

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2020/2021**



III

**CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA DA
LIDERANÇA**

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

**João Miguel Gameiro Correia Ratinho
CTEN STAEL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA
DA LIDERANÇA

CTEN STAEL - João Miguel Gameiro Correia Ratinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA
DA LIDERANÇA

CTEN STAEL - João Miguel Gameiro Correia Ratinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Orientador: CAPITÃO-TENENTE M Sofia Vitoriano Saldanha Junceiro

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **João Miguel Gameiro Correia Ratinho**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Criação de um Centro de Excelência na Área da Liderança**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvido, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2021**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 12 de julho de 2021

João Miguel Gameiro Correia Ratinho



Agradecimentos

Porque nenhum caminho se faz só, é imperativo um profundo agradecimento a todos quantos contribuíram, para a execução deste trabalho de investigação.

À minha orientadora, Capitão-tenente Sofia Vitoriano Saldanha Junceiro, pelos conselhos avisados, orientações cuidadas e por se encontrar sempre disponível para me apoiar.

À Isabel e ao José Navarro o meu agradecimento pelos seus fortes contributos na elaboração deste trabalho.

Ao Camarada Neves o meu agradecimento também pela partilha de ideias, conselhos e por se encontrar sempre disponível para ajudar.

Aos meus camaradas de curso, amigos de outras missões, foi com enorme prazer que vos encontrei nesta nova missão.

À Paula e ao David, sempre presentes nas ausências.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Concetual.....	3
2.1 Estado da Arte.....	3
2.2 Modelo de análise	3
2.3 Enquadramento metodológico	4
3. Caracterização da formação de liderança na Marinha	5
3.1 Evolução da formação no DFCO.....	5
3.2 Historial de cursos ministrados.....	7
3.3 Síntese Conclusiva.....	11
4. Análise da formação em liderança na Marinha	12
4.1 Análise de entrevistas	12
4.2 Análise de questionários de formação e relatórios de curso.....	13
4.3 Síntese Conclusiva.....	16
5. Formação em liderança no Exército Português e Força Aérea Portuguesa	17
5.1 Avaliação da formação em liderança no Exército	17
5.2 Análise da formação em liderança na Força Aérea	20
5.3 Síntese Conclusiva.....	20
5.4 Resposta à questão central	20
6. Conclusões.....	22
Referências bibliográficas	25

Índice de Anexos

Anexo A — Listagem de cursos ministrados no DFCO.....	Anx A-1
Anexo B — Questionário de avaliação externa da formação efetuado a ex-for...Anx B-1	
Anexo C — Questionário de avaliação externa dos formandos	Anx C-1
Anexo D — Questionário de avaliação externa dos formandos	Anx D-1
Anexo E — Relatório de avaliação externa ao curso APL04 – 1ED 2017.....	Anx E-1
Anexo F — Relatório de avaliação interna ao curso APL04 – 1ED 2020	Anx F-1
Anexo G — Questionário de avaliação da satisfação dos formandos (avaliação interna ao curso API04 – 1ED 2020	Anx G-1



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B —	Entrevista efetuada a militares, que exercem ou exerceram funções de comando	Apd B-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do DFCO.....	7
Figura 2 - Lotação do futuro centro de excelência do Exército.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Formação no DFCO, em 2019	10
Tabela 2 - Formação no DFCO, em 2020	11

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Cursos DFCO, por ano.....	8
Gráfico 2 - Número de formandos do DFCO	8
Gráfico 3 - Relação entre o número de cursos e formandos.....	9
Gráfico 4 - Número de formadores do DFCO	9
Gráfico 5 - Carga horária dos formadores do DFCO	10



Resumo

Este trabalho de investigação, subordinado ao tema “Criação de um Centro de Excelência na Área da Liderança”, analisou a necessidade do Departamento de Formação em Comportamento Organizacional (DFCO), localizado na Escola de Fuzileiros, onde é ministrada formação na área da liderança na Marinha, evoluir para um Centro de Excelência na Área da Liderança.

Foi analisada a formação ministrada em liderança, na Marinha, identificando-se o modelo de liderança adotado e analisando a quantidade de solicitações, internas e externas, colocadas ao DFCO.

Seguidamente, foram entrevistados militares que desempenham ou desempenharam funções de comando, no sentido de avaliar se a formação em liderança recebida foi de utilidade para o desempenho de funções. Foi analisada a qualidade da formação, através de questionários colocados aos formandos e de relatórios de curso.

Por último, foi avaliada a formação em liderança, na Força Aérea e no Exército portugueses, por forma a reconhecer os respetivos modelos de ensino, bem como as características da formação.

Assim, foi possível concluir que o DFCO preenche os requisitos necessários, para evoluir para um Centro de Excelência na Área da Liderança.

Palavras-chave:

Marinha Portuguesa, modelo de liderança, liderança, formação, centro de excelência,



Abstract

This research work, under the theme “Creating an Excellence Centre in the Leadership Area”, analysed the need of the Organizational Behaviour Training Department (DFCO), located at the Escola de Fuzileiros, where training in the leadership area for the Navy is provided, to evolve into an Excellence Centre in the Leadership Area.

The training in leadership given to the Navy was analysed identifying the adopted leadership model and analysing the number of internal and external requests placed to the DFCO.

Then military personnel who perform or performed command functions were interviewed to assess whether the leadership training received was useful for their performance. The training quality was analysed through questionnaires given to trainees and course reports.

Finally, the Portuguese Air Force and Army training in leadership in were evaluated in order to recognize the respective teaching models as well as the training features.

Thus, it was possible to conclude that the DFCO fulfils the necessary requirements to evolve into an Excellence Centre in the Leadership Area.

Keywords:

Portuguese Navy, leadership model, leadership, training, Excellence Centre



Lista de abreviaturas, siglas e acrônimos

AM	Academia Militar
APL	Curso de aperfeiçoamento em liderança
CAP	Capitão
CEDL	Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
COR	Coronel
DAL	Departamento de Administração e Liderança
DE	Direção de Ensino
DFCO	Departamento Formação Comportamento Organizacional
DF	Direção de Formação
EF	Escola de Fuzileiros
FFAA	Forças Armadas
FURR	Furriel
IUM	Instituto Universitário Militar
ISCTE	Instituto Superior da Ciência do Trabalho e da Empresa
MAJ	Major
OE	Objetivo específico
OG	Objetivo geral
QC	Questão central
QD	Questão derivada
SAR	Sargento
TCor	Tenente Coronel
TIFC	Trabalho individual de fim de curso
TEN	Tenente



1. Introdução

O presente trabalho individual de fim de curso (TIFC), tem por título: “Criação de um Centro de excelência na área da Liderança na Marinha”.

Liderança é um processo de influência intencional, que é exercida pelo menos por uma pessoa, com o propósito de chefiar atividades que tentam traçar o rumo de um grupo (Zaqueu, 2014).

No início da década de noventa, a Marinha identificou a Liderança como uma necessidade estratégica de formação da Marinha, sustentada pelos desafios no âmbito da liderança e coordenação de equipas, que representavam as novas fragatas da classe “Vasco da Gama” (Organizacional, 2020).

O Departamento de Formação em Comportamento Organizacional (DFCO) foi criado na Marinha, em 1993, para colmatar lacunas detetadas nos conhecimentos e atitudes de liderança, institucionalizando-se, desta forma, o ensino da liderança na Marinha.

A Escola de Fuzileiros (EF) foi o local escolhido pelo facto de dispor de espaço físico interno e adjacente, para que fosse implementada a componente prática.

Após uma pesquisa em várias marinhas da Aliança Atlântica, foi escolhido o modelo inglês por duas razões. A primeira, porque era o único que integrava três aspetos essenciais - Tarefa, Grupo e Indivíduo, e a segunda, porque estava consolidado na Marinha Inglesa desde 1947, alguns dos modelos ingleses que tinham já sido testados pelos CMG Correia Jesuíno, e CMG Gouveia Pereira, em anteriores estudos efetuados junto dos fuzileiros (Organizacional, 2020).

Com o passar dos anos, a Marinha tem tido muitas solicitações internas e externas, no âmbito da formação (Neves, entrevista por teams, 8 de abril de 2021), logo importa perceber os desafios que a Marinha enfrenta, face a essas solicitações e se existe necessidade de evoluir, para um centro de excelência (Organizacional, 2020).

Este trabalho tem por objeto de estudo, a formação na área da liderança na Marinha, ou seja, pretende-se analisar a possibilidade de implementar um centro de excelência que combine a concentração de pessoas, para gerir eficiências, padronização de processos e qualidade de serviço, com o intuito de ajudar a orientar as decisões de uma forma eficaz e significativa, cujos dados de desempenho possam ser usados, não só na organização Marinha, mas também fora desta.

Assim, definiu-se como Objetivo Geral (OG), “Analisar os fatores para a criação de um Centro de Excelência na área da Liderança, na Marinha”. De modo a contribuir para



alcançar este OG, a investigação visa responder à Questão Central (QC): “Quais os fatores para a criação de um Centro de Excelência na área da Liderança, na Marinha?”.

De forma a poder responder à QC, foram colocadas três questões derivadas (QD), cada uma associada a um objetivo específico (OE), a saber:

- OE1: Avaliar o grau de satisfação dos alunos, que frequentaram os cursos no gabinete de liderança.
- QD1: Qual o grau de satisfação dos alunos, que frequentaram os cursos no gabinete de liderança?
- OE2: Analisar as dificuldades sentidas, por quem exerce funções de liderança.
- QD2: Quais as dificuldades sentidas, por quem exerce funções de liderança?
- OE3: Analisar os cursos ministrados na área da liderança, no Exército e na Força Aérea.
- QD3: Como são ministrados os cursos na área da liderança, no Exército e na Força Aérea?

Este trabalho encontra-se organizado em seis capítulos, sendo, a Introdução, o primeiro. No segundo capítulo, realiza-se o enquadramento concetual. No terceiro capítulo, far-se-á a caracterização da formação de liderança na Marinha. No capítulo quatro, será feita a análise da formação de liderança na Marinha e serão respondidas as questões derivadas um e dois. O capítulo cinco abordará o estudo sobre como são ministrados os cursos, na área da liderança, na Força Aérea e Exército e será respondida a questão derivada três, seguindo-se um subcapítulo, para resposta à questão central. E por último, o capítulo seis, que irá abordar as conclusões, onde serão resumidos os resultados, realçados contributos para o conhecimento e identificadas possíveis investigações futuras.



