2008, p. 566) como fundamental, pois “*quando todos conhecem a*

missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização (...). Desta forma, o autor anterior concorda que o controle das pessoas é mais eficaz através da partilha de valores comuns, em vez da imposição de regras burocráticas.

A Direção por Valores é assim essencial para uma “*educação para valores*” (Ibidem, p. 577), ou seja, uma educação que inclua a transmissão de valores morais e cívicos e desenvolva o sentido de responsabilidade de justiça e de solidariedade.

1.9. Quadro de Referência

O investigador após executar as leituras exploratórias, esclarecer a Questão Central e determinar o problema de investigação, deverá reger-se por alguns autores de referência, devendo ser os mais apropriados para a execução do Projeto de Investigação. O Quadro de Referência integra o “*Quadro conceptual ou Quadro Teórico, que constitui uma estrutura lógica abstrata que guia o desenvolvimento e a conduta do estudo e permite ao investigador ligar resultados ao conjunto de conhecimentos de uma disciplina*” (Rosado, 2012).

Como autores de obras fundamentais para o desenvolver deste trabalho, são de referenciar no âmbito da Metodologia de Investigação, Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, com o “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*” e Marie-Fabienne Fortin, “*O Processo de Investigação: da conceção à realização*”.

No que respeita às conceções gerais de Liderança, Comando e Gestão da Formação o autor de referência analisado foi José Carlos Dias Rouco com o “*Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*”.

Para compreender a organização, história, simbologia e o universo sociológico do IPE bem como as suas vertentes, atentámos em David Pascoal Rosado, com as obras “*Pupilos do Exército Uma Interpretação Sociológica*” e “*Instituto dos Pupilos do Exército: 1911-2011*” bem como, Paulo Mendes Pinto com a obra “*Pupilos do Exército 1911: Génese e Mística de uma Instituição*”.

Capítulo 2

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Estudo

No presente trabalho o tipo de estudo que o investigador utiliza é o exploratório-descritivo. O tipo de estudo exploratório-descritivo caracteriza-se por examinar um conjunto de fenómenos, na população ou amostra, que nos leva a conferir determinados conceitos que o objeto de estudo nos transmite. A descrição de um conceito relativo a uma população e a descrição das características de uma população são dois princípios dos estudos descritivos (Fortin, 2000). Neste caso, o investigador decidiu adotar o estudo de caso para abordar a temática a que inicialmente se propôs. O estudo de caso “*consiste numa investigação aprofundada de um individuo, de uma família, de um grupo ou de uma organização. É empreendido para responder às interrogações sobre um acontecimento ou fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo (Yin, 1994)*” (Idem, p. 164).

Para a análise das entrevistas realizadas aos alunos graduados e aos oficiais, foi mobilizada a técnica de análise de conteúdo. Pretende-se através desta técnica, de acordo com Campos (2004, p. 613) “*(...) não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem mas embasá-las com pressupostos teóricos de diversas conceções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou recetores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e receção*”.

Para tal, foram definidas categorias de resposta, as quais permitiram atribuir sentido, permitindo na perspetiva de Vala (1986, p. 110), “*reduzir a complexidade do meio ambiente, estabilizá-lo, identificá-lo, ordená-lo ou atribuir-lhe sentido. A prática da análise de conteúdo baseia-se nesta elementar operação do nosso quotidiano e, tal como ela, visa simplificar para potenciar a apreensão e se possível a explicação*”.

Estas categorias foram definidas à posteriori, não deixando de estar sempre presente o corpo teórico que orientou esta pesquisa.

2.2. Amostra

Ao estudar um determinado tipo de indivíduos e ao recolhermos informações de todos os que cumpram os parâmetros para pertencerem ao grupo, estamos a recolher dados de toda a população. O Investigador poderá recorrer à amostragem, *“procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno”* (Fortin, 2000, p. 202), para recolher dados de uma amostra representativa dessa população. Uma amostra é *“um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. É, de qualquer forma, uma réplica em miniatura da população alvo”* (Idem, p.202).

Para o presente trabalho o investigador optou por usar um método de amostragem não probabilístico¹⁹, mais propriamente o caso do método de amostragem por seleção racional em que o investigador já tem algum conhecimento sobre o tipo de indivíduos que quer estudar e seleciona todos aqueles que detenham o mesmo tipo de características, pois a *“seleção racional é uma técnica que tem por base o julgamento de investigador para constituir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico”* (Ibidem, 2000, p. 209).

Neste estudo foram selecionados Alunos, Ex-alunos e Oficiais. No caso dos Alunos, foram selecionados aqueles que são comandantes de pelotão durante o ano lectivo de 2012/2013, com primazia para os que possuem mais experiência como alunos graduados. Para seleccionar a amostra de indivíduos Ex-alunos foi estudado o percurso como aluno graduado de cada indivíduo, optando-se por aqueles que atingiram o cargo de Comandantes de Batalhão Aluno²⁰. No caso dos Oficiais foram utilizados aqueles que fizeram parte do processo de seleção dos atuais graduados e os que contribuíram e continuam a apoiar na sua formação.

2.3. Instrumentos

Para realizar uma recolha de dados o mais objetiva possível e incrementar a qualidade dos mesmos, o investigador deve apropriar as ferramentas a utilizar, com o tipo de estudo, a amostra e os objetivos da sua investigação. De certa forma, *“os dados podem ser escolhidos de diversas formas junto dos sujeitos. Cabe ao investigador determinar o*

¹⁹ Na amostragem não probabilística cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser selecionado para a amostra e poderá ser menos representativa do que a probabilística (Fortin, 2000).

²⁰ Foram selecionados apenas aqueles que foram comandantes de batalhão aluno, pois o comandante batalhão na grande maioria dos casos passou por outros cargos como comandante secção aluno, comandante pelotão aluno, adjunto do comandante de companhia aluno, comandante companhia aluno e comandante batalhão aluno, não tendo obrigatoriamente que ter passado por todos.

tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo de estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (Fortin, 2000, p. 240).

Para a presente investigação foi usada a pesquisa bibliográfica, predominantemente para a recolha de dados as medidas subjetivas²¹ usadas foram a observação indireta, mais especificamente a entrevista estruturada²², e algumas palestras e observações diretas que, não sendo planeadas, cabe ao investigador a perícia de oportunamente estar presente nos momentos em que poderão ser mais essenciais para o desenvolvimento da investigação. Segundo Quivy e Campenhoudt existem três operações da recolha de dados: Conceber o instrumento de observação, Testar o instrumento de observação e a Recolha dos dados. Dada a familiaridade que o investigador possui com o caso em estudo, este optou por usar o guião de entrevista²³ como principal instrumento de recolha de dados. Elaborou dois guiões de entrevista, um para Alunos Graduados e Ex-Alunos graduados e outro para Oficiais. Em qualquer instrumento de recolha de dados em ciências sociais, *“A exigência da precisão varia consoante se trate de um questionário ou de um guião de entrevista. O guião da entrevista é o suporte da entrevista. Mesmo quando está muito estruturado, fica nas mãos do entrevistador”* (Quivy & Campenhoudt, 2005, pp. 181 e 182) conduzir que os dados recolhidos vão de encontro com os objetivos da investigação. Os locais onde se procedeu à recolha de informações foram o IPE, CFT e APE. O instrumento utilizado para a gravação de voz foi o hardware de gravação áudio de um Portátil Toshiba Satellite.

2.4. Procedimentos

Em investigação científica relativamente a ciências sociais, Quivy e Campenhoudt referem que o procedimento *“é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação”* (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 25). Toda a investigação respeitou fases: fase conceptual, fase metodológica e a fase empírica (Fortin, 2000, p. 38).

²¹ Os “principais métodos de colheita de dados são por um lado, as medidas objetivas (anatômicas, fisiológicas, mecânicas), que não deixam lugar à interpretação, e, por outro lado, as medidas subjetivas (observações, as entrevistas e os questionários, (...)) que são fornecidas pelo observador (investigador) ou pelos sujeitos” (Fortin, 2000, p. 240).

²² A entrevista estruturada *“é aquela em que o investigador exerce o máximo de controlo sobre o conteúdo, o desenrolar da entrevista, a análise e a interpretação da medida (Waltz, Strickland e Lenz, 1991)”* (Fortin, 2000, p. 246).

²³ O guião de entrevista delimita as linhas orientadores, dos assuntos e temáticas a abordar em cada entrevista (Fortin, 2000).

Inicialmente foi elaborado um projeto de investigação, onde após algumas leituras exploratórias se delineou qual a pergunta central, bem como a sua problemática, a que o investigador se propôs a desenvolver. Foram traçados os objetivos gerais e específicos da investigação, que durante o decorrer da mesma foram sendo aprimorados. Levantaram-se questões de investigação e as respetivas hipóteses de forma a serem confirmadas ou infirmadas mais tarde.

Depois foram construídos os instrumentos (guiões de entrevista) a utilizar para a reunião dos dados bem como a população e a amostra a ser alvo de análise.

Finalmente, foram realizadas as entrevistas, a análise de conteúdo, a apresentação, a interpretação e a discussão dos resultados. Os principais locais de trabalho utilizados foram a Biblioteca da AM, Biblioteca da FPCE de Lisboa, o IPE, a APE e a Academia Militar.

Capítulo 3

História, Organização e Formação no Instituto dos Pupilos do Exército

3.1. Enquadramento Teórico

3.1.1. Síntese Histórica do IPE

O Instituto dos Pupilos do Exército derivou das transformações sociais e políticas ocorridas em Portugal na Implantação da República, em 5 de Outubro de 1910. Estas transformações trouxeram consigo uma conceção emergente da função do Estado, relativa ao conceito de Educação Nacional, presente no diploma que deu origem ao nascimento do Instituto. Pretendia-se assim, concretizar este conceito através da instrução e da educação, para que fosse possível reformar a mentalidade portuguesa garantindo o futuro da República e da Pátria (Rosado, 2008).

Apesar dos Pupilos do Exército, denominado anteriormente como *Instituto Profissional dos Pupilos do Exército de Terra e Mar*, integrado na *Obra Tutelar e Social do Exército de Terra e Mar*, ter surgido pelo Decreto de 25 de Maio de 1911, o ponto de partida para a sua criação foi, segundo o mesmo autor, o Decreto de 27 de Dezembro de 1910 que nomeou uma comissão para desenvolver tal processo (Idem, 2008).

A comissão nomeada, teve como incumbência propor três objetivos essenciais de fundação do estabelecimento, o primeiro objetivo seria melhorar as condições de vida dos militares das Classes de Sargentos e Praças, nomeadamente em termos de vencimentos, alimentação, armamento e equipamento, o segundo objetivo referia-se à criação de um instituto que transmita a necessária educação cívica e instrução geral e profissional aos filhos dos sargentos do exército e o terceiro objetivo consistia em apoiar financeiramente as famílias que ficassem em má situação em caso de morte dos seus militares (Ibidem, 2011).

A implantação da República veio assim dar especial importância à Educação e ao Ensino, como forma de transmitir os ideais e valores do novo regime. Desta forma, em 1911, o Instituto, fundado pelo General António Xavier Correia Barreto, concretizou estes objetivos assegurando os ideais político-institucionais e ministrando cursos de agrícola, industrial e comercial através de um Ensino Primário Superior, ministrando ainda como base, um Ensino Primário Complementar (Ibidem, 2008).

Em 1916, através do Decreto de 25 de Maio, que já alterava o nome do Instituto para *Instituto Profissional dos Pupilos do Exército*, verificou-se uma abertura para os

filhos de militares e civis, tendo prioridade os filhos dos varões de Praças, Sargentos ou Oficiais do Exército, que poderiam mediante aprovação do Ministério da Guerra ser instruídos e educados no Instituto. Neste ano eram ministrados cursos de ensino Primário (1 ano), Preparatório (2 anos), Elementar (3 anos) com vertente de Comércio e de Indústria, Secundário (2 anos), também ele com vertente de Comércio e Indústria, Oficinal (3 anos) e curso para Sargentos de Infantaria (Segundos e Primeiros) (Ibidem, 2011).

Em 1919 foi aprovado e colocado em execução o Regulamento do IPPE e feitas algumas alterações na organização dos cursos do Instituto com o objetivo de melhor se adequar e aperfeiçoar o estabelecimento aos fins da OTSETM. Deste modo, no ano letivo de 1922/1923 o Instituto dividia-se em duas secções, como desde o seu início, ainda na primeira secção era composta pela Instrução Primária Geral e pela Instrução Primário Superior, a segunda secção pelo Curso Geral e Curso Médio do Comércio, pelo Curso Geral e Cursos Especializados e pelo Curso Oficinal. Em 1926 com a saída do decreto que extinguiu as Escolas Primárias Superiores, o Instituto identificou a necessidade de privilegiar a sua vertente técnica e profissional como uma mais-valia para o estabelecimento. Daí, substituiu o Curso Primário Superior por dois Cursos, o Curso Preparatório para o Ensino Comercial e Industrial (4 anos) e o Curso Elementar de Comércio (4 anos). No ano letivo de 1928/1929 foi necessário fechar as candidaturas aos estabelecimentos que faziam parte da OTSETM devido ao facto de se proceder a uma reorganização da Obra Tutelar que não estava a conseguir corresponder aos fins para que foi proposta. No entanto, neste mesmo ano de 1928 a OTSETM destinava-se a fornecer a proteção e a educação necessária aos filhos de militares que fossem menores e que necessitassem de apoio (Ibidem, 2011).

Em 1930, existiu uma nova reorganização dos Cursos existentes no Instituto que pretenderam abranger uma maior diversidade de estudantes e ter em conta a sua heterogeneidade. A maior parte dos Cursos mantiveram-se, mas com novas vertentes, entre as quais de salientar os Cursos especializadas, que continham o Curso Médio de Comércio, o Curso de Máquinas, o Curso de Construções Civas e Obras Públicas, entre outros, os Cursos Industriais onde pertencia o Curso Complementar de Indústria e o Curso de Habilitações Complementares (especialidade de Serralheiro Mecânico; Serralheiro Civil; Fundidor; Ferreiro Forjador, etc.) e os Cursos de Organização Reduzida (especialidade de Compositor Tipográfico, de Impressor e de Encadernador). A reforma de 1948, relativa ao ensino profissional e técnico, tinha como objetivo alterar o IPPE para uma escola profissional militar, o que fez com que se verificasse uma mudança curricular, onde os

cursos médios existentes deixaram de existir e apenas se mantivesse o Curso de Contabilidade, para que alunos pudessem seguir a área da Administração numa Escola do Exército ou Escola Naval. No ano letivo de 1948/1949 o plano de estudo do IPPE dividia-se em dois ciclos de estudo, um primeiro que dizia respeito ao Ciclo Geral Preparatório de dois anos (comum a todos os cursos do Instituto) e um segundo ciclo que incluía cinco cursos, o Curso Geral de Comércio e Preparatório para o Curso Médio, o de Serralharia Geral, Mecânica de Automóveis e Mecânica de Aviões, o Curso de Montador-eletricista e de Radiomontador, o de Óptica e de Eletromecânica de Precisão e o de Contabilistas do Ensino Médio de Comércio (Ibidem, 2008).

Em 1959 surgiu um novo diploma, que para além de ter implicações na alteração da designação do IPPE para *Instituto Técnico Militar dos Pupilos do Exército* também reviu e alterou mais uma vez o seu plano de estudos. Pretendia-se com estas alterações, derivadas do diploma de 1959, mudar o objetivo e finalidade para que foi criado o Instituto, privilegiando a preparação dos alunos em competências técnicas e militares para que pudessem prosseguir a sua formação na Academia Militar ou na Escola Naval. Desta forma, o plano de estudos incluía agora três ciclos de estudos, um primeiro que era o Ciclo Geral Preparatório de dois anos (comum a todos os cursos), um segundo que compreendia o Curso Geral de Comércio e Preparatório para o Curso Médio de Contabilista e o Curso Geral de Indústria e Preparação para o Curso Médio de Eletrotecnia e Máquina e o terceiro ciclo que incluía o Curso de Contabilista e o Curso de Eletrotecnia e Máquinas. Este plano de estudos incluía ainda Cursos Técnicos de Especialização na área de Técnico de Viaturas Auto, Técnico de Eletrónica e Técnico de Instrumentos (Ibidem, 2011).

Em 1976 o Conselho da Revolução decretou várias alterações através de promulgação do General António Ramalho Eanes, o Presidente da República da altura, está entre elas, a substituição da designação de *Instituto Técnico Militar dos Pupilos do Exército* para *Instituto Militar dos Pupilos do Exército*. No ano letivo de 1977/1978 o Instituto passou a fornecer Cursos Superiores ao nível do Ensino Superior Politécnico em substituição do Ensino Médio devido a várias razões, estando entre elas o facto dos Institutos Comerciais e Industriais que continham Cursos Médios terem passado a designar-se por Institutos Superiores e os seus Cursos como Cursos do Ensino Superior. Passaram assim a funcionar no *Instituto Militar dos Pupilos do Exército*, seis cursos, um deles era o Ciclo Preparatório do Curso Secundário, o outro o Curso Secundário Unificado, os Cursos Complementares do Ensino Secundário, o Curso Geral de Comércio, o Curso Geral de Indústria e os Cursos Superior na área das Máquinas, da Contabilidade e

Administração, da Eletrónica e Telecomunicações e de Energia e Sistemas de Potência. Apesar de já se terem iniciado os Cursos Superiores anteriormente referidos, só em 1980 surgiu o diploma que os fixava e evidenciava as normas para o seu funcionamento (Ibidem, 2008).

Em 1985 o plano de estudos teve de ser de novo atualizado tendo em conta os Cursos Superiores fornecidos pelo Instituto e considerando o Instituto como Ensino Superior Politécnico. Este Ensino Superior Politécnico proporcionou formação académica superior a jovens de ambos os sexos e a estudantes masculinos externos. A entrada destes novos alunos fez com que surgisse a necessidade de *“preservar o espírito pilónico enraizado ao longo de vários anos pelos alunos oriundos”* (Ibidem, 2011, p. 89) e de responder às novas exigências e desafios da sociedade da globalização.

Rosado (2011), refere que o Instituto durante os anos de Ensino Superior Politécnico nunca nomeou para funções de aluno graduado uma estudante do Ensino Superior Politécnico nem um estudante do sexo masculino que fosse *“não oriundo”*.

Desde a sua criação que o Instituto facultou aos alunos graduados experiências ao promover o seu desempenho como auxiliares e responsabilizando-os pela integração e formação dos alunos. O exercício destes alunos graduados ao longo dos tempos, tem sido uma *“componente fundamental e preciosa para a preparação de futuros cidadãos”* (Ibidem, 2011, p. 91).

O processo de escolha dos alunos graduados parte do Corpo de Alunos, sendo consultada a restante Comunidade Educativa do Instituto. O facto dos Cursos Superiores do Instituto terem uma formação teórico-prática de qualidade fez com que o Instituto adquirisse uma boa imagem e que os seus diplomados não esperassem para entrar na vida profissional, pois era muita a sua procura pelo mercado de trabalho. Um aspeto que veio dar a volta a esta situação foram as dificuldades económicas do País, que também elas afetaram o Instituto, através da reduzida procura por diplomados e consequentemente do reduzido número de alunos nos cursos, apesar da abertura da inscrição a ex. alunos de outros estabelecimentos militares. Desta forma, no ano letivo de 2007/2008 deixou de existir o Ensino Superior Politécnico devido ao reduzido número de alunos que o frequentava os cursos. Com a extinção do Ensino Superior surgiu um novo ensino que passou a abranger o 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e Secundário, os Cursos Profissionais de Nível 3, o Centro de Novas Oportunidades (CNO), os Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) e parte do Curso de Formação de Sargentos (CFS). (Ibidem, 2011)

O Instituto forneceu desde sempre uma formação profissionalizante, que se procurou manter sempre através de cursos que privilegiassem áreas mais técnicas. Foi um estabelecimento que teve também em conta preocupações sociais, chegando a assumir a tutela de órfãos de famílias militares. (Ibidem, 2011)

Em 2005 o Instituto em risco de ser extinto, procedeu a um “*modelo pedagógico alternativo*” ao atual (Rosado, 2011, p. 96). Este modelo pretendia voltar a um ensino profissional que respondesse à necessidade de qualificação da população Portuguesa. Desta forma, no ano letivo de 2008/2009 verificou-se um modelo que voltava às origens da criação do Instituto, origens que tinham como objetivos a formação académica e profissional e a transmissão de conhecimentos técnicos que capacitassem e desenvolvessem globalmente os cidadãos portugueses para a sua integração na vida profissional. No ano letivo de 2009/2010 o ensino fornecido pelo Instituto abrangia os Ensinos Básico e Secundário, de acordo com os currículos do Ministério da Educação, incluía também a certificação de adultos através do Centro de Novas Oportunidades do Exército e a formação de Sargentos. Neste tipo de ensino foram também incluídos Cursos Profissionais no Ensino Secundário, dois deles que abriram logo no início, um que pretendia formar Técnicos de Manutenção Industrial e/ou Energias Renováveis e o outro Técnicos de Gestão (Ibidem, 2011).

Em 2010, a designação do Instituto voltou a mudar, perante despacho do General CEME, deixando de ser *Instituto Militar dos Pupilos do Exército*, para ter a atual designação de *Instituto dos Pupilos do Exército* (Ibidem, 2011).

Concluindo, verifica-se que o Instituto desde a sua fundação, passou por inúmeras alterações do seu plano de estudos e de designações, tendo no entanto, mantido sempre o seu objetivo de valorizar o desenvolvimento global dos seus alunos e providenciar-lhe, segundo as palavras de Rosado, (2011, p. 91) um ensino “*plurifacetado através da formação académica, científica, técnica, cultural e cívica, com sentido de responsabilidade e de espírito de iniciativa*”.

3.2. Organização do IPE

No IPE existe uma estrutura funcional²⁴ que é constituída por determinados órgãos que devido á sua importância no processo de decisão dentro do Instituto, vale a pena escamotear. Podemos então referenciar a Direção, que é o “*órgão responsável no instituto*

²⁴ Cfr. Apêndice V.

pelos áreas pedagógica, cultural, administrativa e logística”(IPE, 2012d, p. 7), e tem sob sua alçada todos os outros órgãos do Instituto, como o Estado-Maior, os Órgãos de conselho, o Serviço Escolar, o Corpo de Alunos e a Unidade de Apoio. O Estado-Maior é o órgão de “*estudo, concepção e planejamento para apoio à Direção, na área administrativo-logística*” (Idem, p. 7). Os órgãos de conselho, o conselho geral e o conselho pedagógico, permitem auxiliar a tomada de decisão do diretor do IPE nas diferentes matérias. O serviço escolar tem como principal objetivo coordenar, supervisionar e acompanhar as atividades elaboradas ao longo do ano escolar. O corpo de Alunos é o órgão que mais próximo trabalha com os alunos, trabalhando para a manutenção da disciplina, espírito de corpo, hábitos de estudo, ordem, limpeza, atavio e de todos os aspetos essenciais na formação da personalidade individual de cada aluno. A unidade de Apoio executa a manutenção de toda a unidade sendo responsável por manter as instalações e os equipamentos nas melhores condições (IPE, 2012d).

3.3. O Batalhão de Alunos

Atualmente o Batalhão de Alunos é constituído por duas Companhias com um total de 185 alunos. Este batalhão de alunos, em tempos já foi constituído por quatro em vez das atuais duas companhias, devido ao maior numero de alunos e á existência de cursos superiores (IPE, 2012b)

Existe na atual orgânica do Corpo de Alunos uma Companhia que tem cinco pelotões, no entanto prevê-se uma reestruturação na organização da mesma para três pelotões, porque para a própria gestão e capacidade de comando ter três pelotões deverá garantir uma melhor organização para uma liderança mais eficaz e efetiva. Com a expectativa de que para o ano de 2013/2014 entrarão mais alunos, existe a possibilidade de reorganizar o Batalhão de Alunos com mais uma Companhia.²⁵

O Comando do Corpo de Alunos é constituído por sete oficiais, três sargentos, três praças e uma funcionária civil com função na parte administrativa. O comandante do Corpo de Alunos é um Tenente-Coronel e o seu adjunto do Corpo de Alunos é um Major.²⁶

²⁵ Registado em observação Direta com o Tenente-Coronel de Infantaria Bastos Comandante do Corpo de Alunos do IPE.

²⁶ Registado em observação Direta com o Major de Infantaria Soares.

3.4. Modelo de Formação

O Modelo de Formação atualmente ministrado pelo Corpo de Alunos (ICA) revela-se como uma componente importante da formação global dos alunos no seguimento à visão e consequentes diretivas da Direção do IPE no sentido de “*apostar na qualidade do ensino, melhorando o sucesso escolar complementando-o com uma formação global do aluno, com a finalidade de criar cidadãos completos*”²⁷.

Este modelo apenas foi normalizado no ano de 2012, sendo pela primeira vez aplicado no ano letivo de 2012/2013, pois até então eram os alunos graduados, sob indicações dos Oficiais Comandantes de Companhia que geriam as matérias a lecionar no horário de ICA, dentro de cada companhia. Muitas das matérias do atual modelo de formação já eram dadas por Oficiais, Sargentos e Alunos Graduados aos restantes alunos, mas sentiu-se uma necessidade de registar estes conhecimentos a transmitir aos alunos, para que se o comando do IPE se alterar, a continuação da formação das futuras gerações de Alunos no âmbito da ICA estaria normalizada. A semana de graduados não tem ainda um documento formal com o conteúdo a lecionar para a mesma, mas é objetivo do atual Corpo de Alunos formalizar num documento e da mesma forma que está a ser executado o planeamento de ICA, normalizar as sessões e matérias a ministrar durante a Semana de Graduados²⁸.

A formação a ministrar tem como Missão enquadrar os alunos perante si mesmo, perante o contexto escolar e a sociedade em geral, formando-os moral, social e militarmente, incutindo-lhes fortes sentimentos patrióticos e verdadeiro entusiasmo pela prática das virtudes, dos deveres morais, cívicos, militares e as tradições do Instituto. Para além desta e no contexto educativo muito particular em que se insere o IPE, considera-se fundamental a promoção e o desenvolvimento de competências cognitivas, motivacionais e comportamentais de liderança aplicáveis em futuras situações profissionais como líderes e gestores de equipas (IPE, 2012c).

O IPE ministra os cursos do Ensino Básico do 2º e 3º ciclo e do Ensino Secundário Profissional proporcionando aos Alunos uma forte Educação cívica, intelectual e física que conjugada com o cultivar das virtudes militares e capacidade de liderança, habilita-os a ingressar no Tecido Empresarial, no Ensino Superior Público, Civil ou Militar. A Instrução do Corpo de Alunos centra-se na aquisição de competências em duas grandes

²⁷ Registado em observação Direta com o Coronel de Infantaria Soares, atual Diretor do IPE.

²⁸ Registado em observação Direta com o Tenente-Coronel de Infantaria Bastos Comandante do Corpo de Alunos do IPE.

Capítulo 3 – História, Organização e Formação no Instituto dos Pupilos do Exército

componentes: a) a componente de vivência social e cultura militar, através da aquisição de conhecimentos, segundo três vetores: valores morais, cívicos e militares; b) a componente da liderança, através da identificação, promoção e desenvolvimento de aptidões imprescindíveis ao desenvolvimento das qualidades de comando, chefia e liderança militar e empresarial (Idem, 2012c).

É fundamental formar os diferentes anos com apetências adequadas aos estádios de desenvolvimento pessoal, social e escolar em que se encontram. Assim consideram-se como mais adequadas a aplicação por Ciclos e por anos escolares dos seguintes blocos:

Ciclo/Bloco	Novos Alunos	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário
OUN				
MCM				
RCS				
RNIPE				
CHM				
TOP				
SAS				
FOP				
CAD				
MAS				
LID				
PCEE				

Tabela 1 - Matérias ministradas nos diversos anos escolares

Fonte: IPE, (2012c), *Proposta da Instrução do Corpo de Alunos 2012/2013*

Ao 2º Ciclo e aos Novos Alunos (alunos que ingressam pela primeira vez no Instituto) considera-se importante ministrar matérias essenciais para a sua integração e vivência ao longo de todo o percurso escolar no Instituto, tais como: Ordem Unida, Moral Cívica e Militar (termina no 3º Ciclo), Regulamentos e Normas do IPE, Regras de Conduta Social, Continências e Honras Militares. O bloco Saúde e Socorrismo, inicia-se no 5º Ano e termina no 3º Ciclo. No 3º Ciclo, completa-se a formação em MCM e Saúde e Socorrismo, nas áreas de maior aprofundamento. Ministra-se o bloco de Topografia e Orientação. Neste ciclo são também ministradas instruções dadas no 2º Ciclo mas com nível de exigência maior. No Ensino Secundário (10º, 11º e 12º ano), relembram-se aspetos de conduta social

mais relacionadas com situações profissionais e sociais após 12º Ano, ministram-se os blocos Comportamento Aditivos, Amor e Sexualidade, Formação Pedagógica e Liderança, com especial relevo para a área da Liderança, considerada primordial na transição após o 12ºAno e marco característico e diferenciador do aluno do IPE em relação aos outros agentes do ensino secundário (Ibidem, 2012c).

As Provas de Coesão e Espírito de Equipa são transversais a todos os anos e decorrerão em tardes de Sextas-feiras previstas, com a realização de exercícios coletivos nas instalações do IPE e área de Monsanto. O bloco da Formação Pedagógica destina-se a proporcionar as ferramentas pedagógicas elementares necessárias às instruções que os alunos a partir do 10ºAno ficarão responsáveis de lecionar aos alunos do 2ºCiclo sob supervisão dos Oficiais/Sargentos do CAL²⁹. Assim, consideram-se como competências a adquirir no final de cada ciclo as seguintes:

Ciclo	Competências
2º	Ordem Unida Regras e Normas do IPE Moral Cívica e Militar Continências e Honra Militares Regras de Conduta Social
3º	Moral Cívica e Militar Saúde e Socorrismo Topografia e Orientação
Secundário	Amor e Sexualidade Comportamentos Aditivos Formação Pedagógica Liderança

Tabela 2 – Competências a Adquirir no Final de Cada

Fonte: IPE, (2012c), *Proposta da Instrução do Corpo de Alunos 2012/2013*

Os blocos a ministrar por ano escolar são distribuídos segundo modalidade de formação considerada como mais indicada para aquisição e desenvolvimento de competências nas idades em que se ministram. O horário apresentado refere-se apenas às competências a adquirir no respetivo ano, sendo completados conforme tempo disponível e com matérias dos anos anteriores (IPE, 2012c).

²⁹ Registado em Observação Direta com o Tenente-Coronel de Infantaria Bastos Comandante do Corpo de Alunos do IPE.

3.4.1. Formação na Área da Liderança

Sendo que uma das vertentes que mais se procura trabalhar nos alunos é a liderança, para que vençam como cidadãos e ultrapassem os desafios do dia-a-dia, iremos agora referenciar algumas das instruções a ministrar por parte do Comando do Corpo de Alunos³⁰:

- Natureza e princípios da liderança;
- Teorias e estilos de liderança;
- Traços do líder;
- Inteligência, Personalidade, comportamentos e liderança;
- Poder, autoridade e influência;
- Motivação e liderança;
- Gestão de conflitos;
- Comunicação, facilitadores e inibidores;
- Comunicação assertiva;
- Tomada de decisão;
- Grupos, dinâmica de grupos. Equipas, trabalho de equipas;
- Provas de situação;
- Prova de liderança.

Estas matérias são ministradas pelos Oficiais, Sargentos e Alunos Graduados seguindo uma base de Fichas de Instrução que o Corpo de Alunos tem vindo a elaborar para que qualquer instrutor consiga ministrar estas instruções de forma normalizada. Muitas das Instruções de ICA já existem, no entanto algumas matérias, como é o caso da Liderança têm ainda que ser formuladas³¹.

3.5. Objetivos da Instrução do Corpo de Alunos

Os objetivos da formação da ICA são as linhas gerais de orientação para que as sessões de ICA sejam dadas de forma normalizada e igual para todos os alunos do IPE, e dão de forma abreviada os requisitos que a classe terá de atingir. Os objetivos das diferentes matérias a ministrar na ICA são as seguintes:

³⁰ Cfr. Anexo A.

³¹ Registado em Observação Direta com o Tenente-Coronel de Infantaria Bastos Comandante do Corpo de Alunos do IPE.

Bloco	Objetivos
OUN	Fomentar a integração dos alunos no Instituto e na estrutura do Corpo de Alunos; Preparar e manter as subunidades do CAL para a execução correta e digna do cerimonial militar. Desenvolver o espírito de corpo, a disciplina, o rigor e outras competências comportamentais intrínsecas à vivência em grupo.
MCM	Promover o conhecimento e desenvolver a prática das normas, condutas, princípios e valores morais e éticos (civis e militares) com vista a uma vivência plena da cidadania.
RCS	Dar a conhecer as normas de vida em sociedade de forma a contribuir para uma postura de saber estar em ambiente social.
RNIPE	Divulgar e fomentar os cumprimentos das normas de conduta dos alunos no IPE.
CHM	Consciencializar os alunos do significado e importância dos símbolos nacionais e prepara-los para a execução correta e digna de Guardas de Honra.
TOP	Adquirir e praticar as técnicas e procedimentos topográficos e de orientação no terreno.
SHS	Dotar os alunos dos conhecimentos relativos à saúde e higiene individual e às práticas elementares de socorrismo e suporte básico de vida.
AMS	Consciencializar e sensibilizar os alunos nas temáticas relativas ao amor e sexualidade da adolescência.
CAD	Consciencializar e promover atitudes de prevenção dos comportamentos aditivos inerentes à faixa etária da adolescência.
FOP	Dotar os alunos dos conhecimentos e técnicas pedagógicas necessários para apresentações públicas e sessões de formação.
PCEE	Fomentar e fortalecer o espírito de equipa e camaradagem entre os alunos do IPE.
LID	Dotar os alunos com competências de liderança aplicáveis em futuras situações profissionais como líderes e gestores de equipas.

Tabela 3 – Objetivos das Matérias a Ministradas na ICA**Fonte: IPE, (2012c), *Proposta da Instrução do Corpo de Alunos 2012/2013***

Capítulo 4

Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

4.1. Entrevista Estruturada a Alunos Graduados e Ex Alunos Graduados

As entrevistas foram efetuadas a Alunos Graduados e Ex Alunos Graduados que desempenham ou desempenharam funções no IPE. No caso dos Alunos graduados foram selecionados aqueles que maior experiência apresentavam e que simultaneamente eram comandantes de pelotão. Os Ex Alunos Graduados foram selecionados previamente sendo o critério de seleção o espaçamento temporal entre eles, e a experiência como Aluno Graduado. Nas próximas linhas irão ser analisadas as respostas às entrevistas por temas.

4.1.1 Formação adquirida para a execução das funções de graduado

Os entrevistados referiram todos que seguir o exemplo dos seus mentores, dos seus antecessores foi um dos meios que adotaram para a aquisição de instrumentos para o exercício das suas funções:

- “o que nós transmitíamos era um padrão daquilo que era transmitido e dos exemplos que tive dos meus ídolos, dos meus graduados, daí que considero importante os graduados serem exemplos do ponto de vista geral e não apenas academicamente ou fisicamente”³²;
- “Recebi também ensinamentos daqueles que foram os meus graduados que na altura eram os melhores, na minha opinião, pensei que também queria um dia ser visto como um exemplo alguém com capacidades”³³;
- “vivência com os outros alunos graduados, com os alunos mais velhos, as experiências e ensinamentos retidos no nosso tempo como alunos não graduados”³⁴;
- “os alunos mais antigos e em especial os alunos graduados e medalhados foram sempre o meu modelo de inspiração e alguns deles, os meus mentores”³⁵;
- “Porém é importante também salientar que a vivência com alunos mais antigos que já tenham passado pelo nosso posto também é muito útil pois estes advertem-nos para

³² Cfr. Apêndice R.

³³ Cfr. Apêndice H.

³⁴ Cfr. Apêndice M.

³⁵ Cfr. Apêndice N.

as dificuldades que teremos de enfrentar, e também dão-nos algumas dicas para que as coisas corram melhor”³⁶;

– *“Primeiramente começo por dizer, que tudo começou no meu dia-a-dia com o exemplo que tirava dos meus graduados, exemplos estes que incutiam em mim, valores morais e educativos*”³⁷.

Outra das ideias transmitidas pelos entrevistados foi a da Semana de Graduados como período fundamental para a aquisição de conhecimentos uteis para a prática das suas funções enquanto Alunos Graduados. No entanto apenas o Ex Aluno Dinis Afonso obteve também esta experiência, o projeto da Semana de Graduados ainda não tinha sido desenvolvido. Os alunos apenas adquiriam ensinamentos através da observação do seus antecessores. Nas seguintes respostas podemos observar a importância da Semana referida:

– *“escola de graduados que frequentei durante duas semanas no meu primeiro ano. Nessas semanas aprendi a ser líder e como um líder deve exercer a sua função*”³⁸;

– *“escola de graduados, pois lá aprendi o que é a liderança, termos homens à nossa frente, conhecer as pessoas e lidar com os seus problemas dentro e fora do Instituto*”³⁹;

– *“Semana de Graduados” na qual eram ministradas palestras e outros tipos de atividades com o objetivo de nos prepararmos melhor*”⁴⁰;

– *“Uma escola de graduados, onde na mesma tive algumas aulas de liderança, estas aulas ajudaram-me a solidificar o meu conhecimento e aprender novas coisas para exercer as funções que me foram dadas*”⁴¹;

– *“a semana de graduados, onde temos uma formação de como havemos de lidar com diversificadas situações, onde aprendemos como instruir os outros alunos, a manusear a espada, etc.*”⁴².

³⁶ Cfr. Apêndice K.

³⁷ Cfr. Apêndice L.

³⁸ Cfr. Apêndice H.

³⁹ Cfr. Apêndice I.

⁴⁰ Cfr. Apêndice Q.

⁴¹ Cfr. Apêndice L.

⁴² Cfr. Apêndice M.

4.1.2. A Aceitação das Funções de Graduado

Neste tema procurou-se discernir qual a reação dos alunos após a nomeação para Aluno Graduado. O resultado que se obteve pela maioria dos entrevistados é a satisfação e alegria marcante que sentem ao serem nomeados para este papel:

- *“Quanto ao convite que recebi para ser aluno graduado, fiquei muito feliz e satisfeito”*⁴³;
- *“Encarei o desafio, acima de tudo, com muito otimismo (...) .Ao longo dos anos o otimismo era maior e os objetivos pessoais eram cada vez mais altos, não repetir os erros anteriores e conseguir transmitir de uma forma mais eficaz e eficiente os valores do IMPE”*⁴⁴;
- *“Foi com muito orgulho, qualquer ser humano que se preocupe com quem o rodeia tem a vontade de contribuir para a formação e para o Projeto Educativo que é o Instituto dos Pupilos do Exército (...)é darem-nos a possibilidade de seguirmos as pisadas dos nossos ídolos e isso é muito gratificante”*⁴⁵;
- *“a dizer que tinha sido convidado para ser aluno graduado e aceitei logo, pois qualquer aluno do Instituto que queira ser alguém na vida gosta de ser convidado para ser graduado”*⁴⁶.

No entanto a exigência do cargo e todas as suas dificuldades poderão transmitir alguma apreensão por parte dos alunos:

- *“foi um pouco constrangedor, devido a todas aquelas perguntas que se metem na nossa cabeça, tal como será que vou ser capaz”*⁴⁷;
- *“o desafio de ser graduado é encarado com alguma hesitação, pois não é uma tarefa propriamente fácil”*⁴⁸.

Muitos dos Alunos conseguem prever a sua nomeação, dando credibilidade ao processo de seleção adotado no IPE, as capacidades intelectuais e físicas, a antiguidade e o comportamento são aspetos pertinentes, como poderemos observar nas seguintes respostas:

- *“não fiquei muito admirado pois foi algo para o qual trabalhei desde o meu primeiro ano, sempre me apliquei, sempre fui esforçado para atingir esse objetivo e sabia que não ia ser fácil”*⁴⁹

⁴³ Cfr. Apêndice L

⁴⁴ Cfr. Apêndice Q

⁴⁵ Cfr. Apêndice R

⁴⁶ Cfr. Apêndice I

⁴⁷ Cfr. Apêndice K

⁴⁸ Cfr. Apêndice M

- “Já estava à espera de ser convidado, visto que sou e era um dos alunos mais antigos”⁵⁰
- “encarei estas situações com alguma naturalidade em face do aproveitamento escolar e desportivo que apresentava, e das medalhas recebidas”⁵¹

4.1.3. Principais Dificuldades Sentidas

Os Alunos Graduados, para além de ser alunos como os restantes no IPE, ainda acumulam as funções de comandar um grupo restrito de alunos. Esta ação de comando é mantida durante todo o dia, excetuando quando estão no período de aulas. Por vezes estes alunos poderão ter que realizar um maior esforço na gestão do tempo como podemos determinar com as seguintes respostas:

- “Duas das dificuldades que eu mais senti foram, a gestão do tempo e os meus resultados escolares”⁵²;
- “a gestão do tempo, fiquei praticamente sem tempo nenhum para mim, tive muitas dificuldades em habituar me, a não ter tempo”⁵³;
- “A nível pessoal foi tentar conseguir conciliar os deveres de estudante com as funções de graduado. A palavra era, e ainda é, “Aluno Graduado” mas mesmo muito raramente, para não dizer nunca, os deveres de aluno estavam primeiro”⁵⁴;
- “não é fácil conseguirmos fazer uma boa gestão do tempo de maneira a não baixarmos as nossas notas, o nosso futuro”⁵⁵;
- “O fazer parte de uma equipa de oficiais dá, ao aluno graduado, muitas aprendizagens quer para o lado positivo, quer para o lado negativo. Fundamentalmente aprende-se a gerir o tempo”⁵⁶.

4.1.4. Experiências Adquiridas Durante a Execução das Funções

Nas experiências adquiridas os Alunos e Ex Alunos demonstraram que a gestão do tempo, o agir exemplarmente e a paciência foram os aspetos que conseguiram mais

⁴⁹ Cfr. Apêndice H

⁵⁰ Cfr. Apêndice J

⁵¹ Cfr. Apêndice P.

⁵² Cfr. Apêndice H.

⁵³ Cfr. Apêndice I.

⁵⁴ Cfr. Apêndice Q.

⁵⁵ Cfr. Apêndice K.

⁵⁶ Cfr. Apêndice R.

desenvolver durante o período que exerceram funções. Podemos verificar esta afirmação através dos registos de alguns dos entrevistados:

- “Aprendi também a gerir melhor o tempo que tenho”⁵⁷;
- “Com a experiência de ser graduado aprendi a gerir melhor o meu tempo”⁵⁸;
- “Deu-me capacidade de organização e decisão, de gestão do tempo”⁵⁹;
- “Fundamentalmente aprende-se a gerir o tempo, a dar importância e valor ao que é prioritário”⁶⁰;
- “Aprendi a saber comportar-me em público, a dar melhor o exemplo”⁶¹;
- “a ter mais paciência, aprendi que o exemplo simboliza muito”⁶²;
- “amadurecimento da responsabilidade e do saber dar o exemplo”⁶³.

4.1.5. Os Graduados no Sistema de Ensino no Instituto

Os regulamentos e normas são bastante explícitos no que concerne aos deveres e direitos dos Alunos Graduados do IPE, mas o papel de graduado é um papel funcional e que apenas passando com uma abordagem pragmática se consegue verdadeiramente interiorizar estes deveres. Esta imagem do papel do graduado no funcionamento do IPE, têm que ser perceptível por todos os alunos e principalmente por aqueles que a função exercem. Fundamentando o ensino integral dentro do instituto, os alunos graduados segundo os entrevistados assumem uma figura paternal de corrigir, ensinar e orientar os restantes alunos, através da proximidade que pelo elevado número de horas passam com os restantes alunos. Podemos verificar a afirmação nos seguintes depoimentos:

- “pois são eles que passam 24 sobre 24 horas com eles, que dormem com eles, que comem com eles, estudam com eles”⁶⁴;
- “Promover a união entre os alunos, ser um elo de ligação entre estes e os militares. Os alunos graduados são bastante importantes na formação pessoal de cada aluno”⁶⁵;

⁵⁷ Cfr. Apêndice H.

⁵⁸ Cfr. Apêndice I.

⁵⁹ Cfr. Apêndice P.

⁶⁰ Cfr. Apêndice R.

⁶¹ Cfr. Apêndice L.

⁶² Cfr. Apêndice M.

⁶³ Cfr. Apêndice O.

⁶⁴ Cfr. Apêndice H.

⁶⁵ Cfr. Apêndice J.

– “têm o papel de serem os irmãos mais velhos dos restantes alunos, transmitir os ensinamentos, os valores, ajudá-los na escola, cuidar deles, mantê-los debaixo da nossa alça”⁶⁶.

Ensinar e orientar os restantes alunos é outra das preocupações que os Alunos Graduados possuem:

- “temos o dever de orientá-los, ensiná-los a gerir o tempo, advertir quando necessário, e ensiná-los a serem mais organizados. Somos nós que os ensinamos a marchar, a fazer ordem unida, vestirem a farda corretamente, os valores da casa, as tradições, a história”⁶⁷;
- “Transmitir conhecimentos que eu adquiri desde o meu 5º ano (...)Os alunos graduados são bastante importantes na formação pessoal de cada aluno do Instituto”⁶⁸;
- “digo que os graduados tinham consideráveis competências na ação educativa e no campo disciplinar, agiam com sentido de oportunidade, prevenindo e admoestando quando necessário. Nos casos graves, o Comandante de batalhão depois de os analisar fazia a participação à Direção do IPE”⁶⁹;
- “que gere a formação, e como executa, orienta e ajuda os restantes alunos. Considero este ponto como fundamental. O Instituto segue um modelo muito próprio de educação, algo que já não se vê nos dias de hoje”⁷⁰.

4.1.6. Contributo dos Alunos Graduados para com os outros Alunos

Os Alunos Graduados perante os restantes alunos na componente moral e educativa, devem orientar o desenvolvimento das suas atitudes com vista à criação de cidadãos exemplares. No entanto apesar de muitas vezes apoiarem os alunos na vertente académica e física, não são eles os responsáveis por auxiliar o seu desenvolvimento. O seu verdadeiro contributo é a passagem de valores através de gerações de alunos, como podemos constatar nos seguintes registos:

- “transmitir valores inerentes do instituto como a camaradagem, espírito de corpo, amizade, lealdade, etc.”⁷¹;

⁶⁶ Cfr. Apêndice M.

⁶⁷ Cfr. Apêndice H.

⁶⁸ Cfr. Apêndice J.

⁶⁹ Cfr. Apêndice N.

⁷⁰ Cfr. Apêndice P.

- “transmitimos valores como a responsabilidade, a camaradagem, a honestidade, o espírito de corpo, a humildade, entre outros”⁷²;
- “passar os valores pelos quais o IPE é conhecido, como a humildade, honestidade, espírito de corpo, camaradagem, entre muitos outros (...)”⁷³;
- “transmitimos valores como dedicação, o não uso da mentira, não roubar, espírito de entreaajuda, espírito de corpo.”⁷⁴;
- “nós como alunos graduados temos como objetivos inculcar os valores úteis à sociedade, como a lealdade, camaradagem, humildade, honestidade, bom caráter, o saber funcionar como uma família, como uma equipa, a preocupação por aqueles que nos rodeiam, respeito pelos superiores”⁷⁵;
- “os alunos graduados são a referência para os seus subordinados, especialmente nos anos mais novos esse exemplo é mais notório.”⁷⁶;
- “O graduado não se substitui ao mestre da parte escolar, física ou militar, mas pode ser um mestre no exemplo, no acompanhamento, no entrosamento dos camaradas no espírito da Escola.”⁷⁷.

4.1.7. Estilos de Liderança

Neste tema, o discernir qual o estilo de liderança que a maioria dos Alunos Graduados utilizava para as diversas situações do seu dia-a-dia, era o seu principal objetivo. Os Alunos Graduados utilizam maioritariamente o estilo diretivo, que é utilizado por aqueles líderes cujos subordinados menor experiência têm. Trata-se de justificar as ações e as ordens de forma a motivar os subordinados, utilizando-o o próprio exemplo para tornar plausíveis as futuras indicações e correções, como podemos atentar nas respostas dadas pelos entrevistados:

- “O motivo é outra boa forma de transmitir valores, pois se justificarmos bem o motivo pelo qual os advertimos é mais influente do que se os mandarmos apenas por mandar, sem que justifiquemos. Se justificarmos, quando eles estiverem

⁷¹ Cfr. Apêndice R.

⁷² Cfr. Apêndice M

⁷³ Cfr. Apêndice K.

⁷⁴ Cfr. Apêndice H.

⁷⁵ Cfr. Apêndice L.

⁷⁶ Cfr. Apêndice Q.

⁷⁷ Cfr. Apêndice O.

*sozinhos vão continuar a obedecer e a compreender o porquê da maneira de fazer as coisas”;*⁷⁸

– *“Os valores e ensinamentos, são incutidos através do exemplo e da justificação dos nossos atos, se um aluno tem que receber uma advertência, tem que saber o porque de estar a ser advertido, trabalhamos desta forma para que não exista um mau ambiente entre os alunos e os alunos graduados”;*⁷⁹

– *“exemplo, é saber ouvir, é saber ajudar a resolver todos os problemas, é saber transmitir de uma forma sustentada os valores das Instituição a todos os Stakeholders e não apenas aos alunos”;*⁸⁰

– *“conhecimentos pelo exemplo e pelo discurso, isto é, pelo que se diz e como se diz; procurei estar atento à situação dos outros em especial dos que tivessem mais dificuldades, dando ajuda e conselho, procurando explicar os motivos e as razões do que recomendava. Como comandante de batalhão acentuei a aplicação dos princípios que referi”;*⁸¹

– *“Quando justificamos as ordens e garantimos que o aluno percebeu o porquê daquilo que está a fazer, numa situação em que eu não estivesse a controlar ele iria continuar a executar a tarefa da mesma maneira, da maneira correta que eu ensinei”;*⁸²

– *“Considero que o justificar o motivo na formação de jovens é essencial. Motiva o aluno e faz com que muitas vezes não seja preciso supervisionar a ordem que damos porque sabemos que ele a faz porque compreende o porque se faz”;*⁸³

– *“Transmitimos sempre os valores pelo exemplo, acima de tudo, que para tudo há sempre uma explicação, porque quando se explica o porquê das coisas que corrigimos os alunos não só as fazem de maneira correta porque dizemos, mas também porque compreendem o significado de fazerem bem da maneira correta”.*⁸⁴

⁷⁸ Cfr. Apêndice L.

⁷⁹ Cfr. Apêndice M.

⁸⁰ Cfr. Apêndice N.

⁸¹ Cfr. Apêndice P.

⁸² Cfr. Apêndice Q.

⁸³ Cfr. Apêndice R.

⁸⁴ Cfr. Apêndice H.

4.2. Entrevista Estruturada a Oficiais com Funções no IPE

As Entrevistas Estruturadas efetuadas a Oficiais que exercem ou exerceram funções no IPE procuraram responder às perguntas elaboradas no guião de entrevista a Oficiais, que por sua vez responderão mais tarde às perguntas de Investigação após a sua análise. Os Oficiais selecionados para a realização das entrevistas foram aqueles que participaram no processo de seleção dos atuais graduados e aqueles que poderiam acrescentar mais alguma informação relevante para esta investigação.

4.2.1. Função dos Alunos Graduados como Parte Integrante do Sistema

A Principal função dos Alunos Graduados é a de auxiliar toda a execução naquilo que é a Intenção do Corpo de Alunos, segundo os altos interesses do Instituto. Nas Entrevistas podemos constatar algumas das funções derivadas que contribuem para a prossecução deste objetivo. Os Alunos Graduados são os representantes, os líderes, os enquadrantes e o modelo a seguir pelos restantes alunos. Podemos então constatar os seguintes registos:

- “Os alunos graduados funcionam (...), como os representantes hierárquicos da estrutura do IPE junto dos restantes alunos. Eles serão o último patamar dessa hierarquia”⁸⁵;
- “Eles são a ligação do comando com os outros alunos.”⁸⁶;
- “Ao fim ao cabo são líderes dos alunos, de um grupo restrito de alunos, e cada graduado tem a sua missão definida, consoante a sua graduação.”⁸⁷;
- “é fundamental no acompanhamento diário dos alunos e no bom funcionamento da vida interna, da alvorada ao recolher.”⁸⁸;
- “um modelo a seguir pelos restantes alunos, sendo um facilitador da adaptação e sucesso do dia-a-dia, ou seja ele têm um papel crucial no sucesso dos alunos”⁸⁹;
- “Os alunos graduados, são um precioso auxiliar da cadeia de comando, uma escola de exemplos, para o bem e para o mal, dos alunos sob o seu comando direto”⁹⁰;

⁸⁵ Cfr. Apêndice C.

⁸⁶ Cfr. Apêndice G.

⁸⁷ Cfr. Apêndice D.

⁸⁸ Cfr. Apêndice D.

⁸⁹ Cfr. Apêndice D.

⁹⁰ Cfr. Apêndice E.

- “uma referência, um modelo para os restantes alunos se exercer uma liderança correta e pautar o seu comportamento pelos valores inscritos no seu código.”⁹¹;
- “ser-se graduado no IPE, acarreta a tarefa de enquadrar os restantes alunos, liderá-los pelo exemplo, organizar eventos e representar no exterior a imagem dos Pupilos.”⁹².

4.2.2. Formação dos Alunos Graduados

Os principais pontos da formação dos Alunos Graduados são os ensinamentos transmitidos entre alunos, a semana de graduados e as orientações durante o ano letivo, como podemos evidenciar nas seguintes transcrições:

- “a sua formação assenta essencialmente no exemplo dado pelos alunos mais antigos ou ex-alunos, pelos militares e professores, por esta ordem”;⁹³
- “Toda a vivência que no dia-a-dia cada aluno tem é a formação necessária e só por ser aluno já lhe dá algumas ferramentas para o trabalho de ser graduado. A primeira grande formação, são o exemplo recebido dos seus graduados e dos alunos mais velhos”;⁹⁴
- “Penso que a formação passa por três planos diferentes: as competências adquiridas na Instrução do Corpo de Alunos (ICA), pela Escola de Graduados, e pelas orientações e inputs diários da estrutura do Corpo de Alunos e Direção”;⁹⁵
- “É durante essa semana que os alunos recebem as ferramentas necessárias para um bom desempenho de aluno graduado. Todas as áreas são importantes para um aluno graduado, pois este tem de ser polivalente”;⁹⁶
- “Para assumir esta grande responsabilidade de ser aluno graduado, é necessário atribuir um conjunto de competências, nomeadamente num período antes do período de aulas em que transmitimos esses ensinamentos”;⁹⁷
- “Finalmente, o desempenho como graduado é diariamente acompanhado e monitorizado pelos oficiais do Corpo de Alunos, que vão corrigindo, elogiando,

⁹¹ Cfr. Apêndice F.

⁹² Cfr. Apêndice C.

⁹³ Cfr. Apêndice C.

⁹⁴ Cfr. Apêndice E.

⁹⁵ Cfr. Apêndice D.

⁹⁶ Cfr. Apêndice F.

⁹⁷ Cfr. Apêndice G.