2. Enquadramento Concetual

Neste capítulo, será apresentado o Estado da Arte, o Modelo de Análise e o Enquadramento Metodológico.

2.1 Estado da Arte

A liderança já foi objeto de estudo em outros trabalhos do Instituto Universitário Militar, como, por exemplo, o trabalho elaborado pelo Major Celso Braz, onde refere que existem tantas definições de liderança como o número de autores, que a definem. Refere, também, que a palavra liderança tem proveniência da língua inglesa “to lead”, pela sua tradução significa chefiar, comandar, dirigir. Líder é um indivíduo, que exerce autoridade sobre um grupo e o conduz a um determinado objetivo. Entre o início do século XX e a Segunda Guerra Mundial, o estudo sobre liderança identificava o líder como um indivíduo, que possuía qualidades especiais, que o diferenciava dos seus subordinados. Com a evolução do tempo, conclui-se que o líder pode desenvolver a sua prática, pela experiência que vai adquirindo ao longo do tempo, como também pela formação que pode adquirir (Braz, 2008).

A Marinha, na década de 90, identificou a liderança como uma necessidade estratégica, fruto dos desafios provenientes da liderança e coordenação de equipas, nas novas fragatas classe “Vasco da Gama” (Organizacional, 2020).

Com base nesta necessidade, nasceu o DFCO, que tem neste momento 27 anos de experiência e que tem como missão ministrar formação na área da liderança, de acordo com o plano de atividades da Marinha (Organizacional, 2020).

O tema deste trabalho, “a criação de um Centro de Excelência na área da Liderança”, surge devido às inúmeras solicitações, internas e externas à Marinha, por entidades civis ao DFCO (Organizacional, 2020).

Os Centros de Excelência são estruturas organizacionais criadas, com o intuito de concentrar pessoas e atividades, para gerar eficiência, padronização e qualidade de serviço. É classificado como um grupo, que partilha o mesmo conhecimento e proficiência, para promover a colaboração e aplicação das melhores práticas possíveis na organização (Bezerra, 2016).

2.2 Modelo de análise

O modelo de análise tem por objetivo responder às Questões Derivadas (QD) e Questão Central (QC), de modo a alcançar, respetivamente, os Objetivos Específicos (OE) e o Objetivo Geral (OG), conforme descrito no Apêndice A.



Devido à especificidade do tema, houve a necessidade de o delimitar no domínio temporal, espacial e conceitual, conforme definido por Santos & Lima (Santos, 2019):

- Temporal, para recolha e tratamento de dados, tem como referência janeiro de 2017 a janeiro de 2021.

- Espacial, centrar-se-á nas FFAA Portuguesas e no seu relacionamento da Marinha, com entidades externas, na área da formação em Liderança.

- Conceitual, cingir-se-á ao conceito de liderança e centro de excelência, recorrendo à realização de entrevistas e questionários, a quem exerce funções na área da Liderança, e à análise da documentação disponível na área da Liderança.

2.3 Enquadramento metodológico

No desenvolvimento da investigação, o raciocínio utilizado foi o dedutivo. Foram analisados estudos já publicados, sobre o assunto objeto da investigação, bem como obtidos os dados necessários, por forma a que se pudessem tirar conclusões.

A estratégia utilizada foi uma estratégia mista, tendo sido recolhidos e analisados o maior número de elementos possível, de forma a validar com segurança as conclusões retiradas.

O desenho da pesquisa foi o estudo de caso. Tanto quanto possível, quer através de análise documental, quer através de obtenção de dados, foram comparados diversos casos particulares, em momentos desfasados no tempo, por forma a tentar encontrar uma motivação ou tendência, com a finalidade da assunção do objetivo geral do trabalho de investigação.

Os instrumentos metodológicos utilizados foram os seguintes:

- Análise de trabalhos publicados sobre o assunto, aproveitando elementos já existentes;

- Obtenção de elementos já existentes na Marinha, relativos ao objeto da investigação. Estes foram depois tratados e apenas utilizados os mais pertinentes;

- Entrevistas presenciais, semiestruturadas. Foram efetuadas, sempre que existiram dúvidas, na interpretação dos dados.



3. Caracterização da formação de liderança na Marinha

Com este capítulo, pretende-se caracterizar a formação em liderança na Marinha.

3.1 Evolução da formação no DFCO

Ao longo dos anos, as solicitações de formação, na área da liderança, aumentaram significativamente, quer por necessidades internas da Marinha, quer por solicitações de entidades externas (Organizacional, 2020).

Este aumento de necessidades formativas trouxe, por um lado, o reconhecimento das capacidades formativas do DFCO, tendo, igualmente, chamado a atenção para necessidades associadas, tais como um corpo docente estável e instalações adequadas.

Estes fatores estão intimamente relacionados com a qualidade de qualquer projeto de formação, sendo, por isso, de primordial importância também para a qualidade da formação que é ministrada na Marinha, na área da liderança.

Decorrente do aumento do número de solicitações nesta área, o DFCO tem ponderado a criação de um “Centro de Excelência”, para a formação na área da liderança, na Marinha. Para começar, e conforme mencionado anteriormente, a Marinha efetuou uma pesquisa em várias marinhas da Aliança Atlântica e escolheu o modelo de liderança inglês, por duas razões. A primeira, porque era o único que integrava três aspetos essenciais: Tarefa, Grupo e Indivíduo. A segunda, porque estava consolidado na Marinha Inglesa, desde 1947, e alguns dos modelos ingleses tinham já sido testados pelos CMG Correia Jesuíno e CMG Gouveia Pereira, em anteriores estudos, efetuados junto dos fuzileiros (Organizacional, 2020). Foi, também, criada uma pista de liderança, adaptada ao modelo inglês.

Com base em todas as dificuldades encontradas, o DFCO começou por ministrar formação aos praças, através do Curso de Formação de Sargentos (APL04) e aos Sargentos, com o Curso de Promoção a Sargento-Chefe (APL05), estando estes cursos orientados, para um quantitativo máximo de 24 formandos. A ministração destes cursos foi validada pela dissertação de Mestrado do 1TEN Machado da Silva, na altura Diretor do Gabinete dos Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança (CAL), através do Modelo de Liderança Funcional (criado em 1993), passando em 2005, com a reestruturação a DFCO, onde provou que o modelo escolhido se enquadrava com a visão estratégica da Marinha. É lógico que, ao longo do tempo, houve reforços a nível de recursos quer humanos, quer de materiais, sendo proporcional à evolução na formação ministrada. Em 1998 foi criado o Curso de Potencialização de Recursos Humanos (APL07), dirigido a oficiais de Marinha e equiparados, também ministrado por convite a entidades externas à Marinha, assim como a



Oficiais das forças Militarizadas e de Segurança, quadros intermédios e superiores da Administração Pública e gestores e quadros dirigentes de organizações privadas.

Em 2005, a Marinha e o Instituto Superior da Ciência do Trabalho e da Empresa (ISCTE) estabeleceram um protocolo de formação, com o compromisso de ministrar na EF um módulo de Liderança, para ser frequentado por alunos, com funções na área de administração e gestão de empresas.

Em 2010, o DFCO iniciou novos cursos, nomeadamente o estágio em “*Team Building*” (IPG 04), com a duração de dois dias, e o estágio em Comportamento Organizacional (IGO 10), com a duração de cinco dias, cursos estes vocacionados, quer para entidades públicas, quer para entidades privadas.

Em 2015, o CMG Pacheco dos Santos vem consolidar o modelo de liderança funcional, ministrado no DFCO, através da sua tese de doutoramento, em que estuda o modelo funcional de equipas. Este estudo é considerado muito importante, porque se trata da validação científica do modelo de liderança usado na EF - DFCO, aliás, o único modelo testado cientificamente em Portugal, cujos resultados foram publicados na mais importante revista da especialidade do mundo, a “Elsevier”.

O modelo de liderança de equipas, desenvolvido a partir do modelo de liderança funcional, provou assumir uma alternativa, pronta para explicar o modo como os líderes podem melhorar a eficácia das equipas (Santos, 2014).

Atualmente, o DFCO ministra nove cursos na área da liderança (Anexo A), propondo a reformulação do Curso IPG04, para o novo estágio em Liderança – Modelo Funcional e Estágio em Liderança, e dois cursos novos a serem ministrados, o Estágio em Apoio e Camaradagem, na Saúde Mental, que tem como pressuposto habilitar os formandos, com conhecimentos e competências sobre a promoção na Saúde Mental, ao nível dos pares, e o Estágio em Adjunto do Comando, com o objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos e competências, no exercício das funções de Adjunto de Comando.

Conforme mencionado anteriormente, o DFCO foi criado em 1993, para colmatar lacunas existentes na área da liderança, onde se manifestou, desta forma, o ensino da Liderança na Marinha. Esta linha de ação baseou-se na frequência de um Sargento ao curso “*Petty Officers Leadership Course*” da *Royal Navy School of Leadership and Management*, onde foi implementado o modelo. Até 2003, o curso foi frequentado por mais três sargentos e, desde daí, mais ninguém frequentou este curso. Por forma a preencher



algumas necessidades no âmbito da formação teórica, um sargento foi frequentar o “*NCO Advanced Leadership Course in a Multinational Enviroment*”, na Suíça, em 2018.

3.2 Historial de cursos ministrados

No presente momento, o DFCO tem o seguinte organograma:

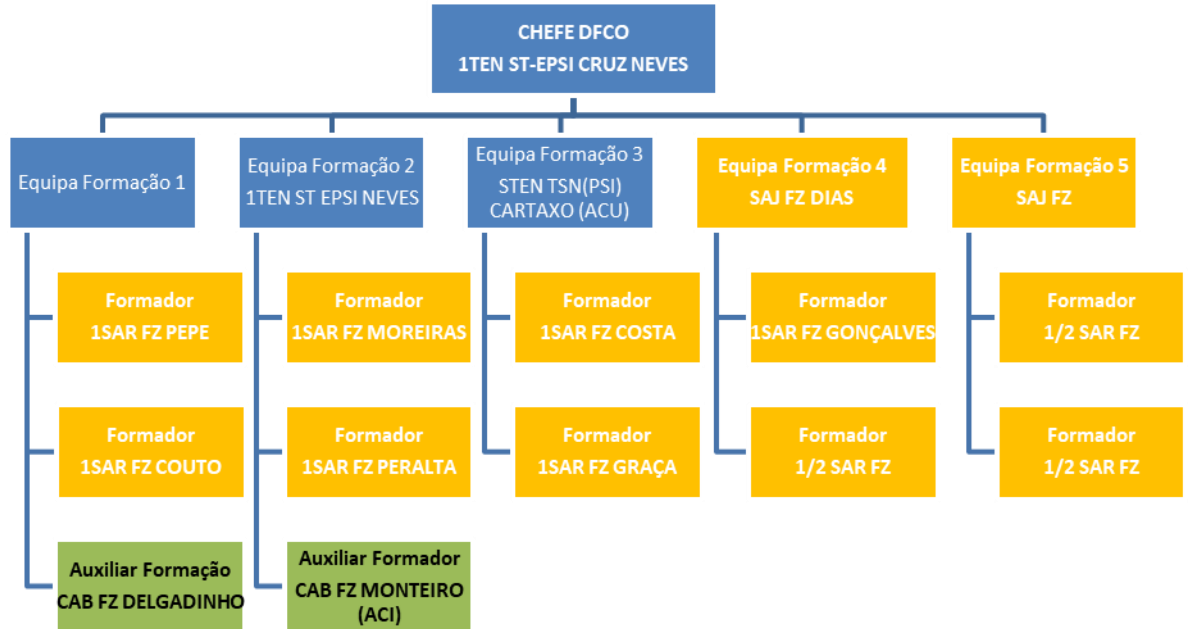


Figura 1 - Organograma do DFCO

Fonte: DFCO (2021)

A formação ministrada pelo DFCO continua muito procurada por entidades externas à Marinha. No gráfico 1, está representado um gráfico que permite uma leitura do número de cursos ministrados pelo DFCO, desde a sua formação, em 1993. De salientar, a enorme procura no tempo e a capacidade de resposta do Departamento. Observando-se que, nos últimos cinco anos, houve o maior aumento na procura dos cursos. Contudo, devido à pandemia, a procura baixou em 2020.

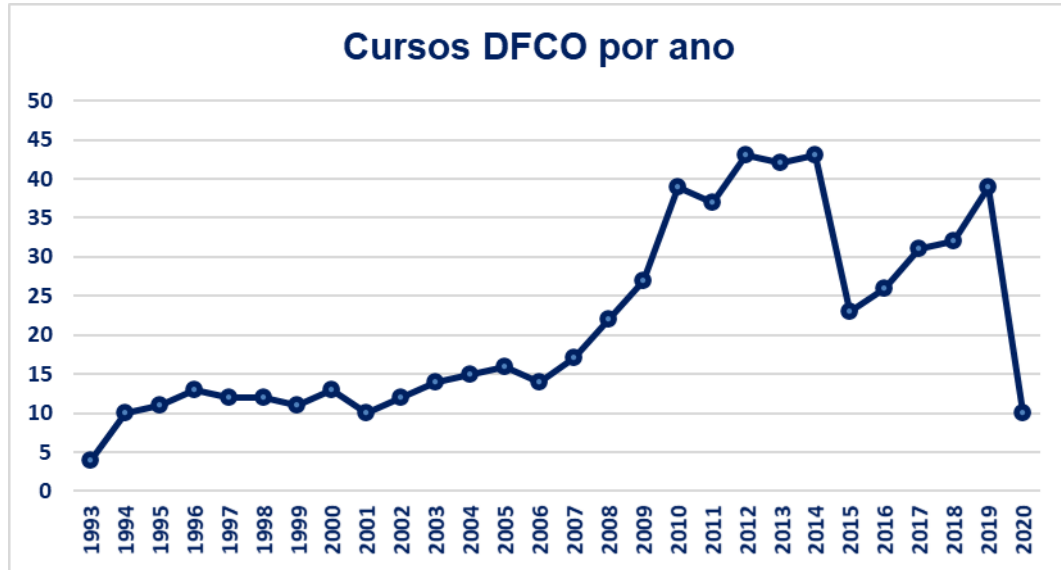


Gráfico 1 - Cursos DFCO por ano

Fonte: DFCO (2021)

No gráfico 2, podemos verificar que o número de formandos também cresce de uma forma exponencial, havendo uma tendência a estabilizar, nos últimos quatro anos.

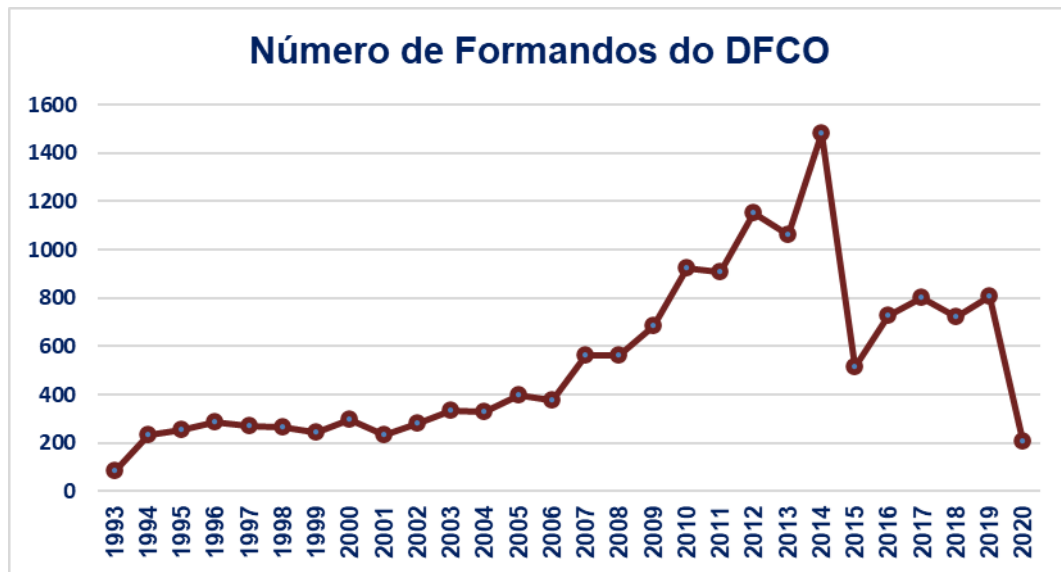


Gráfico 2 - Número de formandos do DFCO

Fonte: DFCO (2021)

Estabelecendo agora uma relação entre os formandos e os cursos (gráfico 3), podemos registrar que, nos primeiros treze anos, o crescimento é estável. Depois de 2006, sofre um aumento exponencial, quer no número de formandos, quer no número de cursos, e, só nos últimos cinco anos, verificamos que aumenta o número de cursos, mas o número de formandos estabiliza.

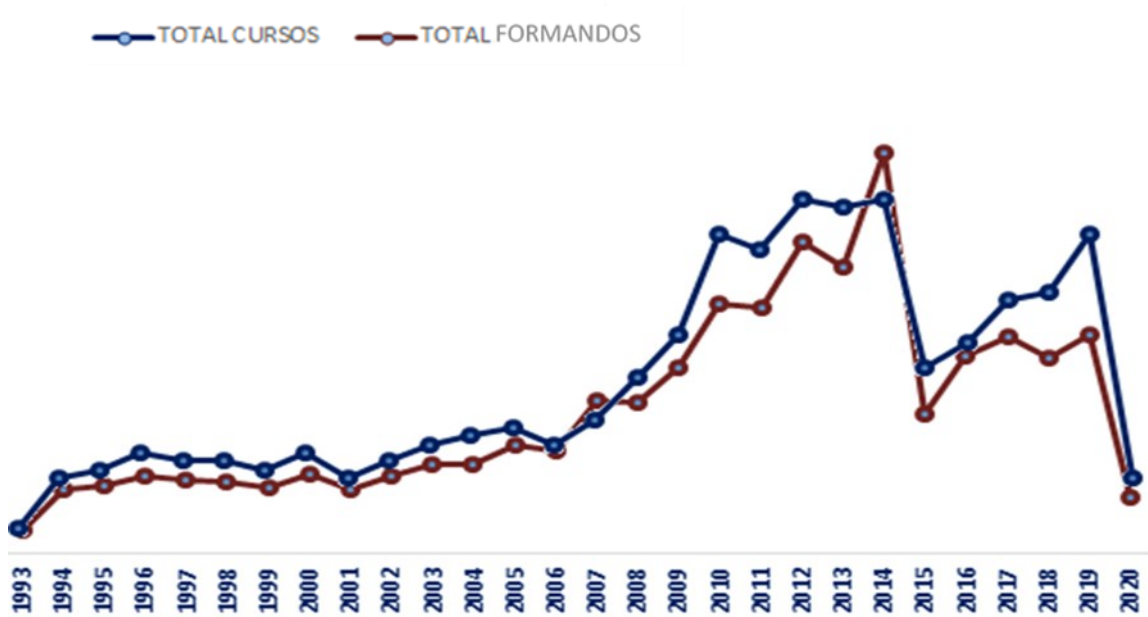


Gráfico 3 - Relação entre o número de cursos e formandos

Fonte: DFCO (2021)

Relativamente ao número de formadores - Oficiais e Sargentos - também podemos observar, pelo gráfico 4, um aumento desde o período de formação.

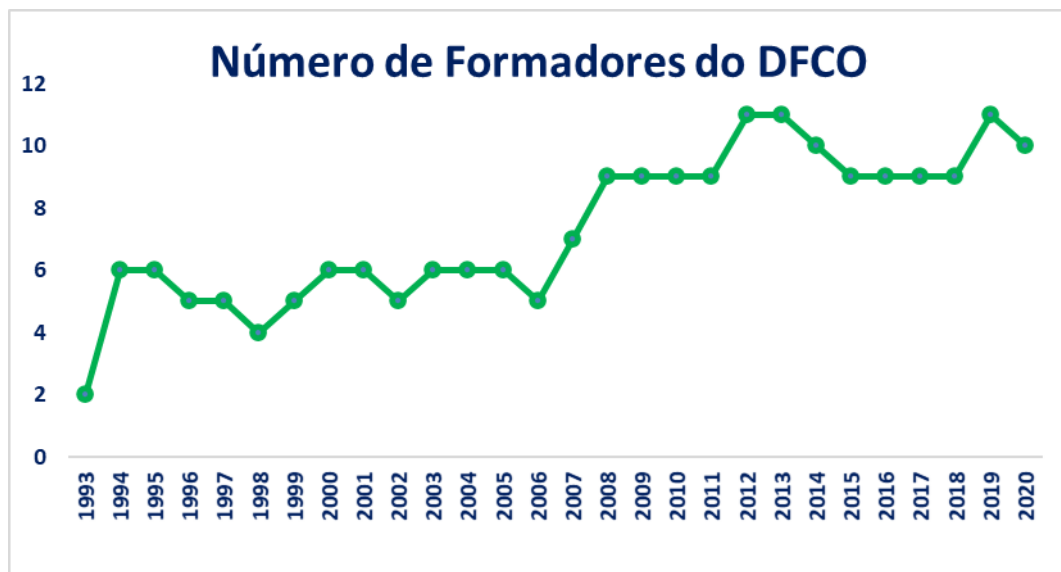


Gráfico 4 - Número de formadores do DFCO

Fonte: DFCO (2021)

Devido ao aumento significativo da formação, quer pela Marinha, quer por entidades externas, verificamos através do (gráfico 5), que a carga horária dos formadores tem aumentado nos últimos anos, com o consequente desgaste, sentido por estes (Organizacional, 2020). Acresce o facto de uma das vulnerabilidades identificadas ser precisamente o corpo



de formadores possuir um número reduzido de elementos, para as necessidades de formação colocadas (Organizacional, 2020).