*motivando e/ou dando inputs específicos a cada um dos graduados conforme a sua forma pessoal de liderar”.*⁹⁸

4.2.3. Pontos Fortes e Lacunas na Formação

Este tema pretendeu discernir se a formação dos Alunos Graduados é suficiente e aquilo que são as melhorias a fazer nesta formação. Talvez se a duração da formação durante a semana de graduados aumentasse, o aumento de matérias a trabalhar bem como de experiências vivenciadas poderia também aumentar, no entanto todos os entrevistados consideram a formação recebida antes do exercício das funções suficiente, como podemos nos registos constatar:

- *“Esta formação é suficiente, pois torna-se a base na qual os alunos graduados se inspirarão para exercerem as suas funções.”*⁹⁹;
- *“para um patamar de desempenho mediano (mas que comparando com níveis das restantes escolas públicas já considerava nível elevado) diria que sim”*¹⁰⁰;
- *“reconheço que a formação estava bem planificada e era suficiente.”*¹⁰¹;
- *“Suficiente é, parece-me que sim.”*¹⁰²;
- *“O trabalho que se segue será da responsabilidade dos militares do Corpo de Alunos que deverão seguir e acompanhar de perto esses alunos”*¹⁰³;
- *“Mas poderíamos elevar os níveis se dispuséssemos de mais tempo para o programa ICA,(...) o problema é sempre o mesmo, a falta de tempo.”*¹⁰⁴;
- *“Ideal era mais tempo de formação, porque duas semanas é tempo suficiente, mas se fossem três ou quatro podíamos praticar mais e ter mais tempo para encaixar outros blocos de matéria.”*¹⁰⁵;
- *“diversificadas experiências (este ano vamos realizar uma formação de interação de equipas no CTCmds), (...)Penso que também podemos implementar a realização de palestras por parte de ex-alunos (preferencialmente que foram graduados) e que estão nas academias ou que já exercem cargos de liderança.”*¹⁰⁶;

⁹⁸ Cfr. Apêndice D.

⁹⁹ Cfr. Apêndice C.

¹⁰⁰ Cfr. Apêndice D.

¹⁰¹ Cfr. Apêndice E.

¹⁰² Cfr. Apêndice F.

¹⁰³ Cfr. Apêndice C.

¹⁰⁴ Cfr. Apêndice D.

¹⁰⁵ Cfr. Apêndice F.

¹⁰⁶ Cfr. Apêndice D.

- “quanto mais tempo tivermos, mais instruções e mais módulos conseguiremos abordar.”¹⁰⁷.

4.2.4. Processo de Seleção dos Alunos Graduados

O processo de seleção é algo elaborado e complexo, são tidas em conta várias entidades para a escolha dos graduados, é tida em conta a opinião dos Alunos, é feita uma avaliação das capacidades de cada aluno através dos resultados escolares, físicos e comportamentais e da observação ao longo do ano letivo e no final são nomeados os alunos que constituirão o novo corpo de graduados do ano seguinte. No entanto terão ainda de passar pela semana de graduados, onde nem todos serão escolhidos para executarem este papel. Foi Através de alguns registos das entrevistas que foi possível discernir e complementar a compreensão deste processo:

- “participação de um grande número de entidades na sua pré-seleção (Direção, CAL, Professores e inclusive outros militares)”¹⁰⁸;
- “escolha dos selecionados é muito influenciada pela proposta dos próprios alunos, especialmente os graduados, que indicam a sua preferência para o ano seguinte.”¹⁰⁹;
- “É tido em consideração a proposta dos alunos, e ouve-se o que têm a dizer sobre quem deve comandar o batalhão escolar”¹¹⁰;
- “Por detrás desta simplicidade está um processo mais complexo, que passa pela consulta da opinião de vários agentes do IPE.”¹¹¹;
- “as capacidades para liderar serão aferidas na escola de graduados através de várias formas de avaliação (desempenho na escola de graduados, testes sociométricos, desempenho nas provas de obstáculos e projeto e planeamento, desempenho na prova de liderança final)”¹¹²;
- “Durante o ano letivo todos os alunos são observados tendo em vista serem ou não escolhidos para a semana de graduados.”¹¹³.

¹⁰⁷ Cfr. Apêndice G.

¹⁰⁸ Cfr. Apêndice C.

¹⁰⁹ Cfr. Apêndice C.

¹¹⁰ Cfr. Apêndice F.

¹¹¹ Cfr. Apêndice D.

¹¹² Cfr. Apêndice D.

¹¹³ Cfr. Apêndice F.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Verificação das Hipóteses

Após a análise e discussão, surge a interpretação dos dados, vamos vai procurar, entre outras tarefas, confirmar ou infirmar as hipóteses de Investigação inicialmente formuladas.

- Hipótese de Investigação N°1: Esta Hipótese foi confirmada, pois a liderança é algo que é intrínseco neste universo sociológico em estudo e é transmitido pelos valores e exemplos dos Alunos mais Antigos para os Alunos mais modernos, como podemos constatar nas respostas das entrevistas efetuadas a Alunos e Ex-Alunos. Para colmatar esta formação temos ainda a Semana de Graduados que serve para normalizar a forma de transmissão de valores e as correções executadas ao longo do Ano Letivo por parte do Comando do Corpo de Alunos, que irá limar as ultimas arestas na formação dos Alunos Graduados;
- Hipótese de Investigação N°2: Nesta hipótese recorrendo á ultima pergunta das entrevistas efetuadas aos Oficiais que estão ou estiveram colocados no IPE, confirmamos que o processo de seleção é executado pelo Comando do Corpo de Alunos tendo em conta as capacidades académicas e físicas dos alunos, o seu comportamento e as características inerentes num líder, estas ultimas as mais procuradas, como os parâmetros utilizados no processo de escolha dos Alunos Graduados;
- Hipótese de Investigação N°3: Por intermédio das entrevistas e da análise documental podemos confirmar esta hipótese, pois os Alunos Graduados funcionam como as mãos executoras do Comando do Corpo de Alunos. São eles o elo de ligação entre Militares e Alunos, executando as missões e tarefas que são planeados ao longo do Ano Letivo, gerindo e orientando os restantes alunos, fazendo parte da sua estrutura hierárquica como podemos contemplar nas Normas do Corpo de Alunos do IPE;
- Hipótese de Investigação N°4: Esta Hipótese foi parcialmente confirmada pois é confirmado que os Alunos Graduados funcionam como monitores dos restantes alunos mas estes só têm o dever de os apoiar nas componentes Moral e Educativa, ou seja na transmissão de valores e condução de comportamentos. Nas

componentes Escolar e Físicas têm como principal objetivo servirem de exemplo, sendo esta uma forma de transmissão de valores mas não pertencendo ao grupo de responsabilidades e deveres dos Alunos Graduados. No entanto alguns dos entrevistados referem apoiar também na parte escolar os alunos, pois são estes que controlam as sessões de estudo efetuadas pelos restantes alunos;

– Hipótese de Investigação Nº5: O estilo de Liderança predominantemente utilizado pelos Alunos Graduados é o diretivo como seria de esperar, devido ao reduzidos conhecimentos dos Alunos que são comandados, é necessário supervisionar cada tarefa e estar sempre ciente da situação e das ordens efetuadas. O Investigador admite portanto que também esta hipótese foi possível confirmar.

5.2. Resposta às Questões de Investigação

Todas as respostas às Questões de Investigação foram dadas pela Observação Direta, Análise Documental e Entrevista Estruturada a Militares, Alunos e Ex-Alunos.

– Resposta á Questão de Investigação Nº1 **“Que formação na área da liderança recebem os Alunos Graduados do IPE?”**: A formação ministrada ao Alunos Graduados segundo as entrevistas a Oficiais é em primeiro lugar suficiente. Os Alunos Graduados estão durante a sua formação em constante aprendizagem, pois sendo o exemplo a principal forma de transmissão de valores no IPE, desde cedo os alunos assimilam conhecimento e valores que irão um dia mais tarde como Alunos Graduados também eles transmitir. São portanto de salientar quatro componentes fundamentais na formação de um Aluno Graduado: em primeiro toda a matéria de liderança que vai sendo ministrada a todos alunos durante o ano letivo e durante os diferentes anos; em segundo o exemplo e os valores que são transmitidos durante o seu percurso dentro do IPE; em terceiro as correções que são efetuadas pelos Oficiais Comandantes de Companhia e de Corpo de Alunos ao longo do ano letivo; por último e mais importante a formação recebida durante a semana de graduados, que complementa a formação recebida, preparando os Alunos Graduados para as tarefas a desempenhar. No entanto a Formação durante este período de preparação poderia abranger uma maior diversidade de áreas a ministrar, ter um período com uma maior duração e efetuar-se um maior número de casos práticos e exercícios de liderança. Foi possível discernir que apenas no ano de 2001, este período de formação denominado de Semana de Graduados é que passou a ser ministrado;

- Resposta á Questão de Investigação Nº2 **“Qual é o processo de seleção utilizado para a escolha dos Alunos Graduados?”**: O processo de seleção utilizado não está escrito numa norma ou diretiva, foi portanto necessário efetuar e analisar entrevistas. O processo de seleção passa por uma Observação Direta do comportamento e prestação dos potenciais Alunos Graduados ao longo do ano. Depois são propostos por parte dos Comandantes de Companhia e aceites por parte do Comandante de Corpo de Alunos e do Diretor do IPE. Assim que definidos os candidatos, estes são submetidos a algumas provas de liderança e testes. Consoante o comportamento demonstrado em anos anteriores e prestação na semana de graduados, estes alunos são avaliados e selecionados para os diferentes cargos dentro da hierarquia de graduados, numa reunião com todos os militares do Corpo de Alunos tendo em conta a opinião dos professores docentes e da opinião pessoal dos próprios candidatos. No final de selecionado o Corpo de Graduados, esta seleção é proposta ao diretor do IPE que aceitará ou não essa mesma proposta;
- Resposta á Questão de Investigação Nº3 **“Qual é o papel desempenhado pelos Alunos Graduados na estrutura de comando do IPE?”**: Os Alunos Graduados são o elo de ligação entre Militares e Alunos. São uma importante peça da estrutura e organização do IPE pois têm um conhecimento aprofundado sobre a instituição e sobre o ser aluno no IPE, encontrando-se próximo dos oficiais, capazes de fazer chegar a sua intenção a todos os alunos e gerindo e executando todas as tarefas e diretivas que são planeadas pelo Comando do IPE. São os Alunos Graduados que se encontram mais próximos dos alunos pois estão diariamente com estes, fazendo chegar ao Comandante de Companhia Oficial todas as dificuldades e problemas que possam surgir durante o período que não se encontram em aulas. O Aluno Graduado é visto como um exemplo a seguir sendo dada a autoridade para comandar o grupo de elementos a que ao seu escalão tem atribuído;
- Resposta á Questão de Investigação Nº4 **“Que relevo tem a ação de comando dos Alunos Graduados do IPE naquilo que é a gestão da formação dos restantes alunos do IPE”**: Os Alunos são como pequenos gestores dos grupos de alunos que comandam. Numa Instituição onde o modelo de formação é a Direção por Valores, é necessário que todo o conjunto de agentes educadores dos alunos seja capaz de transmitir estes mesmos valores. Fazendo parte estes Alunos Graduados deste grupo de agentes educadores, são aqueles que têm uma ação mais relevante para o aluno do IPE, sendo um exemplo claro de descentralização do

comando. Os Alunos Graduados orientam e coordenam todo o tipo de atividades que o IPE realize com os alunos. A boa formação dos Alunos está dependente da boa formação dos Alunos Graduados, pois para além de ministrarem muitas instruções de Ordem Unida, são como os intermediários da correção do comportamento que se pretende lecionar a qualquer aluno do IPE. São eles que acima de tudo que lideram os restantes alunos para que estes cumpram com os mais altos interesses do IPE;

– Resposta á Questão de Investigação Nº5 **“Qual o estilo de liderança predominantemente utilizado pelos alunos graduados?”**: O estilo de liderança mais predominante é sem dúvida o Diretivo. Através das entrevistas a Alunos e Ex-Alunos Graduados, podemos verificar que o comandar pelo exemplo e a justificação das ordens e correções, são dois princípios base que foram sendo transmitidos por gerações de alunos que foram formados no IPE. Devido também á pouca experiência, conhecimento sobre a instituição e regras de conduta nela estabelecida é perçetível que o Aluno Graduado tencione estar o mais próximo dos elementos que comanda supervisionando todas as tarefas que atribui a estes mesmos elementos.

5.3. Resposta à Questão Central

Como linha orientadora de toda a investigação a Questão Central a que esta investigação se propôs foi, **“Qual o contributo formativo que os Alunos Graduados encerram no domínio da educação e do ensino dos alunos do IPE?”**. Após terem sido encontradas as respostas às Questões de Investigação podemos responder à Questão Central. Os Alunos Graduados são os Gestores, Comandantes e Líderes dos restantes alunos. São eles que orientam os restantes alunos para cumprir com os objetivos estabelecidos, comandando fundamentalmente pelo exemplo. Estes Alunos são uma importante mais-valia para o IPE, pois permitem que este acompanhe os seus alunos de forma minuciosa, devido á proximidade da relação que os Alunos Graduados têm com os restantes alunos. Para além de ministrarem aos restantes alunos instruções de ordem unida, estes conduzem de forma correta o comportamento dos restantes alunos. Ser Aluno Graduado e todos os desafios que advêm com este cargo, permite uma experiência única e verdadeiramente empírica de aprender a ser líder, de gestão do tempo e de gestão de recursos humanos.

5.4. Grau de Cumprimento dos Objetivos

O objetivo geral da Investigação era discernir o tipo de formação adquirida na área do Comando e Liderança pelos Alunos Graduados do IPE, objetivo este que foi cumprindo através da pesquisa documental e da análise do conteúdo das entrevistas que transpareceram toda a formação que os Alunos Graduados absorvem antes de serem nomeados para os cargos. Os objetivos específicos foram também conseguidos através da verificação das Hipóteses e das repostas às Questões de Investigação que concomitantemente foram respondendo á Questão central.

5.5. Limitações da Investigação

O trabalho de investigação é em termos gerais um trabalho em aberto uma vez que a realidade social é sempre mais complexa e difícil de captar. Deste modo e estando consciente das limitações deste estudo de caso limitada à análise específica e circunscrita a uma amostra de inqueridos, relativa a temas específicos e num espaço e tempo específico no qual se pretendeu fazer apenas uma análise descritiva.

O tempo de elaboração do presente trabalho não foi o mais apropriado, pois não só apenas foram estabelecidas dez semanas para elaboração do mesmo, como também o planeamento foi sendo alterado, ao longo da execução do trabalho, tendo sido um constante entravo para o planeamento deste projeto.

As ferramentas para elaboração do presente trabalho não foram fornecidas em devida altura, pois se o modelo de ensino inclui tempo de execução de um trabalho que dará o título de Mestre, deveria também incluir tempo na formação e preparação para a execução deste trabalho. O número de páginas revelou-se escasso quer no corpo do trabalho, quer nos apêndices que complementam o trabalho limitando o processo de investigação.

5.6. Desafios para Futuras Investigações

Como propostas a futuras investigações, poderia ser alvo de estudo, os Traços de Liderança observados em todos os alunos do IPE, tendo naturalmente que se verificar um aumento do tempo de investigação, fazendo uma verificação e comparação entre os diferentes anos do Ensino Escolar. Também seria interessante comparar a formação dos Alunos Graduados do IPE, com a de outros estabelecimentos militares de ensino redigindo propostas de melhoramento do ensino, nomeadamente na vertente da Liderança. O

presente estudo poderia ser replicado para os restantes estabelecimentos militares de ensino existentes em Portugal.

Bibliografia

Livros e Publicações:

- CAMPOS, C. (2004). *Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. Revista Brasileira Enfermagem, Brasília [Policopiado].
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CIAC. (1958). *Arte de Comandar*. Oeiras: Centro de Instrução de Artilharia de Costa.
- FORTIN, M. F. (2000). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 2ª Edição. Loures: Lusociência.
- HUGONNIER, R. (1965). *Formar chefes, Promover os Homens*, 2ª Edição. Lisboa: Editorial Pórtico.
- IPE. (2012). *Batalhão Escolar 2012/2013*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército
- IPE. (2012). *Normas do corpo de alunos*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército
- IPE. (2012). *Proposta da Instrução do Corpo de Alunos 2012/2013*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército
- IPE. (2012). *Regulamento Interno*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército
- JESUÍNO, J. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- LEITÃO, D., & ROSINHA, A. [s/d]. *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.
- MINTZBERG, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 2ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- PINTO, P. (2000). *Pupilos do Exército 1911. Génese e Mística de uma Instituição*. Lisboa: Instituto Militar dos Pupilos do Exército.

- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- REGO, A., & CUNHA, M. (2004). *A Essência da Liderança Mudança - Resultados – Integridade*, 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- ROSADO, D. P. (2008). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*. Lisboa: Edição do Autor.
- ROSADO, D. P. (2011). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército.
- ROSADO, D.P.(2012). *Índice Modelo*, [Policopiado], Lisboa: Isla Campus Lisboa.
- ROUCO, José. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa – Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- SANTOS, Daniela. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*. Tese de Mestrado em Ciências Militares, [Policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- VALA, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, 9ª Edição, Porto: Edições Afrontamento.
- VIEIRA, B. (2002). *Manual de Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, lda.

Legislação:

- Assembleia da República. (2013). Despacho n.º 4785/2013 de 8 de Julho (reestrutura os Estabelecimentos Militares de Ensino), Diário da República, 2ª Série, N.º 68., (p. 11452). Lisboa.
- Assembleia da República. (1911). *Diário de Governo*, Decreto-Lei nº 166, 19 de Julho de 1911, p. 3043.

Sites visitados:

GRANJA, Ana., COSTA, Nilza., & REBELO, José. (2011). A Escola: (também) um espaço de afetos. *Revista Lusófona de Educação* [online] n.18, pp. 141-153. Acedido Junho 22, 2013, em:

http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164572502011000200010&lng=pt&nrm=iso.

<http://www.ape.pt/>

<http://www.cmpa.tche.br/>

<http://www.hargrave.edu/>

<http://www.pupilos.eu/>

http://www.uis.unesco.org/Education/documents/UNESCO_GC_36C-19_ISCED_EN.pdf

<https://woc.uc.pt/feuc/getFile.do?tipo=5&id=190>

Colóquio:

(V/A). (2013). *O Projeto Educativo das Escolas Militares: Um Olhar entre o Passado e o Presente*. Realizado a 22 de Fevereiro na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Apêndices

Apêndice A - Guião de Entrevista a Alunos e Antigos Alunos

Entrevistado	
Entrevistador	Asp Al Inf Ricardo Marçal
Data da realização da Entrevista	
Hora e duração da Entrevista	
Ferramentas/Materiais utilizados	Guião de Entrevista e Gravador áudio
Objetivos da Entrevista	- Conhecer o período em que o entrevistado exerce as funções de graduado - Destacar as principais ferramentas adquiridas para o desempenho do cargo - Conhecer o modo como aceitou o desafio de ser graduado - Conhecer as principais dificuldades sentidas - Perceber que ensinamentos foram adquiridos com a experiência de ser graduado - Compreender o contributo dos graduados para o bom funcionamento do IPE - Conhecer a forma como estes contribuem para a formação dos alunos nas vertentes física, moral, educacional e escolar

Tema	Objetivo	Questão orientadora
Legitimação da Entrevista.	-Legitimar a entrevista e pedir autorização para a respetiva gravação áudio; apresentar o investigador e a temática do estudo.	O nome é Ricardo Marçal e estou no quinto ano de frequência da Academia Militar no curso de Ciências Militares, a trabalhar no Trabalho de Investigação Aplicada que está submetido ao tema, “<i>Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados</i>”. Agradeço pela disponibilidade que apresentou para ceder esta entrevista. Peço autorização para gravar esta entrevista sendo que os dados serão processados apenas para este fim garantido a confidencialidade.
Período de execução nas funções	- Conhecer o período em que o entrevistado exerce as funções	Q1. Em que período exerce ou

de graduado.	de graduado.	exerceu as funções de graduado?
Formação adquirida para a execução das funções de graduado.	- Destacar as principais ferramentas adquiridas para o desempenho do cargo.	Q2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?
A aceitação das funções de graduado.	- Conhecer o modo como aceitou o desafio de ser graduado.	Q3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?
Principais dificuldades sentidas.	- Conhecer as principais dificuldades sentidas.	Q4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?
Experiências adquiridas durante a execução das funções.	- Perceber que ensinamentos foram adquiridos com a experiência de ser graduado.	Q5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?
Os graduados no sistema de ensino no instituto.	- Compreender o contributo dos graduados para o bom funcionamento do IPE.	Q6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?
Contributo dos alunos graduados para com os outros alunos.	- Conhecer a forma como estes contribuem para a formação dos alunos nas vertentes física, moral, educativa e escolar.	Q7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?
Estilos de Liderança	- Compreender o estilo de liderança predominante nos alunos graduados	Q8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

Apêndice B - Guião de Entrevista a Oficiais

Entrevistado	
Entrevistador	Asp Al Inf Ricardo Marçal
Data da realização da Entrevista	
Hora e duração da Entrevista	
Ferramentas/Materiais utilizados	Guião de Entrevista e Gravador áudio
Objetivos da Entrevista	- Conhecer o período em que o entrevistado exerce as funções. - Descrever as funções e tarefas que os alunos graduados têm de executar - Conhecer a formação recebida pelos Alunos Graduados - Perceber se a formação dada aos Alunos Graduados é suficiente para a execução das funções - Compreender o processo de seleção dos alunos graduados

Tema	Objetivo	Questão orientadora
Legitimação da Entrevista.	- Legitimar a entrevista e pedir autorização para a respetiva gravação áudio; apresentar o investigador e a temática do estudo.	O nome é Ricardo Marçal e estou no quinto ano de frequência da Academia Militar no curso de Ciências Militares, a trabalhar no Trabalho de Investigação Aplicada que está submetido ao tema, “<i>Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados</i>”. Agradeço pela disponibilidade que apresentou para ceder esta entrevista. Peço autorização para gravar esta entrevista sendo que os dados serão processados apenas para este fim garantido a confidencialidade.
Período de execução de funções.	- Conhecer o período em que o entrevistado exerce as funções.	Q1. Em que período exerce ou exerceu funções de comando nos IPE?
Função dos Alunos Graduados como parte integrante do sistema	- Descrever as funções e tarefas que os alunos graduados têm de executar	Q2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

Formação dos Alunos Graduados	- Conhecer a formação recebida pelos Alunos Graduados	Q3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?
Pontos fortes e lacunas da formação dos Alunos graduados	-Perceber se a formação dada aos Alunos Graduados é suficiente para a execução das funções	Q4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?
Processo de seleção de Alunos Graduados	-Compreender o processo de seleção dos alunos graduados	Q5. Como são escolhidos os alunos graduados?

Apêndice C - Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Campos

Interlocutor: Tenente-Coronel Campos

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante Corpo de Alunos

Data: 10/04/2013

Hora: 19h20m

Local: Comando das Forças Terrestres

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada aos Oficiais que exercem ou exerceram funções no Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca da formação, admissão e desempenho dos alunos graduados.

Questões:

1. Em que anos desempenhou funções no IPE?

“Comandante do Corpo de Alunos de 2009 a 2012.”

2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

“Os alunos graduados funcionam, caso não haja desvios na sua ação, como os representantes hierárquicos da estrutura do IPE junto dos restantes alunos. Eles serão o último patamar dessa hierarquia e fazem parte de um conceito de liderança que assenta numa base de “saber obedecer para mais tarde saber liderar.”

Procura-se deste modo, criar nos alunos a expectativa de poderem vir a almejar o desiderato de serem graduados no futuro e deste modo, interiorizarem os valores institucionais dos Pupilos no sentido de pertença a um mesmo objetivo.

Neste contexto, o ser-se graduado no IPE, acarreta a tarefa de enquadrar os restantes alunos, liderá-los pelo exemplo, organizar eventos e representar no exterior a imagem dos Pupilos.”

3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?

“Atendendo à idade dos alunos graduados, a sua formação assenta essencialmente no exemplo dado pelos alunos mais antigos ou ex-alunos, pelos militares e professores, por esta ordem.

Serve isto para afirmar que, a formação formal que se possa dar aos candidatos a alunos graduados, terá que ter sempre em conta as aprendizagens não formais (cerimónias, eventos, etc.) e especialmente as informais de que se destaca aquelas que são levadas a cabo pelos próprios alunos, no interior do internato.

No entanto, procura-se dar uma semana intensiva de formação na área da liderança, para que os alunos disponham de ferramentas necessárias para poderem levar a cabo a sua missão. Esta “semana de graduados” compreende conceitos teóricos e de aplicação dos mesmos em trabalho de campo. Procura-se inculcar nos alunos, os denominados comportamentos de liderança (pontualidade, verticalidade, camaradagem, entre outros) que na prática levem os jovens a exercer a sua autoridade pelo exemplo.

Esta autoridade é exercida de um modo formal, pois a Instituição promove e incentiva rituais destinados a exacerbar esta autoridade formal que é materializada pelas “estrelas nos ombros” e que funcionam como um sinal de hierarquia assumida e autorizada. Mas o que se procura inculcar são os valores que permitam usar essa mesma autoridade de forma reconhecida pelos restantes alunos que terão que aceitar e reconhecer essa liderança, porque os graduados têm conhecimentos técnicos e são um exemplo. Daí existir uma “semana de graduados” que, para além da formação específica em liderança, credibiliza a sua posterior atuação perante os restantes alunos.”

4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?

“Esta formação é suficiente, pois torna-se a base na qual os alunos graduados se inspirarão para exercerem as suas funções. O trabalho que se segue será da

responsabilidade dos militares do Corpo de Alunos que deverão seguir e acompanhar de perto esses alunos, corrigindo e incentivando na sua ação. Quer isto dizer que a semana de graduados é apenas o início de toda uma fase de formação contínua por forma a conduzir a resultados duradouros nos alunos.”

5. Como são escolhidos os alunos graduados?

“Os alunos graduados são escolhidos de acordo com variados aspetos, de que se destacam a sua postura no ano anterior, os seus resultados escolares e muito importante, o seu carácter. Este “processo de seleção” poderá levar a situações de injustiça que deverão ser minimizados através da participação de um grande número de entidades na sua pré-seleção (Direção, CAL, Professores e inclusive outros militares). Mas fruto da particularidade deste Instituto, a escolha dos seleccionados é muito influenciada pela proposta dos próprios alunos, especialmente os graduados, que indicam a sua preferência para o ano seguinte.”

Apêndice D - Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Bastos

Interlocutor: Tenente-Coronel Bastos

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante Corpo de Alunos

Data: 22/04/2013

Hora: 14h30m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada aos Oficiais que exercem ou exerceram funções no Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca da formação, admissão e desempenho dos alunos graduados.

Questões:

1. Em que anos desempenhou funções no IPE?

“Comandante do Corpo Alunos desde Outubro de 2012.”

2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

“O papel do aluno graduado é fulcral sob vários aspetos. Primeiro, na transmissão da cultura organizacional do Instituto e da mística própria e exclusiva do aluno que vive e cresce no IPE. Num outro plano, trata-se de um elo fundamental na estrutura de comando e um agente central nas relações dos alunos com os restantes atores da instituição, (Direção, Corpo de Alunos, Serviço Escolar, funcionários civis e militares) porque lida diariamente com todos os alunos transmitindo e monitorizando as normas de conduta comportamental, social e

escolar destes para com esses atores. Finalmente, pode tornar-se uma referência, um modelo para os restantes alunos se exercer uma liderança correta e pautar o seu comportamento pelos valores inscritos no seu código.”

3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?

“Penso que a formação passa por três planos diferentes: as competências adquiridas na Instrução do Corpo de Alunos (ICA), pela Escola de Graduados, e pelas orientações e inputs diários da estrutura do Corpo de Alunos e Direção.