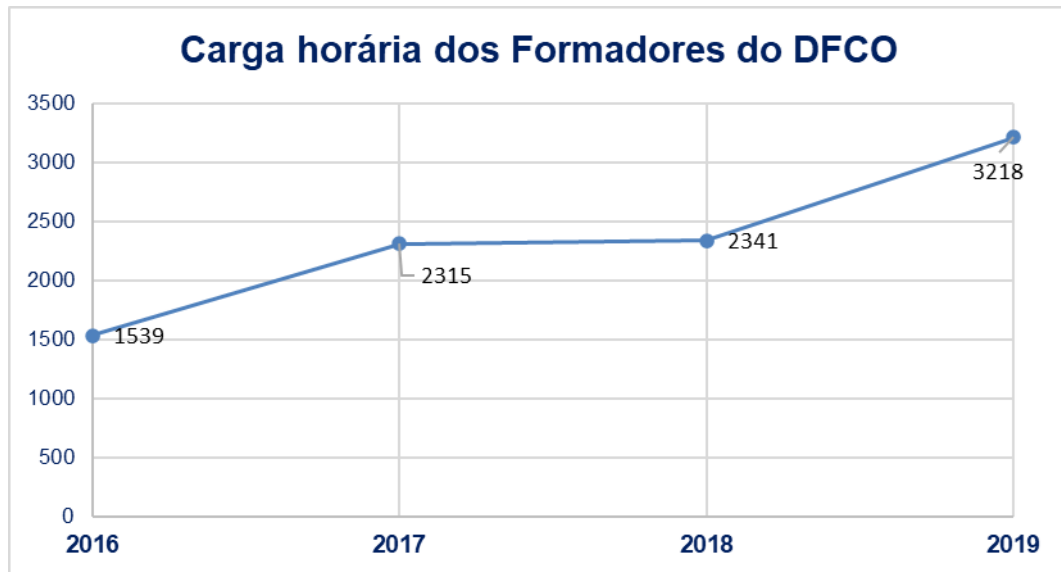


Gráfico 5 - Carga horária dos formadores do DFCO

Fonte: DFCO (2021)

Fazendo uma análise relativamente aos anos 2019 e 2020, no que diz respeito à formação interna e externa e estabelecendo uma relação entre o número de edições e o número de formandos, podemos verificar que, em 2019 (tabela 1), foram ministradas 22 edições externas, formação em *Team Building*, com entidades privadas, ISCTE, grandes empresas, como Banco de Portugal e Jerónimo Martins, tendo sido ministrado a 478 formandos. Contabilizando as edições da formação externa e interna, verifica-se que foram lecionadas 39 edições a 805 formandos, preenchendo um total de 226 dias de formação.

Tabela 1 - Formação no DFCO em 2019

Formação em 2019			
Formação	Edições	Formandos	Dias
Interna	17	327	190
Externa	22	478	36.5
TOTAL	39	805	226.5

Fonte: DFCO (2021)



Em virtude do contexto pandémico, em 2020, a formação interna e externa esteve parada no período entre 16 de março a 11 de maio, o que veio reduzir de forma significativa o número de edições nesse ano (tabela 2).

Tabela 2 - Formação no DFCO em 2020

Formação em 2020			
Formação	Edições	Formandos	Dias
Interna	10	170	155
Externa	2	38	2
TOTAL	12	208	137

Fonte: DFCO (2021)

Dos dados analisados, até agora, podemos verificar que a procura da formação na área da liderança, quer interna, quer externa, aumentou, o que demonstra uma elevada satisfação por parte das entidades, que frequentam esta formação.

3.3 Síntese Conclusiva

Como síntese conclusiva deste capítulo, podemos referir a elevada procura na formação na área da liderança por Unidades internas da Marinha e entidades externas. De salientar também, o elevado número de edições ministradas, assim como muito relevante, também, o número de formandos, que receberam formação.

Muito importante de referir, ainda, o modelo de formação institucionalizado no DFCO e os vários estudos, que comprovaram a sua eficácia, através da tese de mestrado do ITEN Machado da Silva, e da tese de doutoramento do CMG Pacheco dos Santos. Este último estudo, revelou ser muito importante por ser o único modelo testado cientificamente em Portugal, cujos resultados foram publicados na mais importante revista da especialidade do mundo, a Elsevier.



4. Análise da formação em liderança na Marinha

Neste capítulo, pretende-se avaliar a formação em liderança na Marinha.

Essa avaliação passou por dois processos: entrevistas a militares, que exercem ou exerceram funções de comando, e avaliação da satisfação dos formandos e suas chefias diretas, por intermédio de questionários efetuados pela Direção de Formação (DF).

4.1 Análise de entrevistas

Através da análise das entrevistas, efetuadas a militares que exercem ou exerceram funções de comando, pretende-se analisar se as matérias ministradas na área da Liderança na Marinha estão ou não de acordo com as dificuldades encontradas pelos indivíduos, que ocupam posições de liderança, ou seja, se existem ou não lacunas no exercício das funções, nos dias de hoje, nas Unidades Navais e Unidades em Terra.

A Marinha forma os seus líderes, advindo daí uma necessidade constante de adquirir mais conhecimentos sobre o perfil e a atuação destes, no exercício das suas funções, na criação de equipas e execução de estratégias e planeamentos, para garantir uma melhor formação na área da Liderança. Compete ao líder motivar e influenciar, positivamente, os seus liderados, procurando sempre conseguir os melhores resultados e manter um espírito coeso e a satisfação das equipas de trabalho, orientadas para as determinações superiores. Com base nestes pressupostos, e, como foi referido anteriormente, este capítulo tem por objetivo avaliar as dificuldades sentidas, por quem exerce funções de liderança na Marinha. Para tanto, realizamos um conjunto de entrevistas a oficiais, que desempenham funções de comando e chefia, para tentar conhecer a natureza das dificuldades sentidas, no exercício destas funções.

A entrevista, no (apêndice B), pretende reunir dados sobre dificuldades sentidas no exercício da liderança, em quatro dimensões: a qualidade da relação líder-membros; a relação destas lideranças com a sua chefia hierárquica; qual o impacto dos recursos e meios disponíveis no processo de liderança, e, por fim, em que medida a cultura da organização constitui um entrave ou uma mais-valia nos processos de liderança nomeadamente às crescentes necessidades de mudança e adaptação, em ambientes cada vez mais dinâmicos e de alguma incerteza.

Da análise ao conteúdo das entrevistas, é possível afirmar que a relação dos entrevistados com os seus subordinados é descrita como boa ou muito boa e que a comunicação e relação funcional e pessoal das chefias com os subordinados é, em geral, de elevada qualidade.



As entrevistas revelam que a relação dos militares entrevistados com as suas chefias é, igualmente, pautada pela entreajuda, orientação e direção, sempre que solicitada pelas lideranças subordinadas. É, também, muito relevante a ideia de que, geralmente, as chefias permitem um elevado grau de autonomia, aos líderes entrevistados; estes traçam o seu rumo a partir de diretivas básicas e recorrem às chefias, apenas quando sentem necessidade do seu aconselhamento e direção.

Os entrevistados referem, com elevada frequência e consistência, que as limitações de recursos materiais e humanos constituem um enorme desafio ao cumprimento dos objetivos, cada vez de maior exigência. Estas limitações transformam-se em desafios, para estas lideranças, o que suscita alguma criatividade nas estratégias de resolução de problemas, mas constitui, também, entrave a soluções mais inovadoras e arrojadas, que requerem sempre a alocação de recursos importantes.

A cultura organizacional é percebida, pelos entrevistados, como burocrática e de algum modo conservadora, não obstante vários entrevistados salientarem muitos esforços da organização no estímulo de soluções criativas e inovadoras. No entanto, a cultura organizacional constitui-se, ainda, como um forte contrapeso às tentativas de agilizar e otimizar processos, bem como ao implementar de soluções criativas, de forma generalizada. Estas descrições dos entrevistados levam-nos a salientar que, não obstante as tentativas de estimular a inovação e mudança, a organização e a sua estrutura não são facilitadoras dos processos de inovação e mudança, que são relevantes, para o processo de liderança.

Em suma, e analisando os dados relacionados com as facilidades/dificuldades no processo de liderança na Marinha, podemos referir que a relação, dos chefes com os subordinados e para com o chefe, parece ser uma facilidade evidente e adquirida, e que a relação da organização para com os seus líderes, no que respeita à disponibilização ou não dos recursos necessários, é identificada como uma dificuldade. Tendo em conta que a organização, por vezes, não dispõe de todos os recursos necessários, humanos e materiais, esse facto pode constituir-se como uma dificuldade ou obstáculo ao exercício das funções de liderança. No que diz respeito à cultura da organização, a questão da burocracia entende-se como uma dificuldade acrescida, na organização.

4.2 Análise de questionários de formação e relatórios de curso

Avaliada a questão das entrevistas, passamos agora à avaliação dos questionários.

Por forma a avaliar a satisfação dos formandos, que frequentaram estes cursos de liderança, e a satisfação das chefias perante o desempenho dos seus subordinados, após a



frequência desses mesmos cursos, usaram-se questionários, que permitiram medir essa satisfação, enviados aos respectivos formandos e suas chefias, três meses após a conclusão do curso, quando os formandos já se encontravam no exercício de funções (anexo B, anexo C e anexo D). Este método passa por um processo, designado por avaliação externa da formação e que, para o estudo em causa, centrou-se na análise de um curso ocorrido na 1ª edição de 2017, conforme relatório do (anexo E). Esta avaliação foi efetuada pela DF da Marinha.