A ICA, que é ministrada ao longo de todo o ano letivo e a todos os anos escolares, centra-se na aquisição de competências em duas grandes componentes: a componente de vivência social e cultura militar, através da aquisição de conhecimentos, segundo três vectores: valores morais, cívicos e militares; e a componente da liderança, através da identificação, promoção e desenvolvimento de aptidões imprescindíveis ao desenvolvimento das qualidades de comando, chefia e liderança militar e empresarial.

Estas componentes são lecionadas segundo um programa proposto pelo CAL, aprovado pela Direção, e de acordo com competências adequadas aos estádios de desenvolvimento pessoal, social e escolar em que se encontram os alunos, incidindo o bloco específico da liderança no Ensino Secundário, anos em que recai a escolha dos alunos que vão ser graduados. Este bloco específico de liderança é complementado com outros blocos ICA (Formação Pedagógica, Provas de Coesão e Espírito de Equipa, Moral Cívica e Militar, Ordem Unida) e outras atividades (Interação de Equipas-Centro Tropas Comando).

A escola de Graduados, consiste numa formação intensa de duas semanas no início de cada ano lectivo e é ministrada aos alunos, que ao longo do ano lectivo transacto melhor demonstraram possuir as características e potencialidades para vir a ser um bom graduado.

A realização desta escola, que contém uma componente teórica e outra fundamentalmente prática, visa complementar a sua preparação para as funções que irão desempenhar como graduados e, por outro lado, complementar o conhecimento e avaliação destes alunos, com a finalidade de, cumulativamente com a informação já existente sobre cada um deles, obtida durante os anos letivos anteriores, garantir uma escolha mais acertada, para as diferentes funções que desempenharão como futuros graduados e assim definir a respectiva hierarquia.

Na componente teórica desta escola, pretende-se alertar os futuros graduados para problemas potenciais com que se poderão defrontar, através de intervenções fundamentalmente nas áreas de chefia e liderança, dos métodos de instrução, saúde, higiene e primeiros socorros, da comunicação, da gestão de recursos, da motivação, da resolução de conflitos e caracterização dos jovens. A vertente prática consiste na realização de exercício final de liderança integrando a execução de provas de obstáculos, de provas de projeto e planeamento e o vivenciar de um cenário fictício, onde irão encontrar situações em que terão de aplicar os ensinamentos aprendidos para tomar decisões e testar as suas competências de liderança.

Finalmente, o desempenho como graduado é diariamente acompanhado e monitorizado pelos oficiais do Corpo de Alunos, que vão corrigindo, elogiando, motivando e/ou dando inputs específicos a cada um dos graduados conforme a sua forma pessoal de liderar.”

4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?

“Posso responder da seguinte forma: para um patamar de desempenho mediano (mas que comparando com níveis das restantes escolas públicas já considerava nível elevado) diria que sim. Mas poderíamos elevar os níveis se dispuséssemos de mais tempo para o programa ICA, iniciado em 2012 e para trabalhar estas dimensões com os alunos (o que se torna difícil, pois o papel principal é o de estudante e esse ocupa a maior parte do tempo disponível).

Para melhorar, penso que podemos proporcionar mais e diversificadas experiências (este ano vamos realizar uma formação de interação de equipas no CTCmds), mas pode-se também pensar em ações em outros contextos, o problema é sempre o mesmo, a falta de tempo.

Penso que também podemos implementar a realização de palestras por parte de ex-alunos (preferencialmente que foram graduados) e que estão nas academias ou que já exercem cargos de liderança.”

5. Como são escolhidos os alunos graduados?

“Em termos simples, os alunos graduados são nomeados pela Direção, sob proposta do Comandante do corpo de Alunos. Por detrás desta simplicidade está um processo mais complexo, que passa pela consulta da opinião de vários agentes do IPE.

A escolha recai sobre os alunos, que ao longo do ano demonstram capacidades para liderar e serão aferidas na escola de graduados através de várias formas de avaliação (desempenho na escola de graduados, testes sociométricos, desempenho nas provas de obstáculos e projeto e planeamento, desempenho na prova de liderança final), no final é também passado um inquérito aos alunos para exprimirem a sua opinião acerca de qual seria a estrutura de graduados a definir e qual o lugar que o próprio desejava para si.

No processo da escolha dos alunos a frequentar a escola, o Comandante do Corpo de Alunos vai integrar as seguintes opiniões: dos militares do CAL (Adjunto do CAL e Cmdts de Companhia), opinião da estrutura de graduados do 12º Ano que vai sair do instituto (Cmdt Bat Aluno, Cmdts de Companhia Alunos, Adj Cmdt Bat Al, Porta Estandarte, Porta Guião, etc.). É também ouvido o corpo docente através das Diretoras de turma. Podem também ser ouvidos outros agentes com ligações a esta estrutura, como por exemplo ex-alunos que agora são oficiais (caso do Asp Marçal), etc.

É de salientar ainda que as respostas se cingem apenas aos 5 meses de experiência que tenho como Cmdt CAL no IPE.”

Apêndice E - Entrevista Estruturada ao Coronel Talhinhos

Interlocutor: Coronel Manuel Talhinhos

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante Corpo de Alunos

Data: 02/05/2013

Hora: 17h20m

Local: Associação dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada aos Oficiais que exercem ou exerceram funções no Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca da formação, admissão e desempenho dos alunos graduados.

Questões:

1. Em que anos desempenhou funções no IPE?

“Como aluno entrei em Outubro de 1956 e saí em Julho de 1966 após a conclusão do Curso Técnico de Viaturas Auto (rodas e lagartas). Como Tenente Coronel e Coronel comande o Corpo de Alunos de 12 Agosto de 1999 a 23 de Abril de 2001.”

2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

“O papel desempenhado pelos alunos graduados é fundamental no acompanhamento diário dos alunos e no bom funcionamento da vida interna, da alvorada ao recolher. Os alunos graduados, são um precioso auxiliar da cadeia de comando, uma escola de exemplos, para o bem e para o mal, dos alunos sob o seu comando direto.”

3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?

“Toda a vivência que no dia-a-dia cada aluno tem é a formação necessária e só por ser aluno já lhe dá algumas ferramentas para o trabalho de ser graduado. A primeira grande formação, são o exemplo recebido dos seus graduados e dos alunos mais velhos, dos oficiais e sargentos das Companhias e do Corpo de Alunos, do Corpo docente e de todos quantos servem no Instituto.”

4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?

“Da experiência que tive no Instituto, como responsável por duas escolas de formação de graduados, reconheço que a formação estava bem planejada e era suficiente. Os resultados por vezes não serão os melhores porque o trabalho e a educação humana e militar a montante, não era boa.”

5. Como são escolhidos os alunos graduados?

“No meu tempo de aluno, os graduados eram escolhidos pela Direção e pelo Comandante do Corpo de Alunos, ouvidos os Comandantes de Companhia dos alunos. Quando assumi o Comando do Corpo de Alunos, os graduados já estavam escolhidos e nomeados. Foram escolhidos pelos alunos da seguinte forma: Comandante de batalhão – foi escolhido pelo seu antecessor e seu adjunto. O Comandante de Batalhão indicado escolheu o seu Adjunto e os Comandantes de Companhia. Os cmdt. de Companhia escolhem os seus comandantes de pelotão, e estes os cmdt de secção. A lista de graduados foi submetida ao Comandante do Corpo de Alunos para aprovação. Eram um grupo de amigos... Comigo no Comando do Corpo de Alunos, as negociações foram difíceis porque não aceitei metade dos graduados que me foram propostos pelo aluno Comandante de Batalhão indigitado. As razões para a não-aceitação prendiam-se com problemas disciplinares e de oportunismo pelo regime de internato, dado que os alunos dos cursos superiores eram externos, e a maneira mais fácil de se manterem no internato com todas as suas implicações (e mordomias), era a de serem.”

Apêndice F - Entrevista Estruturada ao Alferes Correia

Interlocutor: Alferes Correia

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Adjunto da 1ª Companhia de Alunos

Data: 20/03/2013

Hora: 11h20m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada aos Oficiais que exercem ou exerceram funções no Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca da formação, admissão e desempenho dos alunos graduados.

Questões:

1. Em que anos desempenhou funções no IPE?

“Desde 2010 que sou adjunto da 1ª companhia de alunos.”

2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

“O aluno graduado é como um intermediário e facilitador do corpo de alunos e do comando de alunos. Eles são o intermediário, são o veículo da intenção do comando do corpo de alunos para os alunos o seu feedback é tido em conta para corrigir quem possa estar mal e reforçar quem possa estar mal. Ao fim ao cabo são líderes dos alunos, de um grupo restrito de alunos, e cada graduado tem a sua missão definida, consoante a sua graduação. Desde que os alunos se levantam até ao fim do dia o graduado está sempre a par de todas as carências referentes aos alunos e a ele atribuídas. O graduado é visto como um modelo a seguir pelos restantes alunos, sendo um facilitador da adaptação e sucesso do dia-a-dia, ou seja

ele têm um papel crucial no sucesso dos alunos. Sendo um apoio para toda a parte académica do aluno é na ICA que o graduado desenvolve o seu trabalho como instrutor na componente militar dos alunos. Mais uma vez é tido como um modelo a seguir, sendo determinante para o sucesso da ICA no dia-a-dia dos alunos.”

3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?

“A formação começa logo antes de se ser graduado, começa com o aluno, uma vez que as ideias base e os seus fundamentos, quando o aluno já é um exemplo e quando já é líder ele já se pode quase considerar graduado apesar de ainda não o ser oficialmente. Todos os militares do C. A desenvolvem um trabalho de observação ao longo do ano, tendo em vista escolher os alunos que frequentaram a semana de graduados. É durante essa semana que os alunos recebem as ferramentas necessárias para um bom desempenho de aluno graduado. Todas as áreas são importantes para um aluno graduado, pois este tem de ser polivalente. Eles têm formação na área da liderança, primeiros socorros, direito, moral cívica e militar, entre outros. Todas elas pretendem dotar os graduados de conhecimentos para atuarem em qualquer situação. Com destaque para a prova de liderança onde vem ao de cima as características mais inatas dos líderes, onde se vê quem assume o comando por iniciativa própria e conquista o apoio e a confiança dos restantes. Destaco também o treino físico diário onde levando os alunos ao cansaço se pode apurar a reação destes num contexto de desgaste e pressão. Durante esta semana, os alunos graduados dão pequenas instruções aos alunos recentes que estão em semana de adaptação, tudo em vista a apurar o seu sentido pedagógico enquanto instrutores de ICA. Para estes alunos esta oportunidade de ser graduado representa uma grande oportunidade de poder liderar um grupo de alunos e assim adquirir competências determinantes no seu sucesso futuro, ou seja, são poucos os estabelecimentos de ensino onde se formam líderes, e esta escola tem essa vertente nos graduados. Para se ser graduado o aluno tem que revelar as competências ideais de um líder e só quem reúne estas condições pode chegar a graduado, o critério é a qualidade para ser graduado.”

4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?

“Suficiente é, parece-me que sim. No entanto, é a possível. Ideal era mais tempo de formação, porque duas semanas é tempo suficiente, mas se fossem três ou quatro

podíamos praticar mais e ter mais tempo para encaixar outros blocos de matéria. Duas semanas, não considero insuficientes, penso que durante a formação dos graduados poder-se-ia melhorar a sua prestação, se fossem abordados casos práticos do dia-a-dia escolar, uma vez que todos os conceitos abordados têm ligação com esse dia-a-dia, mas não se estabelece por vezes a ligação com casos práticos. Penso que se poderia melhorar havendo uma instrução de psicologia do desenvolvimento, tendo em vista enquadrar as várias faixas etárias para assim o graduado compreender melhor o contexto psicossocial em que os seus alunos se encontram. Em termos pedagógicos os graduados já recebem a formação adequada, no entanto, sugeria exercícios práticos de pedagogia, algo que se poderia acrescentar na formação dos graduados. As regras de etiqueta são transmitidas de alunos para alunos mas se existisse também uma instrução sobre regras de etiqueta normalizava essas regras para todos os alunos. Por fim, apesar de terem treino físico durante a formação para alunos graduados é necessários haver, a princípio, um nível de rendimento desportivo de cada aluno graduado acima da média. Esta condição deveria ser imposta a todos os alunos que quisessem ser graduados. Outra tarefa fundamental para o sucesso do treino físico é o repouso, uma vez que não é dada a devida importância como parte do treino e de um bom rendimento. Poder-se-ia explorar esta questão, tendo em vista aumentar o rendimento global do aluno pela via de um repouso mais adequado à carga diária que cada aluno tem.”

5. Como são escolhidos os alunos graduados?

“A responsabilidade de ser graduado exige uma seleção criteriosa e não pode ser graduado quem quer, mas sim quem o corpo de alunos entende reunir as condições para o sucesso.

Durante o ano letivo todos os alunos são observados tendo em vista serem ou não escolhidos para a semana de graduados. São condições para ser graduado, bom desempenho global, antiguidade e aceitação, ou seja, na área da gestão de conflitos não ter quaisquer problemas com os seus pares. É tido em consideração a proposta dos alunos, e ouve-se o que têm a dizer sobre quem deve comandar o batalhão escolar, mas a palavra final é dos militares, pois são eles que têm o distanciamento para poderem desempatar algumas coisas. Não há uma votação, mas sim uma negociação, uma reunião em que no final se chega a um consenso.”

Apêndice G - Entrevista Estruturada ao Capitão Castanheira

Interlocutor: Capitão Pedro Castanheira

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante da 2ª Companhia de Alunos

Data: 25/03/2013

Hora: 14h00m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada aos Oficiais que exercem ou exerceram funções no Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca da formação, admissão e desempenho dos alunos graduados.

Questões:

1. Em que anos desempenhou funções no IPE?

“Estou a exercer a função de comandante da segunda companhia de alunos desde Setembro de 2010. Acumulo funções de comandante da unidade de apoio e sou oficial de tiro do corpo de alunos, portanto, três anos de comandante companhia.”

2. Qual é o papel desempenhado pelos alunos graduados do IPE?

“Há que dizer que o graduado tem um papel fundamental, são os alunos que mais utilizamos para chegar a outros alunos. Eles são a ligação do comando com os outros alunos. Aqui temos que fazer a distinção do comportamento de por exemplo o aluno que está mais perto de alunos, não tem tanto á vontade, tanta confiança para com os oficiais, e na situação contrária acontece que o oficial confia nos alunos mas os restantes não confiam nele. Ele tem portanto que gerir esta distância

e manter o equilíbrio. Existem dois tipos de graduados, os da 1ª e os da 2ª companhia. Os graduados que têm os alunos mais pequenos têm preocupações que os outros não têm e vice-versa. É o papel de aluno, de irmão mais velho, pois o papel de pai considero ser o meu. Na minha opinião têm uma atividade rotineira, e por causa dessa mesma rotina existe um grande desgaste. Passo então a citar alguns pontos cruciais na rotina dos alunos: Logo ao acordar a verificação que todos acordaram a horas, principal ponto da alvorada; no pequeno almoço verifica se os alunos do seu pelotão estão bem uniformizados, se têm as botas engraxadas e a barba desfeita (só para os alunos mais velhos); o graduado tem que fazer manter a ordem nas refeições; acabado o pequeno almoço tem de ter a preocupação de verificar se os quartos estão devidamente arrumados, e prontos para revista; Formatura de início de trabalhos: é nesta formatura que o aluno graduado tem o primeiro contacto com os alunos externos, ou seja vai ter a mesma preocupação na revista ao uniforme que tem de manhã.

Este é o momento em que ele desliga o papel de comandante para ligar o de aluno normal, iniciam-se as aulas e ele têm de se focar no papel de aluno, e portanto empenhar-se nas aulas, no entanto o aluno graduado não pode descurar o exemplo que tem de dar para os restantes alunos. Volta á hora de almoço a vestir o papel de aluno graduado para a formatura da segunda refeição: verifica que lavaram os dentes depois de almoço e certifica-se que não chegam atrasados ao período de aulas da parte da tarde.

Chegamos á hora de jantar: antes de chegar á hora de jantar tem que verificar e revistar todos os alunos externos e confirmar se estão todos prontos para saírem, bem ataviados; após isso vai para o jantar e toma a refeição.

No período da noite é que é crucial o papel de graduado: verificar se os alunos do seu pelotão estão a estudar e se possível ajuda-los a estudar, por vezes este ajudar pode ser verificar cadernos ou tirar dúvidas em algumas matérias. Muito importante também é nesta altura detectar se algum elemento do pelotão tem algum problema pessoal. Estas questões é que eu refiro quando falo da estreita ligação comandante companhia oficial e aluno graduado, pois estes problemas têm de chegar a mim; depois do estudo e se o graduado assim entender, reúne os elementos do seu pelotão para fazer diversas chamadas de atenção, se durante o dia houve faltas de presença ou faltas disciplinares. Vamos ligar se possível aos que denotaram um comportamento melhor; após isso preocupar-se que os alunos

do seu pelotão se deitem a horas, tomar banho, lavar os dentes e ir para a cama; o dia acabou para um aluno não graduado, pois para um aluno graduado ainda não acabam, pois só agora poderão iniciar os estudos.

Por tudo isto é que considero uma função de extrema importância, rotineira e desgastante.”

3. Qual é a formação recebida pelos alunos graduados no IPE para a execução dessas funções?

“Para assumir esta grande responsabilidade de ser aluno graduado, é necessário atribuir um conjunto de competências, nomeadamente num período antes do período de aulas em que transmitimos esses ensinamentos. Realçar as virtudes e deveres morais cívicos e militares, sem nunca esquecer as tradições do instituto e acima de tudo procurar desenvolver competências cognitivas, motivacionais e comportamentais de liderança. Para eles atingirem esse patamar é atribuído diversos módulos:

-Ordem unida, que está já incluída na liderança, pois são esses alunos graduados que iram ministrar esse módulo aos restantes alunos.

- Moral cívica e militar

- Regras de conduta social

- Normas e regulamentos do instituto, que os alunos graduados têm de ter sempre bem em mente.

- Continências e honras militares

- Topografia e orientação

- Saúde e socorrismo

- Comportamentos aditivos, no qual se fala no alcoolismo, toxicodependência, etc. e nos seus malefícios

-Formação pedagógica e inicial de formadores

- E por fim o grande módulo de liderança em que culmina com um caso prático de coesão e espírito de equipa.”

4. É suficiente a formação dada aos alunos graduados?

“É suficiente, no entanto é como tudo na vida, se tivéssemos mais tempo, poderíamos aprofundar os módulos referidos anteriormente. Principalmente ao nível do módulo de liderança, ou seja quanto mais tempo tivermos, mais instruções e mais módulos conseguiremos abordar.”

5. Como são escolhidos os alunos graduados?

“Como eu defendo que o sonho comanda a vida, o ser graduado devia ser uma preocupação de todos os alunos, ou seja todos deviam trabalhar para que no ano seguinte fossem graduados, no entanto nem todos podem ser. A escolha dos alunos graduados tem de se fazer nas vertentes escolar e comportamental da informação do ano lectivo anterior. Como comandante companhia tenho a preocupação de verificar valores nos elementos potenciais graduados que pertençam á minha companhia. À luz dos regulamentos para se escolher um aluno graduado têm de se ter em conta os seguintes parâmetros: Antiguidade, estrutura moral, ou seja se é bem recebido pelos outros alunos, se consegue influenciar os outros alunos, se é um aluno responsável, se tem auto domínio e sentido de disciplina, se tem bom senso e é ponderado, o seu desempenho escolar, o comportamento, o seu espírito de iniciativa, apresentação e aprumo e por último a pontualidade.

É baseado nisto e com a análise destes pontos, que é feita a escolha dos alunos graduados para o novo ano lectivo. Após a análise destas qualidades todas, um aluno tem que acima de tudo vestir a camisola do instituto, pois há muitos alunos que falam mas não fazem. Por exemplo: para se estar presente numa cerimónia militar, há alunos que ficam chateados por ir a essa cerimónia de representação e outros que até queriam participar nessa cerimónia. Outro exemplo é o empenhamento desses alunos nos eventos internos do instituto. No final do ano letivo cessa essa função, aqueles que tiveram um bom desempenho continuaram a ser alunos graduados e os outros com mau desempenho cessaram as funções. Faço questão de falar com os alunos graduados do 12.º ano que acabaram de cessar funções pedindo-lhes opinião para a escolha dos novos graduados do ano letivo seguinte. Para além disto, no final da escola de graduados é feita uma prova a todos os candidatos a alunos graduados para que individualmente se possam eles escolher uns aos outros e haver o melhor corpo de graduados que eles desejariam ser possível. Depois faço uma média para tornar palpável a opinião deles. Portanto quando decido tenho em conta a opinião deles. No presente ano letivo, após a análise dessas opiniões o corpo de graduados foi praticamente como eles escolheram, a única alteração que houve foi a troca de funções de dois graduados que até pertenciam ao mesmo pelotão. Houve este ano vinte vagas para vinte e quatro candidatos, pois é importante que se mantenha o empenhamento durante a semana de graduados, pois no final há quatro que não são graduados, mas esses

ficam como reservas para se houver algum problema poderem exercer as funções de graduado. Por norma, no ano letivo seguinte serão alunos graduados.”

Apêndice H - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Rachid Pachire

Interlocutor: Aluno Graduado Rachid Pachire

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante de Pelotão

Data:03/04/2013

Hora:16:40

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Comecei em 2010, estava eu no 9º ano e fui comandante de secção. Em 2011 fui comandante de pelotão, posto que exerço também este ano (2012/2013).”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Existe uma escola de graduados que frequentei durante duas semanas no meu primeiro ano. Nessas semanas aprendi a ser líder e como um líder deve exercer a sua função. Aqui também tirei um curso de suporte básico de vida pois caso aconteça algo a um dos elementos do meu pelotão saberei como agir. Tive em média duas palestras por dia sobre liderança, problemas de saúde, consumo de drogas, álcool e história do Instituto que é importante transmitir aos miúdos. Aprendemos como ajudar os miúdos em certas situações, ou seja, quando um

aluno faz alguma coisa mal quais as melhores formas de corrigir, de forma a não afetar o seu desempenho.

Serve também para criar um bom espírito de entreaajuda entre o corpo de alunos graduados, para que todos nos conheçamos uns aos outros e saibamos as dificuldades que cada um tem, apesar de durante todo o tempo em que aqui passamos já se verificar bastante algumas dessas dificuldades.

No final da escola de graduados é feita uma prova de liderança pelo corpo de alunos para que eles se certifiquem se temos as capacidades necessárias para ser graduados. Recebi também ensinamentos daqueles que foram os meus graduados que na altura eram os melhores, na minha opinião, e pensei que também queria um dia ser visto como um exemplo, alguém com capacidades.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Eu antes de receber a carta em casa para ir para a escola de graduados já sabia que a ia receber porque no final do ano lectivo 2009/2010, o meu comandante de companhia (oficial) conversou comigo sobre o meu desempenho desse ano lectivo e disse que gostou de trabalhar comigo e do meu comportamento e atitudes durante o ano e disse também que se dependesse dele, no ano seguinte seria graduado. Quando recebi essa notícia não fiquei muito admirado pois foi algo para o qual trabalhei desde o meu primeiro ano, sempre me apliquei, sempre fui esforçado para atingir esse objetivo e sabia que não ia ser fácil, mas também sabia que não seria muito complicado para mim. Simplesmente, pensei que se me esforçasse e se fizesse as coisas como me ensinaram iria conseguir fazer um bom trabalho.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Duas das dificuldades que eu mais senti foram, a gestão do tempo e os meus resultados escolares. Em relação à gestão do tempo, temos de estar constantemente a controlar os nossos pelotões, orientar os miúdos e muitas vezes temos reuniões, não só com os oficiais, mas também entre nós, os graduados. Nos nossos tempos livres em vez de nos divertirmos, temos que estar a ver o que corre mal com o nosso pelotão, pois somos responsáveis pelos seus elementos e não nos podemos esquecer que estamos 24horas com os miúdos e que todos os pormenores como o verificar a higiene pessoal, verificar se comem tudo durante as refeições, se fazem os trabalhos de casa, têm de ser tidos em conta pois estes não têm a

presença dos pais mas sim a nossa presença. Com isto não temos muito tempo para parar e estudar, e isso fez com que as minhas notas baixassem um pouco. Também senti dificuldades na minha relação com os outros elementos da minha turma, porque houve alturas em que via colegas meus a terem certos comportamentos que eu não podia ter devido ao facto de ser graduado. Esses comportamentos faziam parte da idade e para além de não os poder fazer, também tinha o dever de os corrigir, o que me punha em situações complicadas.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Aprendi que antes de apontarmos o dedo a alguém, tenho de olhar para mim mesmo e ver se não estava a cometer o erro dessa pessoa. Por exemplo, não posso ralhar com um miúdo por não ter as botas engraxadas se eu não tiver as minhas engraxadas. Aprendi a ser mais homem e responsável. Aprendi também a gerir melhor o tempo que tenho, e sabe bem ver o esforço recompensado quando verificamos que os alunos de quem sou graduado aprendem algumas coisas e que evoluem como pessoas.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Uma coisa que sempre aprendi é que os graduados aqui são como pais e mães dos miúdos, pois são eles que passam 24 sobre 24 horas com eles, que dormem com eles, que comem com eles, estudam com eles... Por isso, temos o dever de orientá-los, ensiná-los a gerir o tempo, advertir quando necessário, e ensiná-los a serem mais organizados. Somos nós que os ensinamos a marchar, a fazer ordem unida, vestirem a farda corretamente, os valores da casa, as tradições, a história.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Transmitir uma imagem de exemplo, na parte escolar e física. A nível moral e educativo transmitimos valores como dedicação, o não uso da mentira, não roubar, espírito de entreaajuda, espírito de corpo. Procurarem sempre a verdade sobre as coisas, que para tudo há uma justificação, nunca baixar a cabeça nos momentos mais difíceis, lutar pelos seus objetivos, ter um espírito de competição saudável.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Transmitimos sempre os valores pelo exemplo, acima de tudo, que para tudo há sempre uma explicação, porque quando se explica o porquê das coisas que

corrigimos os alunos não só as fazem de maneira correta porque dizemos, mas também porque compreendem o significado de fazerem bem da maneira correta. Resulta muito mais do que exigirmos sem darmos nenhuma explicação. Transmite-se também entre os alunos valores como a confiança, não só entre os pares, mas também com os seus superiores hierárquicos. Muitas vezes não preciso de explicar o porquê das coisas devido ao facto de os alunos confiarem em nós graduados, o que os torna, muitas vezes, bons executantes e que trabalhem como uma verdadeira equipa.”