O questionário de avaliação dos formandos (anexo B) pretende avaliar:

- a) Necessidades formativas, que justificaram a frequência do curso;
- b) Utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos no curso, para o desempenho das atuais funções;
- c) Aplicação dos conhecimentos adquiridos;
- d) Formação recebida: relação entre teoria/prática, no curso;
- e) Satisfação com a formação recebida;
- f) Recomendação da frequência do curso a outros elementos, que venham a desempenhar as mesmas funções.

Neste caso em concreto, registamos as respostas, ao questionário, de cinco formandos, de um universo de 15, que constituíam a turma e que, na generalidade, os formandos se consideram satisfeitos com o curso, reconhecendo a sua utilidade e a continuidade da frequência do curso (anexo E).

O questionário de avaliação das chefias passa por dois processos de avaliação, nomeadamente, das competências (anexo C) e dos desempenhos (anexo D) dos ex-formandos. A avaliação das competências, conforme referido, trata da aplicação dos conhecimentos adquiridos, no exercício das suas funções, e a avaliação dos desempenhos consiste numa avaliação de desempenho do formando, na tarefa definida na documentação de curso.

O questionário de avaliação das competências (anexo C) procura avaliar:

- a) Necessidades formativas que justificaram a frequência do curso;
- b) Utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos pelo avaliado no curso, para o seu desempenho profissional;
- c) Foram dadas oportunidades ao avaliado, para aplicar/desenvolver os conhecimentos adquiridos, no curso;



- d) Contributo da formação recebida, para colmatar as necessidades de desempenho identificadas;
- e) Recomendação da continuação da frequência do curso, a outros elementos que venham a desempenhar as mesmas funções;
- f) Recomendações/sugestões, para o incremento da qualidade da formação.

O questionário de avaliação dos desempenhos (anexo D) pretende avaliar:

- a) Aplicação das capacidades requeridas no desempenho das funções de liderança e gestão chefia de pessoal, a nível de grupos de média dimensão;
- b) Implementação de técnicas de dinâmica de grupos;
- c) Operar dentro do sistema hierárquico.
- d) Comunicar oralmente com clareza, fluência e de forma assertiva e motivadora em ambientes formais e informais;
- e) Gerir as relações pessoais e facilitar a resolução de conflitos;
- f) Exercer as funções de liderança com maiores níveis de autoconfiança e autoestima.

Neste caso em concreto, podemos afirmar que oito chefes responderam ao questionário de um universo de 12 chefias diretas e que, na generalidade, os chefes se consideram satisfeitos com o curso e o consideram útil (anexo E).

Terminado o processo de avaliação externa em que foi dado o exemplo do curso da 1.^a Edição de 2017 APL04, curso de Aperfeiçoamento em Liderança, grau 1, vamos agora desenvolver a análise do processo da avaliação interna, efetuado no momento em que os formandos terminam o curso, utilizando, como exemplo, o curso APL04 - Curso de Aperfeiçoamento em Liderança, Grau 1, 1.^a Edição de 2020 (anexo F). Esta avaliação foi efetuada pelo DFCO.

O questionário de avaliação dos formandos (anexo G) procura avaliar:

- a) Apreciação do planeamento e execução da formação;
- b) Apreciação dos recursos utilizados;
- c) Apreciação da intervenção do (s) formador(es);
- d) Apreciação global do curso.

Os questionários, preenchidos pelos formandos, revelam médias muito elevadas, nos quais classificam a apreciação global do curso, com uma média de 3,96, e os formadores, com uma média de 4,00, conforme conclusões do anexo F. Um aspeto muito importante a



realçar é o facto de os formandos apontarem, como ponto forte, a excelência dos formadores do DFCO.

4.3 Síntese Conclusiva

Como síntese conclusiva, abordam-se as entrevistas efetuadas aos militares que desempenham funções de comando e que têm por objetivo fundamental colher pistas sobre dificuldades sentidas, de forma a responder à QD 2:

Quais as dificuldades sentidas por quem exerce funções de liderança?

Analisadas as respostas a esta questão, podemos inferir que a relação dos entrevistados com os seus subordinados é descrita como muito boa e que a comunicação e relação funcional e pessoal, das chefias com os subordinados, é em geral de elevada qualidade. A relação dos militares entrevistados com as suas chefias é igualmente pautada pela entreajuda, orientação e direção, sempre que solicitada. O que revela que a formação recebida pelos militares, na área da liderança, está em linha com o que se pretende na prática, obtendo-se, assim, muitos bons resultados. No que diz respeito aos recursos disponibilizados pela organização, transparece ser uma das dificuldades, assim como a cultura da organização, devido a ser muito burocrática e conservadora.

Efetuada a síntese conclusiva das entrevistas e respondida à QD 2, vamos agora fazer a mesma análise, para a avaliação externa e interna, através dos questionários.

Concluídos que foram os dois processos de avaliação interna e externa, atendendo ao nível de satisfação atingido pelos formandos e às respostas referentes à utilidade do curso e apreciação global do curso, estão reunidas as condições, para responder à QD 1.

Qual o grau de satisfação dos alunos, que frequentaram os cursos no gabinete de liderança?

Perante os dados da amostra, podemos afirmar que o grau de satisfação dos alunos é elevado, chegando a atingir quase nota máxima, nos questionários. Um aspeto muito importante a salientar, também, é o facto de os formandos fazerem referência à enorme utilidade do curso, classificando-o com nota máxima, 4,00, sendo igualmente mencionada a excelência dos formadores, conforme relatório de curso elaborada pelo DFCO (anexo F).



5. Formação em liderança no Exército Português e Força Aérea Portuguesa

5.1 Avaliação da formação em liderança no Exército

Após analisar a Marinha, vamos agora abordar o Exército, através de uma entrevista efetuada ao Tenente-coronel Renato Santos, chefe do Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança (CEDL), que está na dependência do Departamento de Administração e Liderança (DAL), da Direção de Ensino (DE), da Academia Militar (AM). Ao contrário da Marinha, o Exército não dispõe de um departamento específico para ministrar formação na área da liderança. A formação nesta área é ministrada pelo CEDL, que se encontra funcionalmente dependente do DAL, sendo este mesmo departamento que tem a missão de formar, de promover ou participar, no Exército ou com outras instituições militares e civis, em atividades, projetos e divulgação de conhecimento científico, na área do comando e liderança.

O CEDL tem como objetivos:

- a) Promover, desenvolver e colaborar na realização de estudos científicos, na área de comando e liderança;
- b) Realizar a coordenação e supervisão das atividades de comando e liderança, fomentando iniciativas interdisciplinares;
- c) Contribuir para a otimização do comando e liderança dos seus destinatários, militares e civis;
- d) Promover e incentivar a cooperação com outros centros de comando e liderança, nomeadamente de outros ramos das Forças Armadas e das Forças de Segurança, com entidades civis, bem como com estabelecimentos de ensino universitário internacionais;
- e) Incentivar os discentes a integrarem e desenvolverem projetos de comando e liderança, especialmente aqueles que contribuem para a consecução dos objetivos dos seus destinatários;
- f) Criar espaços de diálogo e de debate, organizar encontros científicos, congressos, conferências, colóquios e seminários, para divulgação da área de comando e liderança.

A AM, através do CEDL, garante o apoio necessário a entidades externas ao Exército, para o desenvolvimento de atividades formativas, na área de comando e liderança.

O CEDL compreende:

- a) Direção;



- b) Gabinete de Estudos;
- c) Gabinete de Formação;
- d) Estruturas de apoio: Estúdio TV; sala para formação; estruturas exteriores para dinâmica de grupos (pistas de obstáculos).

Matérias que são abordadas nas formações:

- a) Autoconhecimento
- b) Autoeficácia
- c) Comunicação
- d) Tomada de decisão
- e) Resolução de Problemas
- f) Performance de grupo
- g) Espírito de grupo

Qualificações da atual equipa de três oficiais superiores e uma técnica superior:

- a) Doutoramento em Psicologia: um militar e um civil;
- b) Doutorandos na área da liderança: três militares;
- c) Doutoramento em Ciências Militares (Instituto Universitário Militar): um militar;
- d) Doutoramento em Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos: 1 militar;

Cursos relevantes por parte da equipa (alguns cursos):

- a) Curso Planeamento de Operações Psicológicas;
- b) Formação Pedagógica Inicial de Formadores;
- c) Formação Individual *Crises Intervention and Peer Support*;
- d) Formação *Group crisis intervention*;
- e) Curso *Stress Master*;
- f) Curso Relacionamento Interpessoal e Trabalho de Equipa;
- g) Curso prático de liderança;
- h) Curso gestão de emoções;
- i) Curso de Comunicar em Público;
- j) Curso Eficácia Pessoal e Gestão de Equipas;
- k) Curso *International Coaching Certification Training - International Coaching Community*;
- l) Curso Expert em Linguagem Corporal e Microexpressões;
- m) Curso *Handling Stress and Avoiding Burnout* – DOREA;
- n) Curso de Suporte Básico de Vida;



A Diretiva n.º 233/CEME/17 – Normalização do ensino, da formação, do treino e da investigação e desenvolvimento, em comando e liderança, no Exército - salienta a importância da AM em se tornar num Centro de Excelência de Competências de Comando e Liderança do Exército, através do CEDL.

Para atingir este objetivo, o da criação de um Centro de Excelência, o Exército propõe o seguinte quadro de lotação:

Função	Posto	Área Funcional	Quantidade
Diretor	Cor/TCor	QQAS	1
Adjunto	TCor/Maj	QQAS	1
Chefe do Gabinete de Estudos	Maj/Cap	QQAS	1
Chefe do Gabinete de Formação	Maj/Cap	QQAS	1
Formadores	(1)	QQAS	5
Chefe do Estúdio TV	1Sar/SAjd	QQAS	1
Operador de Sala Regi	1Sarg / 2Sarg/ Furr	QQAS	1
Operador de Sala de Edição	Cabo	Esp17-Com	1
Operador de Câmara	QQ - Praça	Esp17-Com	2
Técnico de Audiovisuais	Tecn Sup /Assist Tecn	Tecn Sup /Assist Tecn	1

Figura 2 - Lotação do futuro centro de excelência do Exército

Fonte: Exército (2021)

Da informação recebida, e ao contrário da Marinha, o Exército não segue um modelo de liderança específico, embora pretenda fazê-lo através da tese de doutoramento do Tenente-Coronel Renato Santos, que se encontra em curso, subordinada ao tema “Validação do Modelo de Liderança em Contexto Militar”, que será, sem dúvida, um grande passo para a formação. Como complemento, esse trabalho de investigação poderá pôr em prática a diretiva do CEME, no sentido de criar um Centro de Excelência na área da liderança. Neste momento, o Exército não dispõe de um corpo docente dedicado à área da liderança; contudo, poderão vir a tê-lo, em resultado do projeto de criação de um Centro de Excelência.