Apêndice I - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado João Amaral

Interlocutor: Aluno Graduado João Amaral

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante de Secção do 1.º Pelotão da Segunda Companhia

Data: 04/06/2013

Hora: 15h50m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo, obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Desde o início deste ano (2011/2012) como comandante de secção do 1º pelotão da segunda companhia.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“As primeiras impressões que tive sobre o que é ser graduado foi na escola de graduados, pois lá aprendi o que é a liderança, termos homens à nossa frente, conhecer as pessoas e lidar com os seus problemas dentro e fora do Instituto. Para ser bom líder temos de conhecer os homens que temos à nossa frente e não exigirmos mais do que aquilo que nós ou eles possamos fazer. Aprendemos bastante na escola de graduados, sobre a união entre graduados que é a coisa mais importante que tem de haver, que apesar de uma semana ser pouco tempo e

haver pessoas que conhecesse menos, agora conheço e percebo melhor, pois muitos deles já eram graduados e eu não tinha boa imagem deles, mas passado essa semana consegui compreender certos comportamentos por parte deles. Também tirámos o curso de suporte básico de vida e algumas palestras sobre os principais objetivos e os patamares que o IPE pretende alcançar, os valores que querem que os graduados passem para os alunos. Tivemos também uma prova de liderança em que primeiro, ouvimos uma palestra sobre liderança e depois tivemos uma prova prática. O que aprendemos na escola de graduados é basicamente como liderar e respeitar o próximo. Também aprendi com os alunos mais velhos dos outros anos.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Recebi o e-mail a dizer que tinha sido convidado para ser aluno graduado e aceitei logo, pois qualquer aluno do Instituto que queira ser alguém na vida gosta de ser convidado para ser graduado, pois é uma espécie de carreira que temos aqui. Depois só fiquei mais curioso sobre qual seria o meu posto na hierarquia dos alunos graduados e o meu papel durante o ano lectivo.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“As principais dificuldades que eu senti a partir do momento que fui graduado foi efetivamente a gestão do tempo, fiquei praticamente sem tempo nenhum para mim, tive muitas dificuldades em habituar-me, a não ter tempo, mas depois acaba por ser uma rotina e consegui lidar bem com isso. Outra dificuldade que tive foi ter que estar a dar sempre o exemplo, nunca nos podemos desleixar nem que seja por um segundo, porque não nos podemos esquecer que temos todos os alunos do batalhão escolar a olhar sempre para nós, e por isso temos que dar sempre o exemplo.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Com a experiência de ser graduado aprendi a gerir melhor o meu tempo, aprendi a ser mais paciente, ter atenção aos problemas dos homens que tenho à minha frente, aprendi que para liderar não é com o medo, mas sim com o respeito, e que o respeito não se impõe, mas ganhasse. Mas o que mais aprendi foi como liderar um grupo de pessoas.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“O papel principal do corpo de graduados é orientar, ajudar, corrigir os alunos que estão encarregues a nós, somos o L de ligação entre os alunos e o corpo de militares encarregues por nós. Ajudamos os alunos em tudo o que podemos e em

tudo o que vemos que é necessário, para que eles tenham um melhor desempenho cívico, moral e escolar. Também passamos os valores que nos foram passados pelos alunos mais velhos e alunos graduados. Damos as instruções militares, como a ordem unida. Mas o nosso papel principal é ajudar os alunos no seu dia-a-dia e corrigi-los, de forma, a que eles se tornem homens educados e úteis a pátria.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Na parte física e escolar, os graduados ajudam a estudar, apoia-mos os alunos em tudo aquilo que precisam, somos os pais deles aqui dentro, os graduados vêem-se como irmãos mais velhos dos alunos que estão à nossa frente. Nesta parte nós somos muito importantes, mas quem é mesmo responsável por estes ramos é o corpo de alunos, os graduados estão mais na parte educativa, somos nós que os corrigimos, somos nós que damos o exemplo, eles seguem nos, e a nossa função é tentar que eles aqui dentro se formem homens, que saibam estar à mesa, por exemplo, tentamos que saiam daqui cidadãos educados cívica e moralmente, pessoas formadas, cavalheiros, pessoas úteis à nossa sociedade.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“A forma mais simples que existe de ensinar os valores e ensinamentos é simplesmente agir da mesma forma que nós queremos que eles ajam, com isto quero dizer, dar o exemplo e quando os advertir explicar o porquê e fazer com que eles vejam porque é que eles estão mal e ajudá-los a perceber como e que vão fazer bem, mas a forma mais simples de ensinar não é só falar, não é só teoria, mas sim mostrar, dando o exemplo.”

Apêndice J - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Pedro Ropio

Interlocutor: Aluno Graduado Pedro Ropio

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante de Pelotão

Data: 06/04/2013

Hora: 18h40m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo, obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Comecei as minhas funções de graduado no ano lectivo 2011/2012, como comandante pelotão, embora tenha frequentado a escola de graduados 2010/2011.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Acima de tudo, a vivência “pilónica” que tenho desde 2004 tem vindo a criar a imagem que tenho da função de graduado aqui no IPE, como sendo um exemplo para os outros seguirem e alguém que constitui o elemento chave para o sucesso desta instituição, pois somos nós graduados que permanecemos 24 sob 24 horas com os restantes alunos e os ajudamos nas mais diversas experiências. Isto foi a imagem que me foi transmitida pelos meus graduados e pela qual fui comandado.”

Na semana de graduados tive exercícios de liderança, tirei o curso de suporte básico de vida, palestras sobre drogas e toxicodependência, tivemos esclarecimentos e alertas acerca da violência sobre os miúdos mais novos e exercícios de trabalho em equipa. Toda esta aprendizagem adquirida durante a semana de graduados capacitam-nos a desempenhar melhor a nossa função para podermos prestar todo o nosso apoio aos alunos mais novos e corrigi-los da melhor forma quando estes não cumprem as regras.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Já estava à espera de ser convidado, visto que sou e era um dos alunos mais antigos e já havia participado numa semana de graduados no ano anterior, não tendo sido imediatamente escolhido nesse ano.

Na altura em que fui convidado, um aluno graduado era o aluno mais velho, mais exemplar pela sua conduta e pelos resultados escolares que demonstrava elevada influência sobre os alunos mais novos e esses foram os primeiros objetivos que estabeleci para alcançar diariamente, pois ser graduado requer muita responsabilidade.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Para mim foi difícil manter os resultados escolares pois, como já era de prever, é difícil conciliar a vida familiar, notas e a responsabilidade de comandar um pelotão. Tive também problemas com a gestão do tempo, pois passei a ter prazos mais apertados para tudo e, conseqüentemente, menos tempo para mim.

Apesar de ter estas dificuldades, penso que estas irão servir para a minha vida profissional no meu futuro emprego, em que certamente irei passar por algumas destas dificuldades para as quais, penso estar mais preparado que a maior parte dos jovens da minha idade por estar no Instituto.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Ao longo destes dois anos como aluno graduado, adquiri conhecimentos de trabalho em equipa, espírito de liderança, a organizar mais o meu tempo e ser visto como um irmão mais velho pelo meu pelotão.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Transmitir conhecimentos que eu adquiri desde o meu 5º ano. Promover a união entre os alunos, ser um elo de ligação entre estes e os militares. Os alunos graduados são bastante importantes na formação pessoal de cada aluno do Instituto.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Os graduados educam, ensinam o significado do espírito de corpo, “controlam” o cumprimento da higiene pessoal de cada um, prestam apoio nos estudos, cativam os alunos para a prática de exercício físico.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Com a vivência de internato, passamos a conhecemo-nos bastante e como, por norma, os alunos mais novos querem ser como os mais velhos, eu diria que os valores e ensinamentos desta casa são transmitidos maioritariamente através do exemplo.”

Apêndice K - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Rui Gomes

Interlocutor: Aluno Graduado Rui Gomes

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Porta-Guião do Instituto

Data: 09/04/2013

Hora: 18h20m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo, obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Eu entrei para o Instituto dos Pupilos do Exército com 15 anos para o 10ºano ou antes para o primeiro ano profissional do curso de Energias Renováveis. Como era esperado o primeiro ano de ambientação à escola foi difícil, porém devido a um grande apoio dos meus graduados e principalmente ao meu padrinho, no meu segundo ano de casa fui graduado. Foi durante este meu primeiro ano de graduado que pude pôr em prática muitos dos ensinamentos que se esforçaram por me incutir, assim como foi neste meu primeiro ano como adjunto ao comandante de pelotão no qual aprendi muitas coisas novas. Hoje (no meu último ano de casa) sou Porta Guião do Instituto dos Pupilos do Exército, posto do qual me orgulho muito, no entanto, sem grande esforço nada disto teria sido possível.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Nem é necessário quase pensar para referir quase de imediato, a semana de graduados. Nesta semana nós temos a oportunidade de adquirirmos conhecimentos de pessoas muito experientes a comandar, pessoas, estas que se esforçam por nós, e principalmente que abdicam de tempo com as suas famílias para nos tentarem incutir alguns dos seus valores. Estas pessoas são os militares do corpo de alunos. Porém é importante também salientar que a vivência com alunos mais antigos que já tenham passado pelo nosso posto também é muito útil pois estes advertem-nos para as dificuldades que teremos de enfrentar, e também dão-nos algumas dicas para que as coisas corram melhor. No entanto, o nosso primeiro ano como pupilos penso que seja mesmo o ano fulcral para as nossas atitudes enquanto à frente de um pelotão, pois são todos os acontecimentos que decorrem durante este primeiro ano que nos mudam a vida.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“No início, foi um pouco constrangedor, devido a todas aquelas perguntas que se metem na nossa cabeça, tal como será que vou ser capaz, qual será o meu posto, quem será o outro que vai ficar comigo entre muitas outras. No entanto, ao chegar á escola de graduados, todas estas minhas perguntas foram sendo respondidas, a pouco e pouco como é claro. No momento em que estava a fazer o compromisso de graduado perante o diretor, posso dizer-vos que foram dois daqueles momentos em que até sentimos um arrepio na espinha e nos vem uma lágrima aos olhos.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Durante a execução das funções de graduado, são muitas as dificuldades que temos de passar, inúmeros os desafios que nos são impostos. O simples gesto de deitar um filho é relativamente simples, mas agora experimente ter 10 filhos fica um bocadito mais difícil não? ... Durante a experiência que tive como Comandante de Secção (5º e 6º ano) a coisa que resultou melhor foi o incutir horários, rotinas, pois eles assim sabiam, que de seguida iriam fazer determinada coisa e por ai adiante.

Depois do estudo, já depois do jantar, eles têm o reforço noturno, este acaba por volta das 22:10. A seguir ao reforço eles têm que tomar banho, lavar dentes, terminar algum trabalho da escola que não tenham conseguido fazer durante o estudo, tudo isto sobre o nosso olhar atento de “progenitor” porque é como nós

nos sentimos, nós é como se fossemos os seus pais emprestados, durante os sete dias da semana. Mais coisa, menos coisa por volta da 22:40, 22:50 eles já estão deitados. 23 horas da noite aí sim começa a nossa noite, a noite do graduado, aí vamos nós estudar, fazer os nossos trabalhos de casa, tomar banho e só depois é que vamos para a cama. Isto foi apenas para os deitar, mas foi isto que aceitamos “Aceito solenemente empossado” tal como repetimos em frente do nosso diretor ao aceitarmos o cargo de graduado. Foi a primeiro ficarem eles, a apoiar-los em todas as suas decisões e tarefas a que nos comprometemos. Ser graduado não é fácil, não é fácil ficarmos responsáveis por 10 crianças, não é fácil conseguirmos fazer uma boa gestão do tempo de maneira a não baixarmos as nossas notas, o nosso futuro. Na verdade é muito difícil ser graduado, mas no final é tão gratificante que acabamos mesmo por esquecer todas as dificuldades porque temos de passar, só para termos o prazer de termos um subordinado nosso a vir ter com o graduado e a pôr-lhe a sua vida nas mãos do graduado.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Esta é capaz de ser uma das perguntas mais difíceis que me podem fazer, mas no meu ponto de vista tem uma resposta muito simples “Aprendi a ser um homem”. Isto bastava para ficar respondida a questão, mas e quem não sabe o que é ser homem? Eu passo a explicar, um homem em linguagem “pilónica” é um rapaz que gere o seu tempo, é um rapaz que fica com outro a estudar até de manhã se for necessário para que o outro se consiga “safar ” numa disciplina à qual este tenha mais dificuldades, é um rapaz tolerante, respeitador e paciente, que sabe o “quando” e “como” intervir num leque muito grande de ocasiões, é um rapaz que através do processo (tentativa erro) aprendeu a controlar um grupo de elementos, e é principalmente um rapaz com um enorme orgulho daquilo que é e daquilo que atingiu. Isto é um graduado.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Ensina-mos ordem unida e os valores militares.

O que diria ao seu filho quando ele acorda de manhã e percebe que se aliviou durante a noite? O que diria ao seu filho se o apanha-se a se masturbar? O que diria ao seu filho se mesmo que ele tivesse a repetir o mesmo ano ele tivesse 4 negativas no final do período? O que diria ao seu filho se ele fosse desabafar consigo de que o padrasto bate na sua/seu ex-marido/mulher? O que diria ao seu filho que o seu parente mais próximo estava preso por consumo de droga?

Estas cinco perguntas são coisas com as quais eu lidei pessoalmente no meu dia-a-dia como graduado. São coisas da vida, que acontecem e que nós temos de lidar com o máximo de cuidado e discrição possível, para não correremos o risco de estragarmos a vida de uma criança. O nosso papel é bastante simples, na parada serem os seus comandantes, no internato sermos os seus pais emprestados. No entanto, nós não nos podemos esquecer de que nós próprios somos crianças, mas somos crianças que foram selecionadas e escolhidas para desempenharmos uma função.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“O papel de um graduado não é tão virado para a parte física e escolar, essa parte é mais da competência do serviço escolar e do corpo de alunos, no entanto, a nossa função é auxiliá-los sempre que precisam. Nunca nos esquecendo de que é o nosso exemplo que eles irão seguir. Por isso, é que nos temos de nos esforçar em tudo o que fazemos, para que só assim eles possam ter um exemplo digno a seguir. Ninguém é perfeito, é uma dura realidade, porém todos são capazes de se esforçar um bocadinho para que ao menos possam dizer que não tiveram boa nota mas no entanto, esforçaram-se para a tirar. Nesta questão é importante também salientar o papel de que o aluno graduado tem no estudo, pois está sempre um graduado presente no estudo e este auxilia crianças do 5º ao 10º ano de escolaridade, ajudando-as a aprender a estudar e claro, se for preciso explicar alguma coisa o graduado tenta sempre ajudar.

Nós, graduados, estamos muitos mais ligados à parte educativa na qual somos os responsáveis por passar os valores pelos quais o IPE é conhecido, como a humildade, honestidade, espírito de corpo, camaradagem, entre muitos outros. São estes valores que tornam os alunos unidos entre si, são estes valores que são os responsáveis pelas cartas que o IPE recebe a agradecer a um aluno por ter tido determinado comportamento em determinado sítio. São os nossos pequenos atos que nos tornam diferentes de um aluno de uma escola qualquer, nós somos diferentes, “nós somos Pilões”.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Existem duas maneiras de respeito, pela força e pelo exemplo. A mim sempre me disseram: Queres ser respeitado por aquilo que és? Então sê o exemplo. O ser o exemplo é eu poder chegar ao pé de alguém que está a fazer uma coisa má e poder-lhe dizer diretamente o que está a fazer de mal e repreendê-lo, pois sei que ele não tem por onde me apontar o dedo, isto é ser o exemplo.

Através do porquê, ao explicarmos a um pelotão que ele está a ser praxado pelos repetitivos atrasos às aulas esse pelotão vai-se esforçar para que se acabem com os atrasos, isso além de unir o pelotão vai torná-los melhores alunos pois não estarão a perder aula desnecessariamente. Uma outra forma de transmitir ensinamentos aos alunos e que nos marca para a vida, são sem dúvida nenhuma as tradições. As tradições pilónicas ensinam-nos muita coisa.”

Apêndice L - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Reinaldo Colombo

Interlocutor: Aluno Graduado Reinaldo Colombo

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante de Pelotão

Data: 24/04/2013

Hora: 19h20m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo, obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Eu iniciei as funções de graduado há um ano lectivo o ano de 2012/2013. Como cmdt pelotão do 7º ano.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Primeiramente começo por dizer, que tudo começou no meu dia-a-dia com o exemplo que tirava dos meus graduados, exemplos estes que incutiam em mim, valores morais e educativos, como por exemplo: lealdade, camaradagem, espírito de corpo, ajudar sempre o próximo, perceber que ser graduado é um serviço há comunidade “pilónica” que todo o aluno deve ter o orgulho de ter, e esforçar-se para ter. Uma escola de graduados, onde na mesma tive algumas aulas de liderança, estas aulas ajudaram-me a solidificar o meu conhecimento e aprender

novas coisas para exercer as funções que me foram dadas, estou me a lembrar de momento como as aulas de suporte básico de vida que nos poderá auxiliar a apoiar os alunos desta casa num imprevisto ou quando necessário, aulas de direito, pois muitas vezes existem comportamentos que nos devemos precaver de ter ou não ter pois á luz da sociedade e do direito não são bem vistos, aulas de História do Instituto, pois consideramos aqui no IPE ser fundamental transmitir os mais nobres valores do nosso fundador que esperava que seguíssemos o seu Projeto Educativo com o maior afinco, é isso muitas vezes que tentamos transmitir aos restantes alunos. Aulas de orientação e topografia, para que possamos também transmitir alguns conhecimentos nestas áreas aos restantes alunos. Tivemos também aulas de gestão de problemas em que considero ter uma especial importância na nossa formação. Tivemos também aulas de alcoolismo e toxicodependência onde senti a necessidade de verificar se os alunos apresentam sinais ou estes problemas, é uma questão que tento observar dia a dia.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Quanto ao convite que recebi para ser aluno graduado, fiquei muito feliz e satisfeito, pois eu já tinha vindo a trabalhar para que fosse convidado, sendo assim um exemplo para os meus camaradas, responsável e cumprindo o código de honra do Instituto. É claro que sabia que não iria ser fácil.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Senti dificuldade em fazer aos novos alunos viver o espírito do Instituto, até porque os alunos que estão sobre minha alçada que são do 7º ano devido as intempéries que passam na sua vida escolar, e o salto que dão no novo ciclo torna este alunos um pouco mais problemáticos que os outros, mas nada que não seja exequível. Tive muitas dificuldades em gerir o tempo essencialmente, a vida aqui no Instituto já não é propriamente fácil na gestão do nosso tempo, quando ainda temos de gerir os outros torna-se mais complicado arranjar tempo para estudar, (pois muitas vezes somos nós que ajudamos os alunos nos seus deveres escolares) e principalmente na minha vida pessoal, porque o fato de ser da minha responsabilidade um grupo de alunos faz com que, coloque em primeiro lugar esses alunos, como irmãos mais novos e depois algumas coisas vão ficar para trás neste caso a atenção dada á família, mas que com enorme orgulho compreendem.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Aprendi a saber comportar-me em público, a dar melhor o exemplo, aprendi também a procurar mais soluções para os diversos problemas que são todos eles tao iguais mas tao diferentes, pois cada aluno é um aluno e não têm todos as mesmas dificuldades, aprendi a ser mais tolerante, benevolente e sobretudo paciente, pois só assim consigo muitas vezes, depois de ter aulas o dia inteiro e todas as Acc’s, ao final do dia ainda resolver os problemas dos outros é mais fácil se tivermos paciência. Aprendi fundamentalmente que tudo se resolve, tudo tem uma solução. Aprendi a gerir melhor o tempo, muitos dos graduados descem as notas no primeiro impacto que têm com esta nova rotina, eu aprendi essencialmente que devo esforçar-me ao máximo em cada atividade do meu dia-a-dia, precisamente para ter mais tempo para mim e não ter que repetir algumas dessas atividades. Estou a falar por exemplo, nas aulas estou agora muito mais concentrado do que antes, pois sei que se não me concentrar terei de rever a matéria noutra hora e isso vai ocupar tempo que poderia servir para outra coisa, nas Acc’s se eu me dedicar bastante nas horas que estão estipuladas, não terei de fazer treinos extra para garantir melhores performances. Aprendi a dar atenção e a conhecer os elementos que me estão mais próximos e sob a minha responsabilidade, como de uma equipa se tratasse.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Os alunos graduados têm um papel importante no IPE, um papel fundamental, pois nós somos o elo de ligação oficiais-alunos na vivência do Instituto. Temos um papel crucial de ensinar os alunos acerca do comportamento que devem ter no dia-a-dia, devidamente uniformizados e ataviados, verificamos e advertimos os restantes alunos sobre a sua pontualidade, a postura e a concentração que devem ter nas aulas, ensinamos as regras de etiqueta durante as refeições. Ensinamos regras de higiene, pois os alunos não têm os pais dentro do Instituto e nós assumimos por exemplo, o papel de verificar se os restantes alunos lavam os dentes a seguir às refeições, tomar banho a seguir ao treino físico, somos o primeiro alerta de socorro, pois somos nós que estamos atentos aos sintomas de doença, desmaios ou outros problemas, dar conselhos sentimentais e ajudá-los na falta que às vezes sentem da presença familiar, falar com os professores se necessário para serem mais benevolentes com aquele ou outro aluno, ajudá-los quando possível na resolução dos trabalhos, verificar o material individual e certificarmo-nos que

dormem todas as horas de que precisão para cumprirem os deveres do dia seguinte. Somos nós os responsáveis por ensinar ordem unida e os valores militares. Essencialmente somos nós que os orientamos no quotidiano, mas sempre tornando-os o mais autónomos possíveis e verdadeiros cidadãos para servirem Portugal.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“O contributo que é transmitido pelos alunos graduados nas vertentes física e escolar não é de nossa inteira responsabilidade, pois existem os professores, a direção escolar e o corpo de alunos que se responsabilizam por estas vertentes, mas não deixa de ser uma preocupação nossa. Quanto às vertentes moral e educativa, nós como alunos graduados temos como objetivos incutir os valores úteis á sociedade, como a lealdade, camaradagem, humildade, honestidade, bom caráter, o saber funcionar como uma família, como uma equipa, a preocupação por aqueles que nos rodeiam, respeito pelos superiores, mas essencialmente considero que o princípio do dever e da missão cumprida é aquele que tentamos mais transmitir, pois é esse que considero ser o mais importante para as dificuldades da vida.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Acima de tudo, com perseverança, pois não é fácil lidar com os alunos mais novos todos os dias, atrevo-me a dizer que é desgastante. Tento cada dia ser um exemplo a seguir, para que eles sejam o reflexo dos meus atos e para que tenha um bom motivo para os advertir. Não posso advertir alguém sem um motivo justificativo e o exemplo, penso que seja um dos melhores motivos. Nós estamos sempre a ser observados (quase que somos idolatrados) por isso, é com a nossa conduta que poderemos melhorar o desempenho deles. O motivo é outra boa forma de transmitir valores, pois se justificarmos bem o motivo pelo qual os advertimos é mais influente do que se os mandarmos apenas por mandar, sem que justifiquemos. Se justificarmos, quando eles estiverem sozinhos vão continuar a obedecer e a compreender o porquê da maneira de fazer as coisas. Devemos também ser humildes e reconhecer os nossos erros, mesmo que seja durante uma instrução. Devemos sempre assumir os nossos erros.”

Apêndice M - Entrevista Estruturada ao Aluno Graduado Flávio Lemos

Interlocutor: Aluno Graduado Flávio Lemos

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Cargo: Comandante de Pelotão

Data: 27/04/2013

Hora: 22h40m

Local: Instituto dos Pupilos do Exército

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo, obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Exerço funções de Cmdt. Pelotão, neste presente ano lectivo 2012/2013.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Como formação específica temos a semana de graduados, onde temos uma formação de como havemos de lidar com diversificadas situações, onde aprendemos como instruir os outros alunos, a manusear a espada, etc.... Sem ser específica temos a vivência com os outros alunos graduados, com os alunos mais velhos, as experiências e ensinamentos retidos no nosso tempo como alunos não graduados.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“O desafio de ser graduado é encarado com alguma hesitação, pois não é uma tarefa propriamente fácil, mas também com algum agrado, pois é o reconhecimento do nosso esforço durante os anos letivos anteriores e a concretização de um objetivo.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“As principais dificuldades que os graduados têm são: o exemplo, todos olham para o exemplo dos graduados, as notas, conseguir manter as notas, o nosso tempo, dispensamos o nosso para o benefício dos miúdos que comandamos, sendo que para nós, são eles que estão sempre em primeiro lugar e claro a imaginação, todos os miúdos são miúdos diferentes e aprendem de maneira diferente, o que faz com que nós graduados tenhamos que arranjar maneiras diferentes de ensinar, inculcar os valores “pilónicos”. ”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Até agora aprendi a liderar um grupo de elementos, a ter uma melhor gestão do meu tempo, a ter mais paciência, aprendi que o exemplo simboliza muito, mas claro que até ao final do meu tempo como graduado aprenderei muito mais.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Os alunos graduados têm o papel de serem os irmãos mais velhos dos restantes alunos, transmitir os ensinamentos, os valores, ajudá-los na escola, cuidar deles, mantê-los debaixo da nossa alça, de modo a que quando necessário estejamos lá para ajudá-los, orientá-los na sua rotina, ver se fizeram a cama, se trocam de lençóis, se lavam os dentes, se estão a horas nas formaturas, se vão ao estudo obrigatório, se comem o suficiente durante as refeições, se não têm faltas nas aulas, se se encontram sempre bem ataviados, se fazem os trabalhos de casa, entre muitas outras. Desempenhamos também a função de ensinar/inculcar os valores militares e dar ordem unida.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Nas vertentes física e escolar, não é uma tarefa diretamente relacionada com os graduados, nestas vertentes só temos as funções de os ajudar e apoiar no que podemos. Quanto às vertentes morais e educativa, já estão mais ligadas com os graduados, pois somos nós que passamos a semana toda com eles, que lhes

transmitimos valores como a responsabilidade, a camaradagem, a honestidade, o espirito de corpo, a humildade, entre outros.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Os valores e ensinamentos, são incutidos através do exemplo e da justificação dos nossos atos, se um aluno tem que receber uma advertência, tem que saber o porque de estar a ser advertido, trabalhamos desta forma para que não exista um mau ambiente entre os alunos e os alunos graduados, para que todos trabalhemos em harmonia.”

Apêndice N - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Nelson Brito

Interlocutor: Ex. Aluno Nelson Brito

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Data: 10/04/2013

Hora: 16h30m

Local: APE

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“De 1990 a 1991 fui Comandante de Secção da 4ª. Companhia; de 1991 a 1992 fui adjunto ao Comandante de Companhia da 4ª. Companhia; e de 1992 a 1993 fui Comandante de Batalhão.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Durante os 11 anos que estive no IPE os alunos mais antigos e em especial os alunos graduados e medalhados foram sempre o meu modelo de inspiração e alguns deles, os meus mentores. Desenvolvi a capacidade de escuta e acima de tudo a tenacidade necessária para ultrapassar qualquer obstáculo. Durante os 11 anos que estive no IPE, o meu “road model” foram sempre mais os alunos mais antigos e em especial os alunos graduados e menos os Oficiais. De qualquer das formas os Oficiais, Funcionários e os Professores representaram adicionalmente

uma confirmação dos valores que a Instituição procurava desenvolver. Antes não existia Escola de Graduados, mas tenho a certeza que face ao facto da antiguidade na escola ter diminuído drasticamente e ao facto de hoje, uma parte significativo dos alunos serem Externos, fez com que surgisse a necessidade de uma sociedade mais aberta, e a escola de graduados reveste-se de uma importância fundamental.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Com Orgulho e acima de tudo como mais uma possibilidade do meu desenvolvimento pessoal e de possibilidade de marcar pela positiva outras gerações.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Foi fundamentalmente o desenvolvimento de uma gestão assertiva do tempo, ter a capacidade de pensar menos em mim como pessoa e pensar mais no grupo, saber liderar entre pares, saber liderar pessoas pela capacidade de influência e não pelo poder de ser o mais velho.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Ter apreendido para o resto da minha vida, que sem disciplina nada se alcança de uma forma sustentada, e acima de tudo que mais do que as capacidades técnicas, a inteligência emocional é fundamental e diferenciadora para vencer todos os obstáculos.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“O aluno graduado é um aluno que assegura a correta transmissão dos valores da instituição, é um mentor dos alunos mais novos e acima de tudo é um formador das novas gerações e um Exemplo para todos os Stakeholders da Instituição.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Nos 11 anos que passei no IPE era exigido ao aluno graduado mais do que na minha opinião faria sentido. Situação extrema porque passei marca até hoje a minha vida e fez com que tivesse estado mais de 13 anos sem entrar na Instituição. Direção do IPE depositou em mim a tarefa de expulsar ou convidar a sair um grupo de alunos por problemas com Drogas. Não me arrependo da decisão e de ter liderado o processo, mas sei hoje que um Jovem de 20 anos não pode decidir a vida de pessoas de uma forma tão marcante.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Em tudo o que somos e fazemos, pois ser aluno graduado é saber liderar pelo exemplo, é saber ouvir, é saber ajudar a resolver todos os problemas, é saber transmitir de uma forma sustentada os valores das Instituição a todos os Stakeholders e não apenas aos alunos.”