Não foi possível obter mais informação em tempo útil sobre a satisfação dos formandos do exercito na área da liderança, os quantitativos de cursos ministrados e numero de formandos.

5.2 Análise da formação em liderança na Força Aérea

Após analisar o Exército, irá ser abordada, de seguida, a Força Aérea. A informação relativa a este ramo resulta de uma entrevista efetuada com o Sargento-Chefe Viana, único contacto disponibilizado pela Força Aérea.

Realizou a sua formação na Alemanha, na *Inter-European Air Force Academy*, e é o único formador que ministra formação na área da liderança a Sargentos e Praças.

Do que foi possível apurar, a Força Aérea também não segue um modelo específico de liderança e não dispõe de pista de liderança adaptada a um modelo específico.

À semelhança do exercito também não foi possível obter mais informação em tempo útil, sobre a satisfação dos formandos na área da liderança, os quantitativos de cursos ministrados e numero de formandos.

Tudo o mencionado anteriormente referente à Força Aérea foi o que foi possível apurar.

5.3 Síntese Conclusiva

Como síntese conclusiva, pode-se responder à QD3 - Como são ministrados os cursos na área da liderança, na Força Aérea e Exército?

É possível afirmar que os dois ramos em causa não seguem um modelo específico de liderança, não possuindo, igualmente, uma pista de liderança adaptada a um modelo específico.

Relativamente aos formadores, a Força Aérea apenas possui um formador, para ministrar formação a todos os formandos, sargentos e praças, e o Exército não possui um corpo docente dedicado. Concluindo-se assim que a Marinha é uma referencia relativamente aos outros ramos.

5.4 Resposta à questão central

Como resposta à QC - Quais os fatores para a criação de um centro de excelência na área da liderança, na Marinha?

Pode começar por mencionar-se a elevada procura na formação na área da liderança, por Unidades internas à Marinha e por entidades externas. De salientar também o elevado número de edições ministradas, assim como muito relevante, também, o número de formandos que receberam formação.



De referir, também, o modelo de formação implementado no DFCO e os vários estudos que comprovaram a sua eficácia, quer a tese de mestrado do ITEN Machado da Silva, quer a tese de doutoramento do CMG Pacheco dos Santos. Este último estudo revelou ser muito importante, por ser o único modelo testado cientificamente em Portugal e cujos resultados foram publicados na mais importante revista da especialidade do mundo, a Elsevier.

Fazendo referência à questão das entrevistas, pode-se dizer que a relação dos entrevistados com os seus subordinados é descrita como muito boa, em que a comunicação e relação funcional e pessoal das chefias com os subordinados é, em geral, de elevada qualidade. A relação destas lideranças com as suas chefias é, igualmente, pautada pela entreajuda, orientação e direção, sempre que solicitada. O que revela que a formação recebida pelos militares, na área na liderança, está em linha com o que se pretende na prática, obtendo-se assim muito bons resultados.

Um fator muito importante, também, é a questão dos questionários, que revelam que o grau de satisfação dos alunos é elevado, chegando a atingir quase nota máxima nos questionários. Outro aspeto muito importante a salientar é o facto de os formandos fazerem referência à enorme utilidade do curso, classificando-o com nota máxima 4,00, assim como a excelência dos formadores.

Por último, pode-se verificar que ambos os ramos, Exército e Força Aérea, não seguem um modelo específico de liderança, não possuem uma pista de liderança adaptada a um modelo específico, e no caso da Força Aérea apenas possui um formador Sargento-chefe, para ministrar formação a todos os formandos, sargentos e praças. O exercito não dispõe de um corpo docente dedicado à formação na área da liderança.

Um fator muito importante, na Marinha, é o de possuir um corpo de docentes exclusivamente dedicados à área da liderança. Considerando-se assim que a Marinha é uma referência em relação aos outros ramos.

Todos estes fatores contribuem para a criação de um centro de excelência na área da liderança, na Marinha, como definido anteriormente, os centros de excelência são estruturas organizacionais criadas, com o intuito de concentrar pessoas e atividades, para gerar eficiência, padronização e qualidade de serviço. É classificado como um grupo, que compartilha o mesmo conhecimento e proficiência, para promover a colaboração e aplicação das melhores práticas possíveis na organização (Bezerra, 2016).

Mencionados todos estes fatores podemos mesmo afirmar que a Marinha reúne as condições necessárias para a evolução do DFCO a centro de excelência na área da liderança.



6. Conclusões

Este trabalho individual de fim de curso surge da necessidade de o DFCO evoluir, para um Centro de Excelência na área da liderança.

No início da década de noventa, a Marinha identificou a Liderança como uma necessidade estratégica de formação, sustentada pelos desafios no âmbito da liderança e coordenação de equipas, que representavam as novas fragatas da classe “Vasco da Gama”.

Fruto desta necessidade, em 1993, nasce o DFCO, para colmatar as lacunas detetadas nos conhecimentos e atitudes de liderança, institucionalizando-se, desta forma, o ensino da liderança na Marinha. A EF foi o local escolhido, por dispor de espaço físico interno e adjacente, para que fosse implementada a componente prática.

Por forma a pôr em prática este estudo, analisaram-se todos os fatores passíveis de conduzirem à necessidade de evolução do DFCO a um Centro de Excelência na área da liderança na Marinha.

Para isso, a estratégia utilizada foi uma estratégia mista, onde foram recolhidos e analisados o maior número de elementos possíveis, de forma a validar, com segurança, as conclusões retiradas.

O desenho da pesquisa foi o estudo de caso, recorrendo à análise do documental e à recolha de dados. Os instrumentos metodológicos utilizados foram a análise de trabalhos publicados sobre o assunto, aproveitando elementos já existentes, e o recurso a entrevistas semiestruturadas, sempre que existiram dúvidas na interpretação dos dados.

Na abordagem do tema, por forme a dar resposta ao mesmo, foram definidos objetivos específicos que, por sua vez, deram origem às QD e à QC, que se enunciam:

- QC: Quais os fatores para a criação de um Centro de Excelência na área da liderança, na Marinha?
- OE1: Avaliar o grau de satisfação dos alunos, que frequentaram os cursos no gabinete de liderança.
- QD1: Qual o grau de satisfação dos alunos, que frequentaram os cursos no gabinete de liderança?
- OE2: Analisar as dificuldades sentidas por quem exerce funções de liderança.
- QD2: Quais as dificuldades sentidas, por quem exerce funções de liderança?
- OE3: Analisar os cursos ministrados na área da liderança, no Exército e na Força Aérea.



- QD3: Como são ministrados os cursos na área da liderança, no Exército e na Força Aérea?

Para responder à QD1, foram analisados questionários de satisfação dos formandos e das suas respetivas chefias, onde se concluiu que o grau de satisfação é elevado, que consideram o curso muito útil, bem como a referência, da parte dos formandos, à elevada qualidade dos formadores.

Para dar resposta à QD2, foram efetuadas entrevistas a militares, que desempenham funções de comando e, dos resultados obtidos, infere-se que a relação dos entrevistados com os seus subordinados é muito boa e a relação dos entrevistados com as suas chefias é, igualmente, pautada pela entreajuda, orientação e direção, sempre que solicitada o que revela que a formação recebida pelos militares, na área na liderança, está em linha com o que se pretende na prática.

Para responder à QD3, foi analisada a forma como eram ministrados os cursos na área da liderança, na Força Aérea e no Exército, tendo-se concluído que ambos os ramos não seguem um modelo específico de liderança, não possuem uma pista de liderança adaptada a um modelo específico, no caso da Força Aérea apenas possui um formador Sargento-chefe, para ministrar formação a todos os formandos, sargentos e praças. O exército não dispõe de um corpo de docentes dedicados à formação na área da liderança, ao contrário da Marinha que dispõe de um corpo docente para esse fim. Considerando-se assim que a Marinha é uma referência na formação da área da liderança para os outros ramos.

Efetuuou-se, também, uma análise da formação da Marinha, na qual se constatou que existe uma elevada procura na formação, na área da liderança, por entidades externas e internas, um elevado número de edições ministradas, assim como muito relevante, também, o número de formandos que receberam formação.

Concluiu-se, também, que o modelo de formação institucionalizado no DFCO e os vários estudos efetuados comprovaram a sua eficácia, através da tese de mestrado do ITEN Machado da Silva, e da tese de doutoramento do CMG Pacheco dos Santos. Este último estudo, revelou ser muito importante, por ser o único modelo testado cientificamente em Portugal, cujos resultados foram publicados na mais importante revista da especialidade do mundo, a Elsevier.

Respondidas as QD, ficaram reunidas as condições para responder à QC, uma vez que, nas respostas às QD, foram evidenciados todos os fatores, para a criação de um Centro de Excelência, na área da liderança e como definido já duas vezes ao longo deste trabalho, que



os centros de excelência são estruturas organizacionais criadas, com o intuito de concentrar pessoas e atividades, para gerar eficiência, padronização e qualidade de serviço. É classificado como um grupo, que compartilha o mesmo conhecimento e proficiência, para promover a colaboração e aplicação das melhores práticas possíveis na organização.

Concluindo-se, assim, que o DFCO reúne condições necessárias, para evoluir para um Centro de Excelência, na área da liderança.

Como limitação ao estudo efetuado, salienta-se o facto que por motivos alheios ao investigador, não foi possível analisar a totalidade dos questionários remetidos, o que teria permitido alargar o universo de análise e efetuar uma análise com maior profundidade.

O presente trabalho permitiu, identificar, no âmbito da formação ministrada na Marinha, as mais-valias na área da liderança, bem como os pontos estratégicos que não devemos perder de vista, de modo a efetuar um esforço para evoluir, ainda mais, nesta área.

Como trabalho futuro, sugere-se que seja efetuada uma análise mais pormenorizada à evolução do DFCO, para Centro de Excelência, na área da liderança, a um nível em que a Marinha possa ser pioneira e servir de modelo, num projeto futuro de formação em, com a criação de um Centro de Excelência, agregador dos três ramos das Forças Armadas.



Referências bibliográficas

- Bezerra, C. M. F. M. B. C. R., 2016. Centros de Excelência em Empresas Globais.
- Braz, C., 2008. A Liderança nas Forças Armadas e o Processo de Formação de Líderes Militares.
- DFCO, 2020. *Relatorio de avaliação interna*, s.l.: s.n.
- Formação, D. d., 2018. *relatorio de avaliação externa*, s.l.: s.n.
- NEP / INV 001 (A1) (2020). Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico. Lisboa: IUM
- NEP / INV 003 (A3) (2020). Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar Lisboa: IUM
- Organizacional, D. F. C., 2020. O centro de excelencia na area da lideranca. Agosto.
- Santos, L. & L. J., 2019. Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM.
- Santos, P. d., 2014. A Liderança de Equipas. maio.

**Anexo A — Listagem de cursos ministrados no DFCO**

DESIGNAÇÃO DO CURSO	FINALIDADE	FORMANDOS	TEMPOS
APL04 – CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA GRAU I	Dotar os formandos com conhecimentos do âmbito do Comportamento Organizacional que promova o autoconhecimento e a consequente mudança ao nível das atitudes e comportamentos, que vá ao encontro das exigências das funções de comandante de secção exercidas nas diferentes áreas de atuação	Praças da Armada a frequentar o Curso de Formação de Sargentos (CFS).	Total de 152 tempos 41 Teóricos e 111 práticos (incluídos 21 tempos destinados à apresentação, enquadramento militar e destacamento dos
APL05 – CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA GRAU II	Desenvolver competências do âmbito do Comportamento organizacional para exercer funções de liderança ao nível de grupos de trabalho, que vá ao encontro das exigências inerentes a um nível intermédio de comando e gestão, próprios dos cargos que irão desempenhar.	Sargentos da Marinha a frequentar o Curso de Promoção a Sargento Chefe (CFO09 Sargentos-Ajudantes de todas as classes, exceto da classe Músicos (B)), Agentes de 1ª classe da Polícia Marítima e outros militares / civis equiparados (CFY11 – Curso complementar Formação Técnico Profissional Pessoal quadro Policia Estabelecimento Marinha; CFY21 (Formação Complementar de Faroleiros)) a frequentar o Curso de Promoção a Subchefe.	Total de 102 tempos 38 Teóricos e 64 práticos (incluídos 10 tempos destinados à apresentação, enquadramento militar e destacamento dos formandos, etc. (IG's).
APL07 – CURSO DE APERFEIÇOAMENTO POTENCIALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS VETOR LIDERANÇA III	Desenvolver competências do âmbito do Comportamento organizacional para exercer funções de liderança ao nível de grupos de trabalho, que vá ao encontro das exigências inerentes a um nível médio e/ ou superior de comando e gestão, próprios da categoria.	Oficiais da Marinha; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Gestores e Quadros dirigentes de Organizações Privadas.	Total de 82 tempos 28 Teóricos e 54 práticos (incluídos 5 tempos destinados à apresentação, enquadramento militar e
DDO01 - CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS FUZILEIROS	Habilitar os formandos destinados à categoria de Oficial da classe de Fuzileiro em regime de contrato (FZ RC) com conhecimentos e competências profissionais complementares, correspondente à "Instrução Complementar".	Oficial / Cadete ou Aspirante a Oficial Graduado FZ.	20 horas / 3 dias 4 Teóricos e 16 práticas Complementado com 4 horas de atividades para além do horário escolar.
CPM01 - CURSO DE PROMOÇÃO DE MARINHEIROS	Habilitação profissional para proporcionar, aos 2MAR RC, a condição especial de promoção prevista no n.º6 do artigo 305º do EMFAR e, aquisição de conhecimentos par ingresso nos QP's.	Segundos Marinheiros em Regime de Contrato	35 horas / 10 dias 17 Teóricas e 18 Práticas
IGO10 – ESTÁGIO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Habilitar os formandos com competências no âmbito do comportamento organizacional, para exercer funções de liderança e gestão de equipas de trabalho.	Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Quadros dirigentes de Organizações Privadas; Outros civis de nível equiparado a oficial ou elementos que pelas suas funções pertençam a grupos formais.	Total de 35 tempos 9 Teóricos e 26 práticas

**Anexo B — Questionário de avaliação externa da formação efetuado a ex-formandos**

NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 4
DF-AEX-QUES02_ALT01**AVALIAÇÃO EXTERNA DA FORMAÇÃO DOS CURSOS DO SFPM**
QUESTIONÁRIO AO EX-FORMANDO**INTRODUÇÃO:**

A avaliação externa da formação dos cursos do SFPM, nomeadamente do PAAF (PAFM I e II, PAFN e PAFE) tem como propósito aferir a adequação da formação relativamente às necessidades das unidades operacionais, de modo a possibilitar o seu contínuo ajustamento.

O presente questionário pretende, portanto, apreciar em que medida os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos pelos formandos durante a formação, vão ao encontro das exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.

Nesse sentido, gostaríamos que respondesse ao questionário com sinceridade, pois a sua opinião é de extrema relevância para a elevação da qualidade da formação. Os dados recebidos serão tratados como confidenciais.

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO (EX-FORMANDO)

Nome:	Posto/Classe:
Unidade/Serviço:	Cargo Atual:
Entidade formadora:	Curso Frequentado:

Assinale com uma cruz (x) a resposta mais adequada, justificando quando solicitado:

1. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

1.1 Que necessidades formativas justificaram a frequência do curso?

- Melhoria do desempenho
- Requisito do cargo atual previsto no Livro de Lotação/Plano de Qualificações
- Requisito do próximo cargo para o qual está indigitado
- Outra(s) Qual(is):

2. DESEMPENHO PROFISSIONAL

2.1 Como classifica a utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos no curso para a melhoria do seu desempenho profissional?

Inútil Pouco útil Útil Muito útil

• **2.1.1** Se respondeu "Inútil" ou "Pouco Útil" na questão anterior, justifique indicando os motivos:

- a. Conteúdos programáticos desadequados
- b. Conteúdos programáticos desatualizados
- c. A formação recebida não vai ao encontro da atividade profissional
- d. Outro(s)

Qual(ais):

2.2 Os conhecimentos adquiridos no curso estão a ser colocados em prática?



Nunca

Por Vezes

Frequentemente

Sempre

2.2.1 Se respondeu “Nunca” ou “Por vezes” à questão anterior, justifique:

3. FORMAÇÃO RECEBIDA

3.1 Considerando a formação que recebeu e as funções que desempenha, pensa que o curso foi:

Muito teórico

Equilibrado, entre teoria e
prática

Muito prático

4. APRECIÇÃO GERAL

4.1 Como classifica a sua satisfação com a formação recebida:

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

4.1.1 Justifique:

4.2 Recomenda a continuação da frequência deste curso a outros elementos que venham a desempenhar as mesmas funções?

Sim

Não

5. RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES

5.1 Indique outros comentários/sugestões de interesse para o incremento da qualidade da formação desenvolvida.

Obrigado pela sua colaboração!



Anexo C — Questionário de avaliação externa dos formandos

DF-AEX-QUES01_ALT01

AVALIAÇÃO EXTERNA DA FORMAÇÃO DOS CURSOS DO SFPM

QUESTIONÁRIO AO CHEFE DIRETO DO EX-FORMANDO

INTRODUÇÃO:

A avaliação externa da formação dos cursos do SFPM, nomeadamente do PAFM I e II, PAFN e PAFE tem como propósito aferir a adequação da formação relativamente às necessidades das unidades operacionais, de modo a possibilitar o seu contínuo ajustamento.

O presente questionário pretende, portanto, apreciar em que medida os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos pelos formandos durante a formação, vão ao encontro das exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.

Nesse sentido, gostaríamos que respondesse ao questionário com sinceridade, pois a sua opinião é de extrema relevância para a elevação da qualidade da formação. Os dados recebidos serão tratados como confidenciais.

IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA

Nome:	Posto/Classe:	Unidade/Serviço:
--------------	----------------------	-------------------------

IDENTIFICAÇÃO DO EX-FORMANDO

Nome:	Posto/Classe:
Unidade/ Serviço:	Cargo Atual:
Entidade formadora:	Curso Frequentado:

Assinale com uma cruz (x) a resposta mais adequada, justificando quando solicitado:

1. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

1.1 Que necessidades formativas justificaram a frequência do curso?

- Melhoria do desempenho
- Requisito do cargo atual previsto no Livro de Lotação/Plano de Qualificações
- Requisito do próximo cargo para o qual está indigitado
- Outra

Qual:

2. DESEMPENHO PROFISSIONAL

2.1 Como classifica a utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos pelo avaliado no curso para a melhoria do seu desempenho profissional?

Inútil Pouco útil Útil Muito útil

• **2.1.1** Se respondeu "Inútil" ou "Pouco Útil" na questão anterior, justifique indicando os motivos:

- a. Conteúdos programáticos desadequados
- b. Conteúdos programáticos desatualizados
- c. A formação recebida não vai ao encontro da atividade profissional
- d. Outro(s)

Qual(ais):

2.2 Foram dadas oportunidades ao avaliado para aplicar os conteúdos aprendidos no curso?



Nunca	Por Vezes	Frequentemente	Sempre
2.2.1 Se respondeu “Nunca” ou “Por vezes” à questão anterior, justifique:			
3. APRECIÇÃO GERAL			
3.1 Como classifica a sua satisfação com a formação que o avaliado recebeu, no sentido de ter contribuído para colmatar as necessidades de desempenho identificadas?			
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1.1.1 Justifique:			
3.2 Recomenda a continuação da frequência deste curso a outros elementos que venham a desempenhar as mesmas funções?			
		Sim	Não
4. RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES			
4.1 Indique outros comentários/sugestões de interesse para o incremento da qualidade da formação:			
 5. DOC. VII b – Avaliação do Desempenho A avaliação externa em contexto de trabalho visa o envolvimento do militar que frequentou a formação, bem como da sua chefia direta, tendo por objetivo avaliar os resultados e efeitos da atividade formativa, quer no desempenho do militar que frequentou a formação, quer no desempenho da própria unidade ou serviço onde o ex-formando exerce a sua atividade profissional.			
1. FUNÇÕES E TAREFAS			
Considere: Não Satisfaz: A competência/desempenho não é demonstrada pelo ex-formando, embora o cargo que exerce assim o exija, ou então é demonstrada de forma insuficiente. Satisfaz Pouco: A competência/desempenho é demonstrada por vezes pelo ex-formando, satisfazendo minimamente o exigido no âmbito do cargo. Satisfaz: A competência/desempenho é demonstrada pelo ex-formando, satisfazendo quase sempre o exigido no âmbito do cargo. Satisfaz bem: A competência/desempenho é sempre demonstrada pelo ex-formando, satisfazendo plenamente o exigido no âmbito do cargo. Não Aplicável: A competência/desempenho não é aplicável no contexto de trabalho do ex-formando. Não Observado: A competência/desempenho não é observada pelo avaliador, ou não é desenvolvida pelo ex-formando por não lhe ter sido solicitado/exigido, devido à natureza do cargo ou à inexistência de oportunidade para tal ou por a unidade/organismo não se encontrar apetrechada ou vocacionada para tal.			
FTO1 Conduzir o pessoal de quarto ao centro de operações;			
Satisfaz Bem			
Satisfaz			
Satisfaz Pouco			
Não Satisfaz			
Não Observado			