Apêndice O - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Manuel Clemente

Interlocutor: Ex. Aluno Manuel Clemente

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Data: 18/03/2013

Hora: 12h40m

Local: APE

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Fui Comandante de Secção de 1958 a 1959, depois fui Comandante de Pelotão de 1959 a 1960 e fui ainda Comandante de Batalhão de 1960 a 1961.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Efetivamente a formação não era adquirida através de “lições teóricas de aprendizagem”, mas sim pela vivência especial entre os alunos e da que nos era transmitida pela educação militar, ministrada pelos oficiais que nos enquadravam. No fundo existia aqui uma prática democrática dos próprios alunos se comandarem uns aos outros numa atitude de coresponsabilização e colaboração mútuas. Por outro lado, estava-se perante um forma de cogestão com os oficiais, da vida interna da Escola, e na aquisição de responsabilidades interativas. A formação era adquirida desde a entrada no Instituto, pois desde

logo começávamos a ser dirigidos pelos graduados, sendo nesse particular a ação do chefe de secção a mais próxima e rica, sobretudo nos primeiros anos.

Para além da criação dum sentido de disciplina (que tendia a ser pedagógica e consentida) o graduado procurava acompanhar as dificuldades dos seus condiscípulos mais novos, mas incutindo-lhes um grau de exigência no respeito pelas normas e regras de convivência social e militar e até nas tradições próprias do Instituto. Não havia semana do graduado no meu tempo.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Era sempre uma honra e satisfação, julgo que para todos, (no meu tempo não éramos convidados) sermos nomeados para estas funções. O desafio foi encarado com o sentimento do cumprimento dum dever e de um desafio à nossa capacidade de fortalecer a coesão social, educacional e militar do conjunto. Nós próprios íamos fortalecendo a nossa preparação. Não era a mesma coisa ser-se comandante de Secção, com 15 anos, ou comandante de Pelotão com 16 ou Comandante de Companhia ou de Batalhão com 17 ou 18.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“As maiores dificuldades dependiam das próprias características dos comandados e dos que nos comandavam. Tínhamos de procurar entender as formas específicas de cada um, dentro do espírito geral do que pudesse estar em causa. Não esqueçamos que as idiossincrasias de cada aluno eram muito diversas e distintas. A unidade e espírito de corpo era uma das nossas preocupações e objetivos. Claro que as dificuldades sentidas como comandante de Secção foram diferentes das outras funções, sobretudo no meu caso particular em que fui comandante de Batalhão.

Mas confesso que não senti em qualquer das funções grandes dificuldades. Fui sempre muito de privilegiar o diálogo com os mais novos e mais velhos, também tive a força moral de ser bom aluno e militar e até desportista, e sempre achei que pelo exemplo teríamos a melhor forma e ajuda para atuarmos com satisfação e compreensão dos comandados.

O exercício da função de graduados permitia-nos cumprir as nossas obrigações escolares, pois havia tempo para as respectivas ações. Não era por se ser graduado que não se tinha o mesmo tempo para estudar que os outros. Podíamos eventualmente ser sacrificados nalgum tempo de lazer se nos debruçávamos mais

perante esta ou aquela questão ou com algum tempo necessário a reuniões de enquadramento ou aprendizagem entre nós.

A interação com camaradas do mesmo ano acontecia mais nos últimos anos. Não me parece que tenha constituído alguma vez problema. No relacionamento com os do seu ano (a nível da quarta companhia- no meu tempo-) já havia uma certa maturidade para se aceitar e respeitar mutuamente as funções de cada um.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Reforço da ideia e ação de comando com amadurecimento da responsabilidade e do saber dar o exemplo; autodomínio para não abusar da condição de graduado; capacidade de estudo e reflexão sobre os problemas de forma ultrapassá-los e a colaborar na sua solução; cultivo do espírito de diálogo em defesa das soluções, que nos interessassem a todos, mas também da satisfação dos objetivos que honrassem o Instituto e os seus alunos; criação do espírito de corpo e duma cumplicidade entre os alunos, evitando que certas questões saíssem da sua órbita; respeito pelas hierarquias entre os graduados e respeito pelas regras da Direção do IPE; defesa dos alunos face às suas necessidades ou perante eventuais abusos da Direção do IPE, ou mesmo do corpo de graduados. Estes são alguns dos exemplos dos aspetos mais relevantes na experiência.

Como fui Comandante de Batalhão tive uma aprendizagem complementar e especial ao ter de fazer uma auto-educação que evitasse deixar transparecer o grande orgulho de ser comandante de 400 camaradas alunos isto é, noutra linguagem: “dominar as peneiras”. O comandante de batalhão é um forte elo de ligação entre o pensar (o sentir), os problemas dos alunos, o corpo de oficiais e a Direção do IPE. E isso fi-lo com satisfação e julgo que com êxito. Por outro lado, é-lhe exigido um forte pendor de coordenação com os restantes graduados, sobretudo com os seus comandantes de companhia. Cria-se assim um grande sentido de equilíbrio e de sensatez na ação de comando, entre outros aspetos.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Penso já ter respondido, mas vou acrescentar mais com o excerto do texto que escrevi a quando do aniversário dos 50 anos de entrada do meu curso (de 1953) no “Pilão” nas comemorações em 2003:

«A casa que nos educou foi sendo construída por muitos, mas também por nós próprios alunos. Será possível esquecer a quota-parte que tínhamos na sua gestão?

Lembram-se da característica particular da autogestão que nos estava confiada e da experiência e responsabilidade que isso nos deu, ainda tão “novinhos”?! Nós éramos um corpo de alunos com uma significativa percentagem de facetas da nossa vida diária governada por nós próprios: a partir do meio do curso integrávamos (como graduados) o governo da maior parte das nossas atividades e mesmo que de cima, da cúpula diretora ou equivalente, as diretrizes alternassem o autoritarismo com a complacência, isso sempre estimulou a nossa criatividade ora rebelde ora submissa. Rebeldes ou submissos éramos “malta brava”. Limites, entre os quais, (rebeldia ou submissão) a nossa formação acabava por se fazer. Mas se entre esses limites fomos cooperantes na construção da nossa Escola, entre outros limites, nela, nos fomos construindo como pessoas: entre o frio e o calor; entre cansaço e fadiga; entre discriminação e eleição; entre melhor comida nuns dias e pior noutros; entre humilhações e elogios; entre boas e más notas; entre as saudades dos pais e a sua sublimação; entre tristezas e alegrias; entre justiças e injustiças; entre bons professores e menos bons; entre preferências e preterições; entre militares melhores e piores; entre vitórias e derrotas; entre...tantas outras contradições e paradoxos: foi o verso e o reverso que nos fizeram homens. A Escola, o “Pilão” tornou-nos adultos e diferentes.»

Não estará quase tudo dito?”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Em minha opinião o graduado tem o contributo possível em todas as vertentes. O graduado não se substitui ao mestre da parte escolar, física ou militar, mas pode ser um mestre no exemplo, no acompanhamento, no entrosamento dos camaradas no espírito da Escola. Aliás aqui eu não limitaria este exercício à função do graduado mas à de todos os “pilões”, principalmente dos mais velhos dentro do sentimento do lema do Pilão - “QUERER É PODER”. Sei de exemplos de alunos não graduados que no seu percurso, mesmo antes de ser graduados ou nunca o sendo, procuraram dar também pelo seu exemplo um bom contributo na formação dos restantes.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Penso que nas respostas anteriores estão implícitas as minhas opiniões sobre esta questão. De facto o exemplo e o acompanhamento acrescidos duma sã camaradagem e amizade que se vão fortalecendo com os anos (dentro e fora da Escola), são os principais vectores de transmissão de valores, de ensinamento e de formação dos alunos mais novos ou mesmo dos da mesma idade.

Como nem tudo é perfeito na vida, também se constroem na base do mau uso do conceito “para-cooperativo” da ideia “INSTITUTO e vivência nele” alguns estigmas reprováveis, em meu entender.”

Apêndice P - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno José Pereira

Interlocutor: Ex. Aluno José Pereira

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Data: 15/03/2013

Hora: 15h10m

Local: APE

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Assumi responsabilidades de graduado nos três últimos anos em que fui aluno do IPE. No ano letivo de 1956/57, quando frequentava o 1.º ano do Curso de Contabilista (correspondente ao atual 10.º ano), fui Comandante de Secção e no ano seguinte fui Comandante de Pelotão. Menciono, também, que desempenhei o cargo de chefe de mesa (do refeitório) de alunos dos primeiros anos, durante estes dois anos em que fui graduado. No ano seguinte, quando era finalista, no 3.º ano do Curso de Contabilista, em 1958/59, fui Comandante de Batalhão.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“A formação e ferramentas para o exercício de cada um destes cargos, posso dizer que as fui adquirindo ao longo do meu percurso escolar no IPE. Não havia, então, a “semana dos graduados” destinada à preparação dos escolhidos para os

referidos cargos. Mas, naquele tempo como agora, ao longo dos anos da nossa vida escolar, com a nossa reflexão e experiência, e com os aspetos formativos que nos são incutidos pelos mais graduados e pelos professores e oficiais, vamos adquirindo conhecimentos e experiência da vivência nas variadas situações: aulas teóricas, práticas, nos laboratórios, nas oficinas, no ginásio, nos campos de treinos desportivos; nas sessões de ordem unida e manejo de arma; nas marchas diárias da 1ª para a 2ª secção e vice-versa; em dias de comemorações e celebrações, de festividades, com uso do grande uniforme; etc. De salientar a progressividade com que vamos ascendendo na hierarquia interna, o que nos permite, em cada nível, ganhar valiosa experiência para o exercício de funções no nível seguinte quando, e se formos escolhidos.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Quando fui escolhido para os postos de comandante de secção e de pelotão encarei estas situações com alguma naturalidade em face do aproveitamento escolar e desportivo que apresentava, e das medalhas recebidas. Quando fui escolhido para comandante de batalhão devo dizer que encarei o desafio com calma, embora sentisse o peso de tal responsabilidade, mas tinha uma certa confiança na experiência e formação (melhor autoformação) adquiridas ao longo dos anos no IPE.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“Durante os três anos de graduado não me recordo de dificuldades consideráveis, a não ser quando, como comandante de batalhão, tive de fazer algumas reuniões de graduados, para além das periódicas que fazia, a fim de melhorar aspetos da vida interna, nomeadamente quanto à proteção dos alunos da 1.ª companhia e à depuração das praxes.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“A experiência de ser graduado, para além da que tive apenas como aluno dos Pupilos do Exército (que passava o ano na “casa tão bela e tão ridente”, pois só ia aos Açores estar com a família nas férias de Verão, ditas grandes), foi para mim muito importante naquela época e ao longo da vida. Deu-me capacidade de organização e decisão, de gestão do tempo; melhorou o meu conhecimento do ser humano na sua personalidade e diversidade, bem como a minha sensibilidade para as relações humanas. Deu-me, também, maior sentido de responsabilidade social e, até, aumentou o meu amor à Pátria.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“O papel que compete aos alunos graduados no funcionamento do IPE é muito importante, que pode ser mais ou menos vasto conforme as capacidades reveladas pelos graduados antecedentes, e tendo em conta as orientações da Direção do IPE. No meu tempo, em que fui graduado, nos primeiros anos da vigência de Direção do Coronel Alfredo Ferreira Gonçalves - um notável Diretor -, digo que os graduados tinham consideráveis competências na ação educativa e no campo disciplinar, agiam com sentido de oportunidade, prevenindo e admoestando quando necessário. Nos casos graves, o Comandante de batalhão depois de os analisar fazia a participação à Direção do IPE.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Como disse, eram consideráveis as responsabilidades dos alunos graduados que deviam estar atentos e agirem com oportunidade, e lembro-me que diversas ações zeladoras do bom ambiente interno, de defesa dos direitos dos mais novos ou fracos, de vivência dos bons costumes e em suma, de cumprimento das normas de disciplina, que foram tomadas por mim – como comandante de batalhão- e algumas redundaram em penas disciplinares pesadas da alçada da Direção (duas das penas foram de expulsão, atenuadas pela possibilidade dada às famílias de requererem a saída dos seus educandos do IPE).

No campo desportivo, eram de grande valor as ações dos alunos que chefiavam secções de várias modalidades. Por exemplo, eu nos últimos anos chefiava uma de atletismo (a do meio-fundo e fundo, de que era praticante) e em vários anos dirigi os treinos matinais, no campo de futebol da 1.ª secção (a largura ia até à ribeira). Os treinos realizavam-se às 6.30 horas e que participavam os inscritos nas ditas distâncias. Os treinos das quartas-feiras de manhã eram na serra de Monsanto.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Temos no Instituto dos Pupilos do Exército, uma excelente educação para a cidadania e formação do carácter, uma educação que não visa apenas a formação da pessoa singular geralmente centrada nos seus direitos, mas a par com esta é acentuada a vertente dos deveres, para consigo e para com a comunidade.

Posso definir a educação no Instituto, do seguinte modo: Uma educação integral que considera o ser humano nas suas dimensões biológica, psicológica e

espiritual, e atenta ao seu desenvolvimento nos aspetos moral, físico, intelectual e cultural. Uma educação que previne a frequente tendência para o individualismo, o comodismo, a submissão aos apetites e, pelo contrário, permite que se adquira o aprumo de atitude, a compreensão do intelecto para noções geralmente fora do alcance das mentes dispersas, e adquire-se a prontidão para o serviço e o sentido da responsabilidade nos desempenhos. Em muitos casos desenvolve-se a capacidade de liderança funcional sem elitismo, o que como se sabe, tem elevado valor para diversas funções, tanto nos organismos do Estado como no mundo empresarial e nas Forças Armadas.

No que respeita à minha ação como graduado, na linha do que enunciei, procurei transmitir valores e conhecimentos pelo exemplo e pelo discurso, isto é, pelo que se diz e como se diz; procurei estar atento à situação dos outros em especial dos que tivessem mais dificuldades, dando ajuda e conselho, procurando explicar os motivos e as razões do que recomendava. Como comandante de batalhão acentuei a aplicação dos princípios que referi. Tenho até testemunhos de jovens alunos, escritos no final do seu 1.º ano, e coligidos num pequeno livro que me foi oferecido na minha festa de finalistas do ano de 1959, o que muito me sensibilizou. Para não tornar muito extenso este depoimento, vou dos cerca de cinquenta testemunhos manuscritos em página individual com fotografia, apresentar passagens de três deles:

- Apesar de ser um pouco duro não deixa o aluno 211 de ser um aluno exemplar e bom. Tenho sabido que tem boas notas e que é um bom atleta. Desejo-lhe muitas felicidades pela vida fora. O seu admirador*
- Oferta ao chefe 211. Faço votos para que pela vida fora, sejas sempre bom camarada e cumpridor dos teus deveres, para que continues a ser um belo rapaz como até agora tens sido, e para que eu sinta orgulho ao dizer: no ano lectivo de 58/59 o Instituto Profissional dos Pupilos do Exército de Terra e Mar, foi chefiado pelo bondoso comandante de batalhão, aluno nº 211.*
- Escrevo em meia dúzia de linhas as minhas impressões a respeito do chefe. Quando o chefe era comandante de pelotão da 1ª companhia bateu-me poucas vezes e as que bateu foram com razão, muitas vezes me deu bons conselhos mas eu não os aceitei e por isso tive a recompensa. É muito bom estudante e por isso bem mereceu, as graduações que teve, é um aluno muito agradado pelos professores por ser justo e cumpridor.”*

Apêndice Q - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Dinis Afonso

Interlocutor: Ex. Aluno Dinis Afonso

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Data:22/04/2013

Hora:16h30m

Local: APE

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Desde o ano lectivo 99-00 até 05-06.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Sinceramente penso que para o primeiro ano de graduado a formação e/ou ferramentas adequadas não foram muitas pois recorro apenas dois “momentos”. O primeiro é referente ao ano anterior (98-99) em que tinha de organizar/supervisionar os alunos da 1ª Companhia (5º e 6º anos) durante os períodos do lanche e o segundo foi a denominada “Semana de Graduados” na qual eram ministradas palestras e outros tipos de atividades com o objetivo de nos prepararmos melhor. Sem dúvida que de onde retirei as minhas bases foi na experiência que tive em anos anteriores como aluno e no que julgava certo e errado mas nada nem ninguém me conseguia preparar, um adolescente de 14

anos, para o que vinha, ser Graduado de crianças apenas 4 anos mais novas do que eu.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Encarei o desafio, acima de tudo, com muito otimismo. A surpresa, o nervosismo e principalmente a inexperiência foram transmitidas a quem me dirigiu o primeiro convite para assumir tais funções. Ao longo dos anos o otimismo era maior e os objetivos pessoais eram cada vez mais altos, não repetir os erros anteriores e conseguir transmitir de uma forma mais eficaz e eficiente os valores do IMPE e o porquê de sermos diferentes em termos de respeito, responsabilidade, lealdade, camaradagem, entre muitos outros valores dignos de um bom cidadão que pretende ser útil à sua Pátria.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“A nível pessoal foi tentar conseguir conciliar os deveres de estudante com as funções de graduado. A palavra era, e ainda é, “Aluno Graduado” mas mesmo muito raramente, para não dizer nunca, os deveres de aluno estavam primeiro. Tanto foi que no primeiro ano de funções reprovei (apenas com uma negativa) mas se tivesse saído do IPE teria transitado de ano pois as regras eram diferentes (mais fáceis) em escolas públicas. Surgiu essa hipótese, mas decidi continuar pois sabia que aqui estava uma boa oportunidade de aprender/evoluir e consequentemente os meus futuros subalternos também iriam usufruir do meu desenvolvimento. Gostava de referir que tal foi conseguido e a prova foi quando recebi a Medalha de Prata de Aptidão Militar e Física, o qual só é possível sem negativas.

Quando desempenhei funções de Adjunto ao Cmdt de Pelotão e Cmdt de Pelotão sem dúvida que as minhas dificuldades surgiram ao tentar potencializar o máximo de cada aluno em prol do grupo. Ir ao encontro de cada indivíduo, tentar perceber de onde vinham, quais eram as suas bases familiares, o que lhes fazia falta e aquilo que necessitavam para serem dignos Pilões.

Quando desempenhei as funções de Comandante de Companhia tive dificuldades principalmente em fazer a ponte entre os Encarregados de Educação e o IPE e retirar o máximo dos restantes graduados que faziam parte da minha companhia. Acredito que o pelotão é a imagem do seu Comandante e reconheço que certos pelotões não atingiram o nível desejado porque eu falhei na escolha dos

graduados e quero realçar que uma das decisões mais difíceis que tive ao longo dos 7 anos foi escolher alguém para graduado.

Quando desempenhei as funções de Comandante de Batalhão tive algumas dificuldades com o Comandante do Corpo de Alunos pois ele via o IPE como uma base militar e eu via como a “minha/nossa Casa.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Durante o desempenho das funções sempre me esforcei por ser um líder (evitando ao máximo ser um Comandante) para quem estivesse sob a minha responsabilidade isto porque envolve mais esforço pessoal, demora mais tempo a construir/cimentar mas a recompensa final é muito, muito maior. Para mim um líder é aquele que consegue que os outros, mesmo de olhos vendados e sem saber para onde vão, sigam a sua voz.

Aprendi que é importantíssimo solucionar problemas e não remediá-los, ou seja, quando alguém faz algo é mais importante saber o que levou essa pessoa a agir de tal forma do que repreende-la.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“Os alunos graduados têm um papel importantíssimo no dia-a-dia da instituição. São eles que praticamente fazem o elo de ligação entre os encarregados de educação, professores, militares e funcionários civis (se devem ser eles a fazer já é outra questão!). Penso até que têm mais responsabilidade do que a devia ter pois muito, mas mesmo muito dos problemas que aparecem são porque os métodos aplicados para os resolver não são os melhores. Acredito que todos os alunos tem o dever de dinamizar a Escola, mas praticamente os alunos graduados são aqueles que o fazem mais regularmente.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Para o bem e/ou para o mal os alunos graduados são a referência para os seus subordinados, especialmente nos anos mais novos, esse exemplo é mais notório.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Para mim, existem dois tipos de maneiras de transmitir valores no IPE, e baseando me nesses tipos de transmissão de conhecimentos que eu tento sempre formar e ensinar as pessoas á minha volta mesmo hoje em dia. A primeira é pelo exemplo, pois se eu executar uma tarefa de uma maneira e pedir para ela ser feita

de outra, suponho que haja uma menor compreensão quando o aluno ou o formado a vai fazer. O exemplo é e continua a ser a melhor maneira de transmitir conhecimentos. A segunda é a justificação das ordens que são dadas. Quando justificamos as ordens e garantimos que o aluno percebeu o porquê daquilo que está a fazer, numa situação em que eu não estivesse a controlar ele iria continuar a executar a tarefa da mesma maneira, da maneira correta que eu ensinei.”

Apêndice R - Entrevista Estruturada ao Ex. Aluno Manuel Magro

Interlocutor: Ex. Aluno Manuel Magro

Entrevistador: Asp Al Inf Ricardo Marçal

Data:29/03/2013

Hora:16h30m

Local: APE

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o grau de Mestre em Ciências Militares, que está subordinado ao tema, “*Comando, Liderança e gestão num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos Alunos Graduados*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a alunos e antigos alunos do Instituto dos Pupilos do Exército. A entrevista tem como objetivo obter representações dos entrevistados acerca do trabalho de um graduado e a sua influência no funcionamento do IPE.

Questões:

1. Em que período exerce ou exerceu as funções de graduado?

“Comandante pelotão em 1981/1982, Comandante Companhia 1985/1986 e Comandante Batalhão 1986/1987.”

2. Que formação e ferramentas foram por si adquiridas para a execução das funções de graduado?

“Não havia uma formação específica dada pelo Instituto, o que nós transmitíamos era um padrão daquilo que era transmitido e dos exemplos que tive dos meus ídolos, dos meus graduados, daí que considero importante os graduados serem exemplos do ponto de vista geral e não apenas academicamente ou fisicamente. A liderança é algo que está intrínseco e pode e deverá ser melhorada e desenvolvida com a aprendizagem.”

3. Como encarou o desafio de ter sido convidado para aluno graduado?

“Foi com muito orgulho, qualquer ser humano que se preocupe com quem o rodeia tem a vontade de contribuir para a formação e para o Projeto Educativo que é o Instituto dos Pupilos do Exército. Se nos colocam num cargo é porque verificámos que atingimos um perfil indicado para a posição que nos destacamos, é darem-nos a possibilidade de seguirmos as pisadas dos nossos ídolos e isso é muito gratificante. Outro aspeto é o facto de pudermos experienciar coisas que outros que não foram escolhidos não podem e contribuir para aquilo que acreditamos, contribuir para os pupilos.”

4. Quais foram as principais dificuldades sentidas durante as suas funções?

“A principal dificuldade para mim foi conseguir passar a mensagem aqueles que são mais próximos (os pares) e fazê-los passar da mesma forma que tu. Isso para mim foi o mais desafiante. O prazer que dá contribuir para o projeto formativo que é os pupilos, é quase tudo o que se precisa para encarar as dificuldades. O tempo e a dinâmica do dia-a-dia influenciavam muito nas atividades escolares e pessoais. A gestão do tempo e o “perder” tempo com o A, B, ou C é algo pontual e que tem de ser seguido conforme as necessidades de cada um.”

5. O que aprendeu com a experiência de ser graduado?

“Essencialmente aprende-se a lidar com outros tipos de vista diferentes da nossa perspetiva. Temos a oportunidade de conhecer outro tipo de preocupações e de problemas que não eram dados a conhecer e que se não fosse aluno graduado não tinha dado conta. O fazer parte de uma equipa de oficiais dá, ao aluno graduado, muitas aprendizagens quer para o lado positivo, quer para o lado negativo. Fundamentalmente aprende-se a gerir o tempo, a dar importância e valor ao que é prioritário e o valor que considero muito importante á componente humana.”

6. Qual é o papel que os alunos graduados encerram no funcionamento do IPE?

“São eles que estabelecem a relação entre alunos e oficiais e alunos e professores. Por muito próximos que os alunos sejam com os professores e oficiais os graduados estão sempre mais próximos, talvez por estar 24 horas permanentemente com eles e muitas vezes fazerem parte da minha atividade desportiva. Os graduados são como os pais dos alunos. O aluno graduado é o elo de ligação da formação de cima para baixo entre oficiais e alunos. Mas é o aluno graduado que gere a formação, e como executa, orienta e ajuda os restantes

alunos. Considero este ponto como fundamental. O Instituto segue um modelo muito próprio de educação, algo que já não se vê nos dias de hoje. Considero que são uma mais-valia para a direção e gestão do instituto e que o fator “intimidade” que os alunos graduados têm com os restantes alunos deve ser explorado e aproveitado.”

7. Qual o contributo que os alunos graduados transmitem nas vertentes moral, física, educativa e escolar aos restantes alunos do IPE?

“Na vertente Moral e educativa estava mais intrínseco e era mais relevante o nosso papel, pois éramos nós que transmitíamos valores, corrigíamos e tornamo-nos os confidentes, principalmente nas camadas jovens do 7º ao 9º ano que considero especialmente problemáticas. A parte do atavio, engraxar as botas, regras de etiqueta, transmitir valores inerentes do instituto como a camaradagem, espírito de corpo, amizade, lealdade, etc. Na parte escolar podíamos incentivar os mais novos com a obtenção de boas notas e as medalhas que com o esforço se conquistavam, sinto isso era muito motivador para os mais novos. O apoio ao estudo era essencialmente na 1ª companhia e na 2ª companhia. Os graduados agiam também como formadores na Instrução Militar às quartas e sextas o que também era muito produtivo como experiência de comando e de liderança perante outros. Funcionava como castigo muitas vezes, pois consoante o comportamento naquela semana fosse melhor ou pior, os alunos ficavam mais tempo a marchar. Nas vertentes, escolar e física os graduados não poderiam ser mais do que exemplos para os mais novos, mas salientar que o graduado tem todos os olhos postos nele e que são eles os heróis dos mais novos que serão os graduados de amanhã.”

8. De que forma se transmite os valores e ensinamentos aos restantes alunos do IPE?

“Pela prática, experiência, observação de outros alunos graduados, dar o exemplo continua a ser um dos melhores métodos de transmitir conhecimentos, mas que no entanto não era dado por todos. Quando eram ações fora do Instituto, em representação, o instituto deve usar sempre os melhores para mostrar o melhor de si. Os alunos mais velhos eram aqueles que mais avançavam nas representações, porque dado a sua experiência eram aqueles que apresentavam menos falhas nos procedimentos. Considero que o justificar o motivo na formação de jovens é essencial. Motiva o aluno e faz com que muitas vezes não seja preciso supervisionar a ordem que damos porque sabemos que ele a faz porque

compreende o porque se faz. O fato de ser um aluno com idade próxima a dar essa ordem e a justificar torna muito mais fácil a receção da ideia por parte do aluno que está a ser formado.”

Apêndice S - Análise de Conteúdo da entrevista aos Alunos e Ex. Alunos Graduados

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
Período de tempo que o entrevistado exerce as suas funções de graduado no instituto.	Experiência enquanto Aluno Graduado.	“Comandante pelotão, Comandante Companhia e Comandante Batalhão (anos 1981-1987).”	“Comandante pelotão em 1981/1982, Comandante Companhia 1985/1986 e Comandante Batalhão 1986/1987.”	Manuel Magro
		“Em 2009 comandante de secção(..). Em 2011 fui comandante de pelotão,(...) 2012/ 2013”	“2010, estava eu no 9º ano e fui comandante de secção. Em 2011 fui comandante de pelotão, posto que exerço também este ano (2012/2013).”	Pachire
		“(2011/2012) como comandante de secção do 1º pelotão da segunda companhia”	“Desde o início deste ano (2011/2012) como comandante de secção do 1º pelotão da segunda companhia.”	Amaral
		“2011/2012, como comandante pelotão, embora tenha frequentado a escola de graduados 2010/2011.”	“Comecei as minhas funções de graduado no ano lectivo 2011/2012, como comandante pelotão, embora tenha frequentado a escola de graduados 2010/2011.”	Ropio
		“Graduado e porta guião”	“Graduado... como adjunto ao comandante de pelotão no qual aprendi muitas coisas novas. Hoje (no meu último ano de casa) sou Porta Guião”	Rui Gomes
		“2012/2013...cmdt pelotão do 7º ano.”	“inicie as funções de graduado há um ano lectivo o ano de 2012/2013. Como cmdt pelotão do 7º ano.”	Colombo
		“Cmdt. Pelotão...ano lectivo 2012/2013”	“Cmdt. Pelotão, _neste presente ano lectivo 2012/2013”	Lemos
		“De 1990 a 1991 ... Comandante de Secção da 4ª. Companhia; de 1991 a 1992 ... adjunto ao Comandante de Companhia da 4ª. Companhia; e de 1992 a 1993 ... Comandante de	“De 1990 a 1991 fui Comandante de Secção da 4ª. Companhia; de 1991 a 1992 fui adjunto ao Comandante de Companhia da 4ª. Companhia; e de 1992 a 1993 fui Comandante de Batalhão.”	Britto

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		Batalhão.” “Comandante de Secção de 1958 a 1959, (...) fui Comandante de Pelotão de 1959 a 1960 e ... Comandante de Batalhão de 1960 a 1961” “Assumi responsabilidades de graduado nos três últimos anos em que fui aluno do IPE. No ano letivo de 1956/57” “fui Comandante de Secção e no ano seguinte em 1958/59, fui Comandante de Batalhão.” “99-00 até 05-06”	“Comandante de Secção de 1958 a 1959, depois fui Comandante de Pelotão de 1959 a 1960 e fui ainda Comandante de Batalhão de 1960 a 1961” “Assumi responsabilidades de graduado nos três últimos anos em que fui aluno do IPE. No ano letivo de 1956/57” “fui Comandante de Secção e no ano seguinte em 1958/59, fui Comandante de Batalhão.” “Desde o ano lectivo 99-00 até 05-06”	Clemente Pereira Afonso
Formação e ferramentas adquiridas para a execução das funções de graduado.	Conhecimentos aprendidos com o exemplo.	“um padrão daquilo que era transmitido e dos exemplos que tive” “os graduados serem exemplos do ponto de vista geral e não apenas academicamente ou fisicamente” “vivência” “ensinamentos daqueles que foram os meus graduados” “as experiências e ensinamentos retidos no nosso tempo como alunos não graduados” “Fui adquirindo ao	“o que nós transmitíamos era um padrão daquilo que era transmitido e dos exemplos que tive dos meus ídolos, dos meus graduados, daí que considero importante os graduados serem exemplos do ponto de vista geral e não apenas academicamente ou fisicamente” “Acima de tudo, a vivência “pilónica”” “Recebi também ensinamentos daqueles que foram os meus graduados que na altura eram os melhores, na minha opinião, pensei que também queria um dia ser visto como um exemplo alguém com capacidades” “vivência com os outros alunos graduados, com os alunos mais velhos, as experiências e ensinamentos retidos no nosso tempo como alunos não graduados” “A formação e ferramentas para o exercício de cada um destes cargos, posso dizer que as fui adquirindo ao	Manuel Magro Ropio Pachire Flávio Pereira

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Escola de graduados.	<i>longo do meu percurso</i>	<i>longo do meu percurso escolar no IPE</i>	
		<i>“os alunos graduados e medalhados foram sempre o meu modelo de inspiração e alguns deles, os meus mentores”</i>	<i>“os alunos mais antigos e em especial os alunos graduados e medalhados foram sempre o meu modelo de inspiração e alguns deles, os meus mentores”</i>	Brito
		<i>“com os alunos mais velhos dos outros anos”</i>	<i>“Também aprendi com os alunos mais velhos dos outros anos.”</i>	Amaral
		<i>“vivência com alunos mais antigos que já tenham passado pelo nosso posto também é muito útil”</i>	<i>“Porém é importante também salientar que a vivência com alunos mais antigos que já tenham passado pelo nosso posto também é muito útil pois estes advertem-nos para as dificuldades que teremos de enfrentar, e também dão-nos algumas dicas para que as coisas corram melhor.”</i>	Gomes
		<i>“com o exemplo que tirava dos meus graduados”</i>	<i>“Primeiramente começo por dizer, que tudo começou no meu dia-a-dia com o exemplo que tirava dos meus graduados, exemplos estes que incutiam em mim, valores morais e educativos”</i>	Colombo
		<i>“escola de graduados”</i>	<i>“escola de graduados que frequentei durante duas semanas no meu primeiro ano. Nessas semanas aprendi a ser líder e como um líder deve exercer a sua função.”</i>	Pachire
		<i>“escola de graduados”</i>	<i>“escola de graduados, pois lá aprendi o que é a liderança, termos homens à nossa frente, conhecer as pessoas e lidar com os seus problemas dentro e fora do Instituto”</i>	Amaral
		<i>“semana de graduados”</i>	<i>“Como formação específica temos a semana de graduados.”</i>	Lemos
		<i>“semana de graduados”</i>	<i>“Semana de Graduados” na qual eram ministradas palestras e outros tipos de atividades com o objetivo de nos prepararmos melhor.”</i>	Afonso

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		“escola de graduados” “semana de graduados” “referir quase de imediato, a semana de graduados”	“Uma escola de graduados, onde na mesma tive algumas aulas de liderança, estas aulas ajudaram-me a solidificar o meu conhecimento e aprender novas coisas para exercer as funções que me foram dadas” “a semana de graduados, onde temos uma formação de como havemos de lidar com diversificadas situações, onde aprendemos como instruir os outros alunos, a manusear a espada, etc.” “pensar para referir quase de imediato, a semana de graduados. Nesta semana nós temos a oportunidade de adquirirmos conhecimentos de pessoas”	Colombo Lemos Gomes
A aceitação das funções de graduado.	Reação perante o convite: -Sem surpresa; -Apreensivo;	“não fiquei muito admirado pois foi algo para o qual trabalhei” “Já estava à espera de ser convidado” “encarei estas situações com alguma naturalidade” “como será que vou ser capaz” “é encarado com alguma hesitação”	“não fiquei muito admirado pois foi algo para o qual trabalhei desde o meu primeiro ano, sempre me apliquei, sempre fui esforçado para atingir esse objetivo e sabia que não ia ser fácil” “Já estava à espera de ser convidado, visto que sou e era um dos alunos mais antigos” “encarei estas situações com alguma naturalidade em face do aproveitamento escolar e desportivo que apresentava, e das medalhas recebidas” “foi um pouco constrangedor, devido a todas aquelas perguntas que se metem na nossa cabeça, tal como será que vou ser capaz” “O desafio de ser graduado é encarado com alguma hesitação, pois não é uma tarefa propriamente fácil”	Pachire Ropio Pereira Gomes Lemos

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	- Alegria/Satisfação;	“qualquer aluno do Instituto que queira ser alguém na vida gosta” “fiquei muito feliz e satisfeito” “Com Orgulho e acima de tudo como mais uma possibilidade do meu desenvolvimento pessoal” “uma sempre uma honra e satisfação” “Encarei o desafio, acima de tudo, com muito otimismo (...) .Ao longo dos anos o otimismo era maior” “com muito orgulho, qualquer ser humano que se preocupe com quem o rodeia tem a vontade de contribuir”	“a dizer que tinha sido convidado para ser aluno graduado e aceitei logo, pois qualquer aluno do Instituto que queira ser alguém na vida gosta de ser convidado para ser graduado” “Quanto ao convite que recebi para ser aluno graduado, fiquei muito feliz e satisfeito” “Com Orgulho e acima de tudo como mais uma possibilidade do meu desenvolvimento pessoal e de possibilidade de marcar pela positiva outras gerações” “Era sempre uma honra e satisfação, julgo que para todos, (no meu tempo não eramos convidados) sermos nomeados para estas funções” “Encarei o desafio, acima de tudo, com muito otimismo (...) .Ao longo dos anos o otimismo era maior e os objetivos pessoais eram cada vez mais altos, não repetir os erros anteriores e conseguir transmitir de uma forma mais eficaz e eficiente os valores do IMPE” “Foi com muito orgulho, qualquer ser humano que se preocupe com quem o rodeia tem a vontade de contribuir para a formação e para o Projeto Educativo que é o Instituto dos Pupilos do Exército(...) é darem-nos a possibilidade de seguirmos as pisadas dos nossos ídolos e isso é muito gratificante.”	Amaral Colombo Brito Clemente Afonso Magro
Principais dificuldades sentidas.	Formar os colegas.	“Conseguir passar a mensagem àqueles que são mais próximos.”	“A principal dificuldade para mim foi conseguir passar a mensagem aqueles que são mais próximos (os pares) e fazê-los passar da mesma forma que tu. Isso para mim foi o mais desafiante.”	Magro
	Respeitar diferentes tipos de	“conforme as necessidades de cada	“A gestão do tempo e o “perder” tempo com o A, B, ou C é algo pontual e que tem de ser seguido	Magro

Temas	Categoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Entrevistado
	necessidades.	um”	conforme as necessidades de cada um.”	
	Gerir o tempo.	“aprende-se a gerir o tempo (...)”	“O fazer parte de uma equipa de oficiais dá, ao aluno graduado, muitas aprendizagens quer para o lado positivo, quer para o lado negativo. Fundamentalmente aprende-se a gerir o tempo (...)”	Magro
		“gestão do tempo e os meus resultados escolares (...)”	“Duas das dificuldades que eu mais senti foram, a gestão do tempo e os meus resultados escolares.”	Pachire
		“a gestão do tempo, fiquei praticamente sem tempo nenhum”	“a gestão do tempo, fiquei praticamente sem tempo nenhum para mim, tive muitas dificuldades em habituar-me, a não ter tempo.”	Amaral
		“gestão do tempo, pois passei a ter prazos mais apertados”	“gestão do tempo, pois passei a ter prazos mais apertados para tudo e, consequentemente, menos tempo para mim.”	Ropio
		“não é fácil conseguirmos fazer uma boa gestão do tempo”	“não é fácil conseguirmos fazer uma boa gestão do tempo de maneira a não baixarmos as nossas notas, o nosso futuro.”	Rui Gomes
		“Tive muitas dificuldades em gerir o tempo”	“Tive muitas dificuldades em gerir o tempo essencialmente, a vida aqui no Instituto já não é propriamente fácil na gestão do nosso tempo, quando ainda temos de gerir os outros torna-se mais complicado arranjar tempo”	Colombo
		“gestão assertiva do tempo”	“Foi fundamentalmente o desenvolvimento de uma gestão assertiva do tempo, ter a capacidade de pensar menos em mim como pessoa e pensar mais no grupo”	Brito
	Conciliar várias funções.	“conseguir conciliar os deveres de estudante com as funções de	“A nível pessoal foi tentar conseguir conciliar os deveres de estudante com as funções de graduado. A palavra era, e ainda é, “Aluno Graduado” mas mesmo muito	Afonso

Temas	Categoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Representar a figura paternal.	<i>graduado.”</i> <i>“não têm a presença dos pais mas sim a nossa presença”</i>	<i>raramente, para não dizer nunca, os deveres de aluno estavam primeiro.”</i> <i>“somos responsáveis pelos seus elementos e não nos podemos esquecer que estamos 24 horas com os miúdos... não têm a presença dos pais mas sim a nossa presença.”</i>	Pachire
	Servir de exemplo a seguir.	<i>“todos olham para o exemplo dos graduados”</i>	<i>“o exemplo, todos olham para o exemplo dos graduados, as notas, conseguir manter as notas, o nosso tempo, dispensamos o nosso para o benefício dos miúdos que comandamos”</i>	Lemos
	Lidar com as diferenças.	<i>“as idiossincrasias de cada aluno era muito diversas e distintas”</i>	<i>“as idiossincrasias de cada aluno eram muito diversas e distintas. A unidade e espírito de corpo era uma das nossas preocupações e objetivos.”</i>	Clemente
	Relacionar-se com a turma.	<i>“senti dificuldades na minha relação com os outros elementos da minha turma”</i>	<i>“Também senti dificuldades na minha relação com os outros elementos da minha turma, porque houve alturas em que via colegas meus a terem certos comportamentos que eu não podia ter devido ao facto de ser graduado”</i>	Pachire
Experiências adquiridas durante a execução das funções.	Gestão de tempo.	<i>“a gerir melhor o tempo que tenho”</i> <i>“a gerir melhor o meu tempo”</i> <i>“organizar mais o meu tempo”</i> <i>“que gere o seu tempo”</i>	<i>“Aprendi também a gerir melhor o tempo que tenho”</i> <i>“Com a experiência de ser graduado aprendi a gerir melhor o meu tempo”</i> <i>“a organizar mais o meu tempo e ser(...)”</i> <i>“um homem em linguagem “pilónica” é um rapaz que gere o seu tempo”</i>	Pachire Amaral Ropio Gomes

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		“gerir melhor o tempo”	“Aprendi a gerir melhor o tempo, muitos dos graduados descem as notas no primeiro impacto que têm com esta nova rotina”	Colombo
		“melhor gestão do meu tempo”	“aprendi a liderar um grupo de elementos, a ter uma melhor gestão do meu tempo”	Lemos
		“de gestão do tempo”	“Deu-me capacidade de organização e decisão, de gestão do tempo”	Pereira
		“gerir o tempo”	“Fundamentalmente aprende-se a gerir o tempo, a dar importância e valor ao que é prioritário”	Magro
	Ser exemplo.	“tenho de olhar para mim mesmo”	“Aprendi que antes de apontarmos o dedo a alguém, tenho de olhar para mim mesmo e ver se não estava a cometer o erro dessa pessoa.”	Pachire
		“dar melhor o exemplo”	“Aprendi a saber comportar-me em público, a dar melhor o exemplo”	Colombo
		“exemplo simboliza muito”	“a ter mais paciência, aprendi que o exemplo simboliza muito”	Lemos
		“dar o exemplo”	“amadurecimento da responsabilidade e do saber dar o exemplo”	Clemente
	Crescimento.	“mais homem e responsável.”	“Aprendi a ser mais homem e responsável.”	Pachire
		“ser um homem”	“Aprendi a ser um homem.”	Gomes
		“amadurecimento da responsabilidade”	“Reforço da ideia e ação de comando com amadurecimento da responsabilidade e do saber dar o exemplo”	Clemente

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Liderança	“aprendi que para liderar(…)”	“aprendi que para liderar não é com o medo, mas sim com o respeito, e que o respeito não se impõe, mas ganhasse. Mas o que mais aprendi foi como liderar um grupo de pessoas.”	Amaral
		“espírito de liderança”	“adquiri conhecimentos de trabalho em equipa, espírito de liderança”	Ropio
		“aprendeu a controlar um grupo de elementos”	“respeitador e paciente, que sabe o “quando” e “como” intervir num leque muito grande de ocasiões, é um rapaz que através do processo (tentativa erro) aprendeu a controlar um grupo de elementos”	Gomes
		“aprendi a liderar um grupo de elementos”	“Até agora aprendi a liderar um grupo de elementos, a ter uma melhor gestão do meu tempo, a ter mais paciência, aprendi que o exemplo simboliza muito”	Lemos
		“de equilíbrio e de sensatez na ação de comando”	“Cria-se assim um grande sentido de equilíbrio e de sensatez na ação de comando”	Clemente
		“me esforcei por ser um líder”	“Durante o desempenho das funções sempre me esforcei por ser um líder (evitando ao máximo ser um Comandante) para quem estivesse sob a minha responsabilidade”	Afonso
	Paciência.	“respeitador e paciente”	“é um rapaz tolerante, respeitador e paciente, que sabe o “quando” e “como” intervir num leque muito grande de ocasiões”	Gomes
		“tolerante, benevolente e sobretudo paciente”	“pois cada aluno é um aluno e não têm todos as mesmas dificuldades, aprendi a ser mais tolerante, benevolente e sobretudo paciente”	Colombo

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Disciplina.	<i>“a ter mais paciência”</i> <i>“sem disciplina nada se alcança”</i>	<i>“a ter mais paciência, aprendi que o exemplo simboliza muito”</i> <i>“que sem disciplina nada se alcança de uma forma sustentada, e acima de tudo que mais do que as capacidades técnicas, a inteligência emocional é fundamental”</i>	Lemos Brito
Os graduados no sistema de ensino no instituto.	Proximidade com os restantes alunos.	<i>“que passam 24 sobre 24 horas com eles”</i> <i>“união entre os alunos, ser um elo de ligação entre estes e os militares”</i> <i>“no internato sermos os seus pais emprestados”</i> <i>“nós somos o elo de ligação oficiais-alunos”</i> <i>“serem os irmãos mais velhos dos restantes alunos”</i> <i>“eles que praticamente fazem o elo de ligação entre os encarregados de educação, professores, militares e funcionários civis”</i>	<i>“pois são eles que passam 24 sobre 24 horas com eles, que dormem com eles, que comem com eles, estudam com eles (...)”</i> <i>“Promover a união entre os alunos, ser um elo de ligação entre estes e os militares. Os alunos graduados são bastante importantes na formação pessoal de cada aluno”</i> <i>“O nosso papel é bastante simples, na parada serem os seus comandantes, no internato sermos os seus pais emprestados. No entanto, nós não nos podemos esquecer de que nós próprios somos crianças, mas somos crianças que foram selecionadas e escolhidas para desempenharmos uma função.”</i> <i>“um papel fundamental, pois nós somos o elo de ligação oficiais-alunos na vivência do Instituto”</i> <i>“têm o papel de serem os irmãos mais velhos dos restantes alunos, transmitir os ensinamentos, os valores, ajudá-los na escola, cuidar deles, mantê-los debaixo da nossa alça”</i> <i>“São eles que praticamente fazem o elo de ligação entre os encarregados de educação, professores, militares e funcionários civis (...) Penso até que têm mais responsabilidade do que a devia ter”</i>	Pachire Ropio Gomes Colombo Lemos Afonso

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Ensinar/orientar.	“os graduados estão sempre mais próximos, talvez por estar 24 horas permanentemente com eles” “orientá-los, ensiná-los a gerir o tempo, advertir quando necessário, e ensiná-los a serem mais organizados” “Damos as instruções militares, como a ordem unida. Mas o nosso papel principal é ajudar os alunos no seu dia-a-dia” “Transmitir conhecimentos que eu adquiri desde o meu 5º ano” “de ensinar os alunos acerca do comportamento que devem ter no dia-a-dia”	“São eles que estabelecem a relação entre alunos e oficiais e alunos e professores. Por muito próximos que os alunos sejam com os professores e oficiais os graduados estão sempre mais próximos, talvez por estar 24 horas permanentemente com eles e muitas vezes fazerem parte da minha atividade desportiva” “temos o dever de orientá-los, ensiná-los a gerir o tempo, advertir quando necessário, e ensiná-los a serem mais organizados. Somos nós que os ensinamos a marchar, a fazer ordem unida, vestirem a farda corretamente, os valores da casa, as tradições, a história.” “Ajudamos os alunos em tudo o que podemos e em tudo o que vemos que é necessário, para que eles tenham um melhor desempenho cívico, moral e escolar. Também passamos os valores que nos foram passados pelos alunos mais velhos e alunos graduados. Damos as instruções militares, como a ordem unida. Mas o nosso papel principal é ajudar os alunos no seu dia-a-dia” “Transmitir conhecimentos que eu adquiri desde o meu 5º ano(...)Os alunos graduados são bastante importantes na formação pessoal de cada aluno do Instituto.” “Temos um papel crucial de ensinar os alunos acerca do comportamento que devem ter no dia-a-dia, devidamente uniformizados e ataviados, verificamos e advertimos os restantes alunos sobre a sua pontualidade, a postura e a concentração que devem ter nas aulas, ensinamos as regras de etiqueta durante as refeições. Ensinamos regras de higiene, pois os alunos não têm os pais dentro do Instituto e nós assumimos por exemplo, o papel de verificar se os	Magro Pachire Amaral Ropio Colombo

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		“Ensinamos regras de higiene, pois os alunos não têm os pais dentro do Instituto e nós assumimos por exemplo, o papel de verificar se os restantes alunos lavam os dentes” “transmitir os ensinamentos, os valores, ajudá-los na escola, cuidar deles” “ver se fizeram a cama, se trocam de lençóis, se lavam os dentes, se estão a horas nas formaturas” “Desempenhamos também a função de ensinar/incutir os valores militares e dar ordem unida” “que assegura a correta transmissão dos valores da instituição, é um mentor dos alunos mais novos” “tinham consideráveis competências na ação educativa e no campo disciplinar, agiam com sentido de oportunidade” “gere a formação, e como executa, orienta e ajuda os restantes alunos”	restantes alunos lavam os dentes” “transmitir os ensinamentos, os valores, ajudá-los na escola, cuidar deles, mantê-los debaixo da nossa alça, de modo a que quando necessário estejamos lá para ajudá-los, orientá-los na sua rotina, ver se fizeram a cama, se trocam de lençóis, se lavam os dentes, se estão a horas nas formaturas, se vão ao estudo obrigatório, se comem o suficiente durante as refeições, se não têm faltas nas aulas, se se encontram sempre bem ataviados, se fazem os trabalhos de casa, entre muitas outras. Desempenhamos também a função de ensinar/incutir os valores militares e dar ordem unida.” “O aluno graduado é um aluno que assegura a correta transmissão dos valores da instituição, é um mentor dos alunos mais novos e acima de tudo é um formador das novas gerações” “Digo que os graduados tinham consideráveis competências na ação educativa e no campo disciplinar, agiam com sentido de oportunidade, prevenindo e admoestando quando necessário. Nos casos graves, o Comandante de batalhão depois de os analisar fazia a participação à Direção do IPE” “que gere a formação, e como executa, orienta e ajuda os restantes alunos. Considero este ponto como fundamental. O Instituto segue um modelo muito próprio de educação, algo que já não se vê nos dias de hoje”	Lemos Brito Pereira Magro

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
Contributo dos alunos graduados para com os outros alunos.	Transmitir valores.	“transmitir valores inerentes do instituto”	“transmitir valores inerentes do instituto como a camaradagem, espírito de corpo, amizade, lealdade, etc.”	Magro
		“transmitir valores como a responsabilidade”	“transmitimos valores como a responsabilidade, a camaradagem, a honestidade, o espírito de corpo, a humildade, entre outros”	Lemos
		“passar os valores pelos quais o IPE é conhecido”	“passar os valores pelos quais o IPE é conhecido, como a humildade, honestidade, espírito de corpo, camaradagem, entre muitos outros (...)”	Gomes
		“transmitir valores como a dedicação”	“transmitimos valores como dedicação, o não uso da mentira, não roubar, espírito de entreaajuda, espírito de corpo.”	Pachire
		“temos como objetivos incutir os valores úteis à sociedade”	“nós como alunos graduados temos como objetivos incutir os valores úteis à sociedade, como a lealdade, camaradagem, humildade, honestidade, bom caráter, o saber funcionar como uma família, como uma equipa, a preocupação por aqueles que nos rodeiam, respeito pelos superiores”	Colombo
	Servir de Exemplo/Referência.	“os alunos graduados são a referência para os seus subordinados”	“os alunos graduados são a referência para os seus subordinados, especialmente nos anos mais novos esse exemplo é mais notório.”	Afonso
		“O graduado (...) pode ser um mestre no exemplo”	“O graduado não se substitui ao mestre da parte escolar, física ou militar, mas pode ser um mestre no exemplo, no acompanhamento, no entrosamento dos camaradas no espírito da Escola.”	Clemente
		“somos nós que damos o exemplo, eles seguem-nos”	“somos nós que os corrigimos, somos nós que damos o exemplo, eles seguem nos, e a nossa função é tentar que eles aqui dentro se formem homens, que saibam estar à mesa”	Amaral
		“Transmitir uma imagem de exemplo”	“Transmitir uma imagem de exemplo, na parte escolar e física.”	Pachire

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		“é o nosso exemplo que eles irão seguir” “os graduados não poderiam ser mais do que exemplos”	“Nunca nos esquecendo de que é o nosso exemplo que eles irão seguir. Por isso, é que nos temos de nos esforçar em tudo o que fazemos, para que só assim eles possam ter um exemplo digno a seguir” “os graduados não poderiam ser mais do que exemplos para os mais novos, mas salientar que o graduado tem todos os olhos postos nele e que são eles os heróis dos mais novos que serão os graduados de amanhã.”	Gomes Magro
Estilos de Liderança	Justificação/explicação.	“que para tudo há sempre uma explicação” “Resulta muito mais do que exigirmos sem darmos nenhuma explicação” “e quando os advertir explicar o porquê e fazer com que eles vejam porque é que eles estão mal e ajudá-los a perceber como e que vão fazer bem” “Através do porquê, ao explicarmos a um pelotão” “pois se justificarmos bem o motivo pelo qual os advertimos é mais influente do que se os mandarmos apenas por	“Transmitimos sempre os valores pelo exemplo, acima de tudo, que para tudo há sempre uma explicação, porque quando se explica o porquê das coisas que corrigimos os alunos não só as fazem de maneira correta porque dizemos, mas também porque compreendem o significado de fazerem bem da maneira correta. Resulta muito mais do que exigirmos sem darmos nenhuma explicação” “é simplesmente agir da mesma forma que nós queremos que eles ajam, com isto quero dizer, dar o exemplo e quando os advertir explicar o porquê e fazer com que eles vejam porque é que eles estão mal e ajudá-los a perceber como e que vão fazer bem, mas a forma mais simples de ensinar não é só falar, não é só teoria, mas sim mostrar, dando o exemplo” “Através do porquê, ao explicarmos a um pelotão (...) pelos repetitivos atrasos às aulas esse pelotão vai-se esforçar para que se acabem com os atrasos, isso além de unir o pelotão vai torná-los melhores alunos pois não estarão a perder aula desnecessariamente” “O motivo é outra boa forma de transmitir valores, pois se justificarmos bem o motivo pelo qual os advertimos é mais influente do que se os mandarmos apenas por mandar, sem que justifiquemos. Se	Pachire Amaral Gomes Colombo

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		mandar” “justificação dos nossos atos, se um aluno tem que receber uma advertência, tem que saber o porque de estar a ser advertido” “é saber transmitir de uma forma sustentada os valores das Instituição” “ajuda e conselho, procurando explicar os motivos e as razões do que recomendava.” “Quando justificamos as ordens e garantimos que o aluno percebeu o porquê daquilo que está a fazer” “que o justificar o motivo na formação de jovens é essencial. Motiva o aluno e faz com que muitas vezes não seja preciso supervisionar”	justificarmos, quando eles estiverem sozinhos vão continuar a obedecer e a compreender o porquê da maneira de fazer as coisas” “Os valores e ensinamentos, são inculcados através do exemplo e da justificação dos nossos atos, se um aluno tem que receber uma advertência, tem que saber o porque de estar a ser advertido, trabalhamos desta forma para que não exista um mau ambiente entre os alunos e os alunos graduados” “exemplo, é saber ouvir, é saber ajudar a resolver todos os problemas, é saber transmitir de uma forma sustentada os valores das Instituição a todos os Stakeholders e não apenas aos alunos” “conhecimentos pelo exemplo e pelo discurso, isto é, pelo que se diz e como se diz; procurei estar atento à situação dos outros em especial dos que tivessem mais dificuldades, dando ajuda e conselho, procurando explicar os motivos e as razões do que recomendava. Como comandante de batalhão acentuei a aplicação dos princípios que referi.” “Quando justificamos as ordens e garantimos que o aluno percebeu o porquê daquilo que está a fazer, numa situação em que eu não estivesse a controlar ele iria continuar a executar a tarefa da mesma maneira, da maneira correta que eu ensinei” “Considero que o justificar o motivo na formação de jovens é essencial. Motiva o aluno e faz com que muitas vezes não seja preciso supervisionar a ordem que damos porque sabemos que ele a faz porque compreende o porque se faz”	Lemos Brito Pereira Afonso Magro

Temas	Categoria	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Exemplo.	“Transmitimos sempre os valores pelo exemplo” “com isto quero dizer, dar o exemplo” “maioritariamente através do exemplo” “Então sê o exemplo” “a nossa conduta que poderemos melhorar o desempenho deles” “valores e ensinamentos, são incutidos através do exemplo” “é saber liderar pelo exemplo”	“Transmitimos sempre os valores pelo exemplo, acima de tudo, que para tudo há sempre uma explicação, porque quando se explica o porquê das coisas que corrigimos os alunos não só as fazem de maneira correta porque dizemos, mas também porque compreendem o significado de fazerem bem da maneira correta” “mais simples que existe de ensinar os valores e ensinamentos é simplesmente agir da mesma forma que nós queremos que eles ajam, com isto quero dizer, dar o exemplo” “eu diria que os valores e ensinamentos desta casa são transmitidos maioritariamente através do exemplo” “Queres ser respeitado por aquilo que és? Então sê o exemplo. O ser o exemplo é eu poder chegar ao pé de alguém que está a fazer uma coisa má e poder-lhe dizer diretamente o que está a fazer de mal e repreendê-lo, pois sei que ele não tem por onde me apontar o dedo, isto é ser o exemplo” “Nós estamos sempre a ser observados (quase que somos idolatrados) por isso, é com a nossa conduta que poderemos melhorar o desempenho deles” “Os valores e ensinamentos, são incutidos através do exemplo e da justificação dos nossos atos, se um aluno tem que receber uma advertência, tem que saber o porque de estar a ser advertido” “Em tudo o que somos e fazemos, pois ser aluno graduado é saber liderar pelo exemplo, é saber ouvir, é saber ajudar a resolver todos os problemas, é saber transmitir de	Pachire Amaral Ropio Gomes Colombo Lemos Brito

Temas	Categoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Entrevistado
			<i>uma forma sustentada”</i>	
		<i>“o exemplo”</i>	<i>“De facto o exemplo e o acompanhamento acrescidos duma sã camaradagem e amizade que se vão fortalecendo com os anos (dentro e fora da Escola), são os principais vectores de transmissão de valores”</i>	Clemente
		<i>“transmitir valores e conhecimentos pelo exemplo”</i>	<i>“No que respeita à minha ação como graduado, na linha do que enunciei, procurei transmitir valores e conhecimentos pelo exemplo e pelo discurso, isto é, pelo que se diz e como se diz”</i>	Pereira
		<i>“O exemplo é e continua a ser a melhor maneira de transmitir conhecimentos”</i>	<i>“A primeira é pelo exemplo, pois se eu executar uma tarefa de uma maneira e pedir para ela ser feita de outra, suponho que haja uma menor compreensão quando o aluno ou o formado a vai fazer. O exemplo é e continua a ser a melhor maneira de transmitir conhecimentos”</i>	Afonso
		<i>“dar o exemplo continua a ser um dos melhores métodos de transmitir conhecimentos”</i>	<i>“observação de outros alunos graduados, dar o exemplo continua a ser um dos melhores métodos de transmitir conhecimentos, mas que no entanto não era dado por todos”</i>	Magro

Apêndice T - Análise de Conteúdo da entrevista a Oficiais

Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Entrevistado
Período de execução de funções.	Tempo ocupado no desempenho das funções.	“Comandante do Corpo de Alunos de 2009 a 2012.” “Comandante do Corpo Alunos desde Outubro de 2012” “Comandante do Corpo de Alunos de 12 de Agosto de 1999 a 23 de Abril de 2001.” “Desde 2010 (...) adjunto da 1ª Companhia de alunos.” “Comandante da segunda companhia de alunos desde setembro de 2010.”	“Comandante do Corpo de Alunos de 2009 a 2012.” “Comandante do Corpo Alunos desde Outubro de 2012.” “Como Coronel comandante do Corpo de Alunos de 12 Agosto de 1999 a 23 de Abril de 2001.” “Desde 2010 que sou adjunto da 1ª companhia de alunos.” “Estou a exercer a função de Comandante da segunda companhia de alunos desde Setembro de 2010.”	Campos Bastos Talhinhas Correia Castanheira
Função dos Alunos Graduados como parte integrante do sistema.	Representantes hierárquicos.	“representantes hierárquicos da estrutura do IPE(...)serão o último patamar dessa hierarquia” “trata-se de um elo fundamental na estrutura de comando”	“Os alunos graduados funcionam(...), como os representantes hierárquicos da estrutura do IPE junto dos restantes alunos. Eles serão o último patamar dessa hierarquia” “Num outro plano, trata-se de um elo fundamental na estrutura de comando e um agente central nas relações dos alunos com os restantes atores da instituição, (Direção, Corpo de Alunos, Serviço Escolar, funcionários civis e militares) porque lida diariamente com todos os alunos”	Campos Bastos

Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Liderar.	<i>“a ligação do comando com os outros alunos”</i>	<i>“Eles são a ligação do comando com os outros alunos.”</i>	Castanheira
		<i>“fazem parte de um conceito de liderança”</i>	<i>“fazem parte de um conceito de liderança que assenta numa base de “saber obedecer para mais tarde saber liderar.”</i>	Campos
		<i>“são líderes dos alunos”</i>	<i>“Ao fim ao cabo são líderes dos alunos, de um grupo restrito de alunos, e cada graduado tem a sua missão definida, consoante a sua graduação.”</i>	Bastos
		<i>“fundamental no acompanhamento diário dos alunos”</i>	<i>“é fundamental no acompanhamento diário dos alunos e no bom funcionamento da vida interna, da alvorada ao recolher.”</i>	Bastos
	Enquadrar / acompanhar os alunos.	<i>“sendo um facilitador da adaptação e sucesso do dia-a-dia”</i>	<i>“um modelo a seguir pelos restantes alunos, sendo um facilitador da adaptação e sucesso do dia-a-dia, ou seja ele têm um papel crucial no sucesso dos alunos”</i>	Bastos
		<i>uma escola de exemplos</i>	<i>Os alunos graduados, são um precioso auxiliar da cadeia de comando, uma escola de exemplos, para o bem e para o mal, dos alunos sob o seu comando direto</i>	Talhinhas
	Um modelo a seguir.	<i>uma referência, um modelo para os restantes alunos</i>	<i>uma referência, um modelo para os restantes alunos se exercer uma liderança correta e pautar o seu comportamento pelos valores inscritos no seu código.”</i>	Correia
		<i>um modelo a seguir</i>	<i>um modelo a seguir pelos restantes alunos, sendo um facilitador da adaptação e sucesso do dia-a-dia, ou seja ele têm um papel crucial no</i>	Bastos

Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
		“papel de aluno, de irmão mais velho” “liderá-los pelo exemplo”	sucesso do aluno” “É o papel de aluno, de irmão mais velho, pois o papel de pai considero ser o meu.” “ser-se graduado no IPE, acarreta a tarefa de enquadrar os restantes alunos, liderá-los pelo exemplo, organizar eventos e representar no exterior a imagem dos Pupilos.”	Castanheira Campos
Formação dos Alunos Graduados.	Transmissão de conhecimentos de alunos.	“assenta essencialmente no exemplo dado pelos alunos mais antigos” “são o exemplo recebido dos seus graduados e dos alunos mais velhos” “Esta “semana de graduados” compreende conceitos teóricos e de aplicação dos mesmos em trabalho de campo”	“a sua formação assenta essencialmente no exemplo dado pelos alunos mais antigos ou ex-alunos, pelos militares e professores, por esta ordem” “Toda a vivência que no dia-a-dia cada aluno tem é a formação necessária e só por ser aluno já lhe dá algumas ferramentas para o trabalho de ser graduado. A primeira grande formação, são o exemplo recebido dos seus graduados e dos alunos mais velhos” “procura-se dar uma semana intensiva de formação na área da liderança, para que os alunos disponham de ferramentas necessárias para poderem levar a cabo a sua missão. Esta “semana de graduados” compreende conceitos teóricos e de aplicação dos mesmos em trabalho de campo. Procura-se inculcar nos alunos, os denominados	Campos Talhinhas Campos

Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Orientações durante a execução das funções.	“pela Escola de Graduados, e pelas orientações e inputs diários da estrutura do Corpo de Alunos” “essa semana que os alunos recebem as ferramentas necessárias” “antes do período de aulas em que transmitimos esses ensinamentos” “oficiais do Corpo de Alunos, que vão corrigindo, elogiando, motivando e/ou dando inputs específicos”	comportamentos de liderança (pontualidade, verticalidade, camaradagem, entre outros) que na prática levem os jovens a exercer a sua autoridade pelo exemplo” “Penso que a formação passa por três planos diferentes: as competências adquiridas na Instrução do Corpo de Alunos (ICA), pela Escola de Graduados, e pelas orientações e inputs diários da estrutura do Corpo de Alunos e Direção” “É durante essa semana que os alunos recebem as ferramentas necessárias para um bom desempenho de aluno graduado. Todas as áreas são importantes para um aluno graduado, pois este tem de ser polivalente” “Para assumir esta grande responsabilidade de ser aluno graduado, é necessário atribuir um conjunto de competências, nomeadamente num período antes do período de aulas em que transmitimos esses ensinamentos” “Finalmente, o desempenho como graduado é diariamente acompanhado e monitorizado pelos oficiais do Corpo de Alunos, que vão corrigindo, elogiando, motivando e/ou dando inputs específicos a cada um dos graduados conforme a sua forma pessoal de liderar.”	Bastos Correia Castanheira Bastos
Pontos fortes e lacunas da formação dos	Suficiente.	“Esta formação é suficiente”	“Esta formação é suficiente, pois torna-se a base na qual os alunos graduados se inspirarão para	Campos

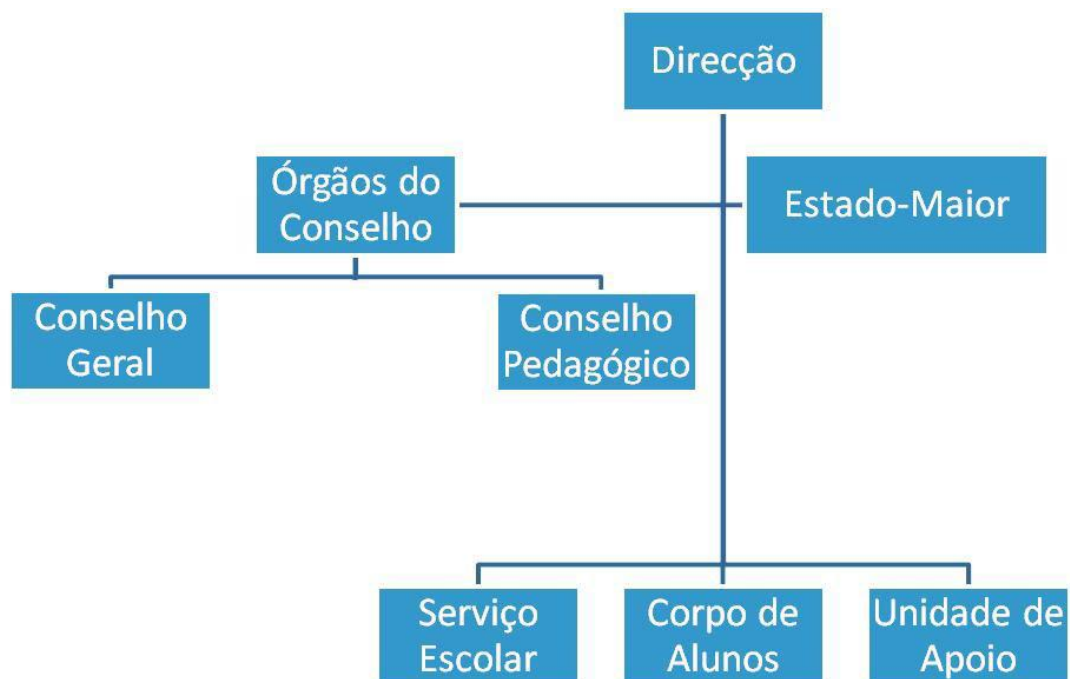
Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
Alunos graduados.		“comparando com níveis das restantes escolas públicas já considerava nível elevado) diria que sim” “estava bem planificada e era suficiente.” “Suficiente é” “É suficiente” “deverão seguir e acompanhar de perto esses alunos” “falta de tempo” “Ideal era mais tempo de formação” “se tivéssemos mais tempo” proporcionar mais e	exercerem as suas funções.” “para um patamar de desempenho mediano (mas que comparando com níveis das restantes escolas públicas já considerava nível elevado) diria que sim” “reconheço que a formação estava bem planificada e era suficiente.” “Suficiente é, parece-me que sim.” “É suficiente, no entanto é como tudo na vida” “O trabalho que se segue será da responsabilidade dos militares do Corpo de Alunos que deverão seguir e acompanhar de perto esses alunos” “Mas poderíamos elevar os níveis se dispuséssemos de mais tempo para o programa ICA,(...) o problema é sempre o mesmo, a falta de tempo.” “Ideal era mais tempo de formação, porque duas semanas é tempo suficiente, mas se fossem três ou quatro podíamos praticar mais e ter mais tempo para encaixar outros blocos de matéria.” “se tivéssemos mais tempo, poderíamos aprofundar os módulos referidos anteriormente.” podemos proporcionar mais e	Bastos Talhinhas Correia Castanheira Campos Bastos Correia Castanheira

Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Apostar em mais formação diversificada/módulos diferentes.	“experiências”	“diversificadas experiências (este ano vamos realizar uma formação de interação de equipas no CTCmds), (...) Penso que também podemos implementar a realização de palestras por parte de ex-alunos (preferencialmente que foram graduados) e que estão nas academias ou que já exercem cargos de liderança.”	Bastos
		“mais módulos conseguiremos abordar.”	“quanto mais tempo tivermos, mais instruções e mais módulos conseguiremos abordar.”	Castanheira
		“para encaixar outros blocos de matéria.”	“Ideal era mais tempo de formação, porque duas semanas é tempo suficiente, mas se fossem três ou quatro podíamos praticar mais e ter mais tempo para encaixar outros blocos de matéria.”	Correia
	Repouso.	“Repouso mais adequado à carga diária que o aluno tem”	“Poder-se-ia explorar esta questão, tendo em vista aumentar o rendimento global do aluno pela via de um repouso mais adequado à carga diária que cada aluno tem.”	Correia
Processo de seleção de Alunos Graduados	Participação de várias entidades.	“participação de um grande número de entidades na sua pré-seleção”	“participação de um grande número de entidades na sua pré-seleção (Direção, CAL, Professores e inclusive outros militares)”	Campos

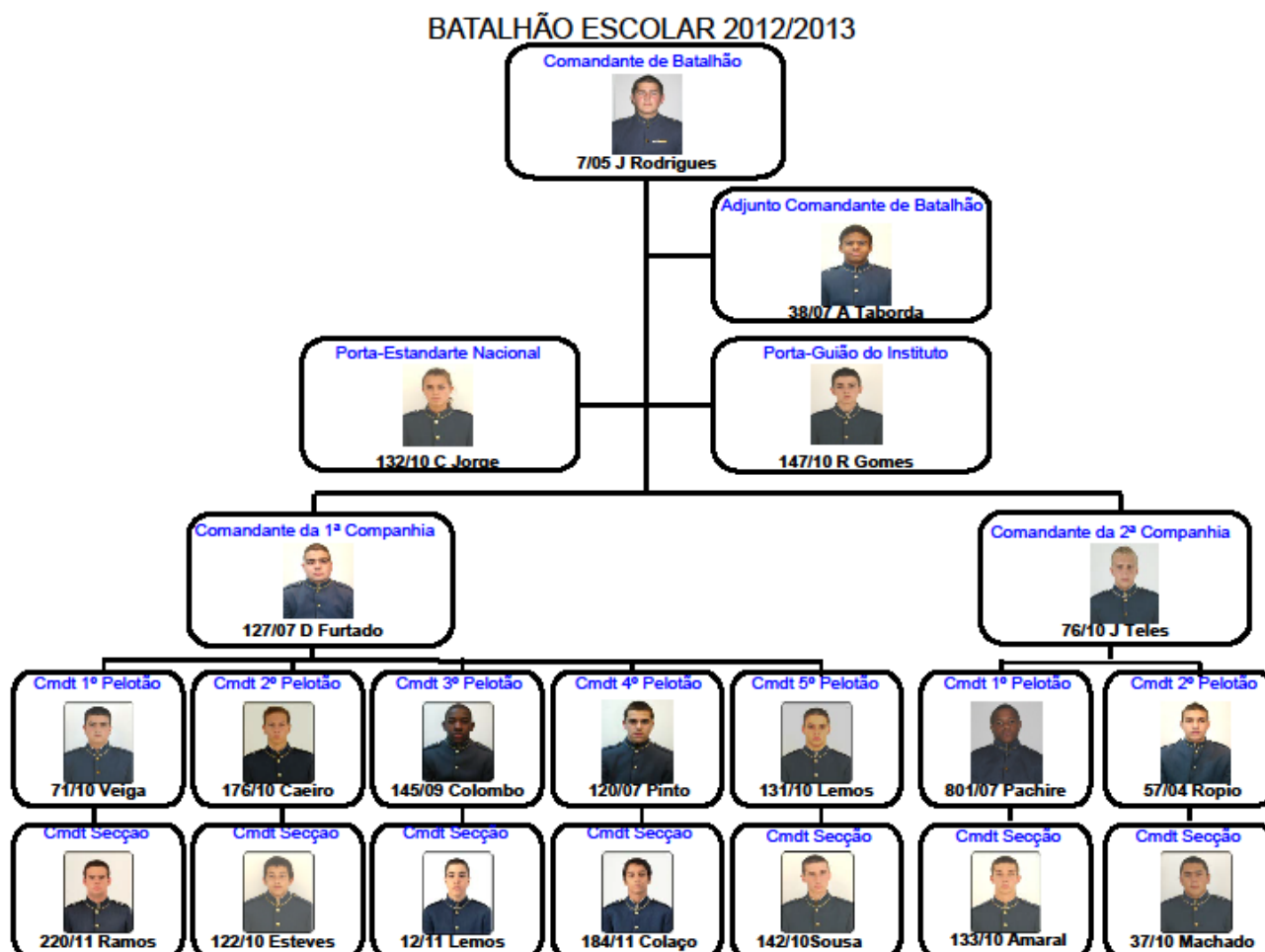
Temas	Categorias/ subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Entrevistado
	Influência da proposta dos próprios alunos.	“escolha dos selecionados é muito influenciada pela proposta dos próprios alunos” “É tido em consideração a proposta dos alunos” “Portanto quando decido tenho em conta a opinião deles”	“escolha dos selecionados é muito influenciada pela proposta dos próprios alunos, especialmente os graduados, que indicam a sua preferência para o ano seguinte.” “É tido em consideração a proposta dos alunos, e ouve-se o que têm a dizer sobre quem deve comandar o batalhão escolar” “Depois faço uma média para tornar palpável a opinião deles. Portanto quando decido tenho em conta a opinião deles”	Campos Correia Castanheira
	Consulta de vários agentes.	“passa pela consulta da opinião de vários agentes do IPE”	“Por detrás desta simplicidade está um processo mais complexo, que passa pela consulta da opinião de vários agentes do IPE.”	Bastos
	Avaliação de capacidades dos alunos.	“As capacidades (...) serão aferidas na escola de graduados através de várias formas de avaliação”	“as capacidades para liderar serão aferidas na escola de graduados através de várias formas de avaliação (desempenho na escola de graduados, testes sociométricos, desempenho nas provas de obstáculos e projeto e planeamento, desempenho na prova de liderança final)”	Bastos
	Órgãos de nomeação.	“os graduados eram escolhidos pela Direção e pelo Comandante do Corpo de Alunos”	“No meu tempo de aluno, os graduados eram escolhidos pela Direção e pelo Comandante do Corpo de Alunos, ouvidos os Comandantes de Companhia dos alunos.”	Talhinhas
	Observação dos alunos.	“todos os alunos são observados tendo em vista serem ou não escolhidos para a semana de graduados”	“Durante o ano letivo todos os alunos são observados tendo em vista serem ou não escolhidos para a semana de graduados.”	Correia

Apêndice U - Estrutura e Organização Funcional e Pedagógica do IPE

Fonte: IPE, 2012d, *Regulamento Interno*, p. 7.



Apêndice V - Batalhão Escolar 2012/2013

Fonte: IPE, 2012a, *Batalhão Escolar 2012/2013*, p. 1

Anexos



INSTITUTO DOS PUPILOS DO EXERCITO

Corpo de Alunos

ANEXO A (INSTRUÇÃO A MINISTRAR) à proposta 02 2012/13 do CAI

ORDEM UNIDA (OUN)

- OUN 01** - Passar da posição de “à vontade” à de “sentido” e vice-versa (sem arma)
- OUN 02** - “Reunir e Destroçar”
- OUN 03** - Fazer “Direita/Esquerda Volver” e “ Meia volta volver” a pé firme
- OUN 04** - Executar passos “em frente/retaguarda e laterais à direita/esquerda
- OUN 05** - Participar no “perfilar” de uma formatura
- OUN 06** - Marcar passo e fazer alto
- OUN 07** - Romper a marcha, marchar e fazer alto (sem arma)
- OUN 08** - Fazer “direita/esquerda rodar
- OUN 09** - Participar no “abrir/unir fileiras” duma formatura
- OUN 10** - Passar da posição de “à vontade” à de “sentido” e vice-versa (com arma)
- OUN 11** - Fazer o “ombro arma” e a partir desta posição o “descansar arma”
- OUN 12** - Fazer o “apresentar arma” e o “ombro arma”
- OUN 13** - Romper a marcha, marchar e fazer alto (armado)
- OUN 14** - Executar a continência “à direita/esquerda” e o “olhar em frente”
- OUN 15** - Fazer o “ombro esquerdo arma” e a partir desta posição o “ombro arma”
- OUN 16** - Fazer o “em terra lançar arma” e o “de terra levantar arma”
- OUN 17** - Fazer o “armar baioneta” e o “desarmar baioneta”
- OUN 18** - Ordem unida com estandarte, guião e flâmula

MORAL CÍVICA E MILITAR (MCM)

- MCM 01** - A Hierarquia Militar. Deferências para com os Superiores
- MCM 02** - Identificar os Postos dos Oficiais, dos Sargentos e das Praças do Exército, da Marinha e da Força Aérea
- MCM 03** - Identificar as entidades e símbolos com direito a distinções especiais e manifestações exteriores de respeito
- MCM 04** - Fazer continência
- MCM 05** - Apresentar-se a superiores
- MCM 06** - Apresentação dos Símbolos Nacionais
- MCM 07** - Evolução da bandeira Nacional
- MCM 08** - A Família, a Nação, o Estado
- MCM 09** - Disciplina e Obediência. Disciplina Militar
- MCM 10** - Solidariedade, Camaradagem e Espírito de Corpo

-
- MCM 11** - Lealdade (Fidelidade) e o Patriotismo
 - MCM 12** - O Sentimento de Honra e Valor, pessoal e nacional
 - MCM 13** - Liberdade, Responsabilidade e Valores Cívicos
 - MCM 14** - Identificar os Direitos do Homem e reconhecer a necessidade de respeito pela Multiculturalidade

REGRAS DE CONDUTA SOCIAL (RCS)

- RCS 01** - Necessidade e Regras gerais de educação
- RCS 02** - O Comportamento em lugares públicos
- RCS 03** - Convivência social - Etiqueta e boas maneiras à mesa
- RCS 04** - Apresentações, cumprimentos e conversação
- RCS 05** - Prevenção rodoviária
- RCS 06** - Conduta em cerimónias, receções, bailes e eventos protocolares
- RCS 07** - Etiqueta e boas maneiras nas relações profissionais

REGULAMENTOS E NORMAS (RNIPE)

- RGN 01** - Estrutura e organização funcional do Instituto
- RGN 02** - Estrutura e organização funcional do Corpo de Alunos
- RGN 03** - Direitos e deveres dos alunos
- RGN 04** - Funções a desempenhar pelos alunos
- RGN 05** - Normas gerais de conduta
- RGN 06** - Conduta dos alunos no interior do Instituto
- RGN 07** - Conduta dos Alunos no exterior do Instituto
- RGN 08** - Entradas e saídas do Instituto
- RGN 09** - Regras gerais de apresentação e atavio
- RGN 10** - Recompensas, distinções e prémios
- RGN 11** - Infrações Disciplinares e seus efeitos
- RGN 12** - Classificações de comportamento

CONTINÊNCIAS E HONRAS MILITARES (CHM)

- CHM 01** - Continências ao Hino Nacional e à Bandeira Nacional
- CHM 02** - Guardas de Honra

TOPOGRAFIA E ORIENTAÇÃO (TOP)

- TOP 01** - Orientar-se por processos expeditos
- TOP 02** - Identificar formas e aspetos característicos do terreno
- TOP 03** - Identificar na carta acidentes naturais e artificiais do terreno
- TOP 04** - Orientar uma carta topográfica (pela associação carta / terreno e com recurso a Bússola)
- TOP 05** - Localizar na carta um ponto do terreno e determinar as suas coordenadas
- TOP 06** - Medir uma distância entre dois pontos (a passo, por comparação e pela carta)
- TOP 07** - Percurso de Orientação (com carta e bússola)

SAÚDE e SOCORISMO (SAS)

- SAS 01** - Higiene individual
-

-
- SAS 02** - Avaliar as funções vitais
 - SAS 03** - Colocar uma vítima em “posição adequada”
 - SAS 04** - Desobstruir as vias respiratórias
 - SAS 05** - Reanimar uma vítima em paragem cardio-respiratória
 - SAS 06** - Suster hemorragia externa
 - SAS 07** - Socorrer um queimado

AMOR e SEXUALIDADE (AMS)

- AMS 01** - Adolescência. Natureza e tipos de transição
- AMS 02** - Crises e procura de identidade
- AMS 03** - Guerra de sexos. A diferenciação de papéis
- AMS 04** - Amor e sexualidade
- AMS 05** - Profilaxia das doenças sexualmente transmissíveis

COMPORTAMENTOS ADITIVOS (CAD)

- CAD 01** - Prazer e desejo. Finalidades e mecanismos
- CAD 02** - Excesso e dependência. Mecanismos da dependência
- CAD 03** - Alcoolismo e toxicodependência
- CAD 04** - O hedonismo inteligente. Felicidade, prazer e chocolate

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA

- FOP 01** - Métodos e técnicas pedagógicas
- FOP 02** - Os meios audiovisuais e ajudas de instrução. Princípios de utilização
- FOP 03** - Técnicas de utilização de PowerPoint
- FOP 04** - Técnica da pergunta oral
- FOP 05** - Plano guia de sessão
- FOP 06** - Elaboração de plano guia de sessão

PROVAS DE COESÃO E ESPIRITO DE EQUIPA

- PCEE** - Conjunto de Provas a realizar (corrida, marcha, jogos coletivos, brutebol, etc.)

LIDERANÇA

- LID 01** - Natureza e princípios da liderança
 - LID 02** - Teorias e estilos de liderança
 - LID 03** - Traços do líder
 - LID 04** - Inteligência, Personalidade, comportamentos e liderança
 - LID 05** - Poder, autoridade e influência
 - LID 06** - Motivação e liderança
 - LID 07** - Gestão de conflitos
 - LID 08** - Comunicação, facilitadores e inibidores. Comunicação assertiva
 - LID 09** - Tomada de decisão
 - LID 10** - Grupos, dinâmica de grupos. Equipas, trabalho de equipas
 - LID 11** - Provas de situação
 - LID 12** - Prova de liderança
-