Não Aplicável

FTO2 Planear e executar as ações e atividades do centro de operações;

Satisfaz Bem

Satisfaz

Satisfaz Pouco

Não Satisfaz

Não Observado

Não Aplicável

FTO3 Dirigir a utilização e exploração dos equipamentos e sensores no âmbito da compilação de panorama e de acordo com as instruções vigentes;

Satisfaz Bem

Satisfaz

Satisfaz Pouco

Não Satisfaz

Não Observado

Não Aplicável

FTO4 Dirigir a utilização e exploração dos equipamentos de comando, controlo e comunicações de acordo com o plano de emissões em vigor;

Satisfaz Bem

Satisfaz

Satisfaz Pouco

Não Satisfaz

Não Observado

Não Aplicável

FTO5 Dirigir a utilização e exploração dos sistemas de armas e contra medidas, em função dos graus de prontidão do armamento e dos graus e tipos de ameaça existentes;

Satisfaz Bem

Satisfaz

Satisfaz Pouco

Não Satisfaz

Não Observado

Não Aplicável

Obrigado pela sua colaboração!

**Anexo D — Questionário de avaliação externa dos formandos**

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZ 61

DOC VII b: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	FL 1 DE 1 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I	CÓDIGO: APL04

Tempo decorrido entre final do curso e início de funções: 3 a 6 meses			
PADRÕES, FUNÇÕES E TAREFAS	Prioridade a)	Avalia. Des. b)	RDN c)
<p>1. PADRÕES OPERACIONAIS</p> <p>1.1. Navais Não aplicável.</p> <p>1.2. Funcionais Não aplicável.</p> <p>1.3. Ocupacionais Não aplicável.</p> <p>2. FUNÇÕES E TAREFAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicar as capacidades requeridas no desempenho das funções de liderança e gestão na chefia de pessoal, a nível de grupos de média dimensão (secção); ○ Implementar técnicas de dinâmica de grupos; ○ Operar dentro do sistema hierárquico; ○ Comunicar oralmente com clareza, fluência e de forma assertiva e motivadora em ambientes formais e informais; ○ Gerir as relações pessoais e facilitar a resolução de conflitos; ○ Exercer as funções de liderança com maiores níveis de autoconfiança e auto-estima. <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Prioridades do Doc III b b) Escala de 0 a 10 c) Razões do desempenho negativo (RDN) <ul style="list-style-type: none"> ○ 1 – Teoria ○ 2 – Prática ○ 3 – Atitudes ○ 4 – Condições de trabalho ○ 5 – Outras 	<p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>		

NÃO CLASSIFICADO

7.1

ORIGINAL
(Verso em Branco)



Anexo E — Relatório de avaliação externa ao curso APL04 – 1ED 2017

DF-AEX-RE01_ALT01

Relatório de Avaliação Externa – APL04, 1ED 2017

as expectativas dos formandos foram alcançadas. No entanto, é evidenciado pelos ex-formandos que a duração do curso deveria ser superior à atual.

5. CONCLUSÕES

- a. Os avaliados, bem como as respetivas chefias, consideram-se, na generalidade, satisfeitos com o curso e consideraram-no *útil*.
- b. Apesar de não ter sido possível observar a aplicabilidade dos conteúdos em contexto real de trabalho, por os ex-formandos se encontrarem a frequentar outro curso, todos os intervenientes aconselham a continuidade da frequência do curso objeto de análise.
- c. A documentação de curso, aprovada em 2007, previa a sua reapreciação 6 anos após a aprovação. Alguns dos inquiridos (ex-formandos) reforçam a necessidade de revisão, nomeadamente no que respeita ao ajustamento dos conteúdos e da carga horária.

6. RECOMENDAÇÕES

Do que precede, recomenda-se:

- a. Que a entidade formadora proceda à revisão da documentação de curso;
- b. O envio deste relatório às unidades envolvidas na presente avaliação, à respetiva entidade formadora e à Repartição de Tecnologias de Formação desta Direção.

A Chefe do Observatório da Qualidade da Formação

Otília Costa Pereira
Capitão-tenente



Anexo F — Relatório de avaliação interna ao curso APL04 – 1ED 2020

NÃO CLASSIFICADO

DF-AIN-RE01
RAI [APL04_1.ª Edição 2020]

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

- O curso foi frequentado por 23 formandos.
- Os questionários preenchidos pelos formandos e pelos formadores revelam médias satisfatórias em todos os parâmetros. De realçar, que na perspetiva dos formandos o parâmetro mais elevado é a "Apreciação Global do Curso" com uma média de 3,96. Na perspetiva dos formadores os parâmetros mais elevados são o "Planeamento e execução da formação" e a "Apreciação Global do Curso" com uma média de 4,00.
- O "Planeamento e execução da formação", assim como os "Recursos utilizados" apresentam a média mais baixa da avaliação realizada pelos formandos, com uma média de 3,71. Em relação aos formadores a média mais baixa são os "Recursos Utilizados" com 3,20.
- Como aspetos reportados pelos formandos, estes indicam a excelência dos Formadores do DFCO.
- Conforme contatado pelo pelos formandos, estes recomendam mais tempo de formação. No que concerne aos formadores, estes sugerem como aspeto a melhorar, o computador da sala 3,15 que está avariado e compromete a formação e que as pistas têm elevado desgaste nos materiais, que leva à necessidade de material para manutenção e substituição
- Os objetivos de aprendizagem definidos foram atingidos.

O Diretor de Curso

Daniel da Cruz Neves
1TEN ST-EPSI



Anexo G — Questionário de avaliação da satisfação dos formandos (avaliação interna ao curso API04 – 1ED 2020)

NÃO CLASSIFICADO

DF-AIN-QUES01

ESCOLA DE FUZILEIROS



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO FORMANDO (CURSO PRESENCIAL)

Curso:

Módulo:

Edição/Ano:

A avaliação constitui uma ferramenta essencial de controlo, aprendizagem e melhoria das ações de formação ministradas no Sistema de Formação Profissional da Marinha. Nesse sentido, o presente questionário pretende avaliar o seu grau de satisfação relativamente à ação de formação que frequentou, pelo que gostaríamos que respondesse com sinceridade às questões a seguir apresentadas.

Coloque uma cruz (x) na opção que melhor se adequa à sua resposta e expresse a sua opinião no espaço Comentários/Aspetos a Melhorar. Os dados obtidos serão tratados como confidenciais.

Escala: 1 - Pouco; 2 - Suficientemente; 3 - Muito e 4 - Totalmente

1. PLANEAMENTO E EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO	1	2	3	4
1.1 Os objetivos do curso/módulo foram cumpridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Os instrumentos de avaliação permitiram avaliar a aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 A duração do curso/módulo foi adequada aos objetivos e conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 A distribuição da carga horária teórica e prática foi equilibrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Os horários foram cumpridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. RECURSOS UTILIZADOS	1	2	3	4
2.1 Os meios audiovisuais/equipamentos utilizados contribuíram para a aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 A documentação/manuais disponibilizados estavam atualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 As condições físicas das infraestruturas utilizadas foram adequadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. AÇÃO DOS FORMADORES	1	2	3	4
3.1 [designação do formador]				
3.1.1 Revelou domínio dos conteúdos abordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2 Demonstrou clareza na exposição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3 Motivou para a aprendizagem dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4 Desenvolveu um bom relacionamento com os formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 [designação do formador]				
3.2.1 Revelou domínio dos conteúdos abordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2 Demonstrou clareza na exposição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3 Motivou para a aprendizagem dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4 Desenvolveu um bom relacionamento com os formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 [designação do formador]				
3.3.1 Revelou domínio dos conteúdos abordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2 Demonstrou clareza na exposição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3 Motivou para a aprendizagem dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.4 Desenvolveu um bom relacionamento com os formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



NÃO CLASSIFICADO

DF-AIN-QUES01

4. APRECIÇÃO GLOBAL DO CURSO/MÓDULO	1	2	3	4
4.1 O curso/módulo revela utilidade para a carreira/cargo e funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 O acolhimento inicial foi adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 O apoio do Diretor de Curso foi adequado às necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Como classifica a sua satisfação geral com o curso/módulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. COMENTÁRIOS/ASPETOS A MELHORAR				

Obrigado pela sua colaboração!

**Apêndice A — Modelo de análise**

MODELO DE ANÁLISE					
OBJETO DE ESTUDO (delimitações)	Formação na área da liderança na Marinha. (Conteúdo-Avaliação da necessidade de um centro de excelência na área da liderança; Espaço-Marinha; Temporal - JAN2020 a JAN2021)				
OBJETIVO GERAL	Analisar os fatores para a criação de um centro de excelência na área da liderança na Marinha				
QUESTÃO CENTRAL	Quais os fatores para a criação de um centro de excelência na área da liderança na Marinha?				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DERIVADAS	CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS
OE 1 Avaliar o grau de satisfação dos alunos que frequentaram os cursos no gabinete de liderança.	QD 1 Qual o grau de satisfação dos alunos que frequentaram os cursos no gabinete de liderança?	Liderança	Opinogramas (fim do curso)	Grau de satisfação	Análise documental Observação (estruturada e obs. não participante)
				Taxa de aprovação	
				Classificações	
OE 2 Analisar as dificuldades sentidas por quem exerce funções de liderança.	QD 2 Quais as dificuldades sentidas por quem exerce funções de liderança?	Centro de excelência na área da liderança	Formação	Dificuldades sentidas	Análise documental (QRF)
OE 3 Analisar os cursos ministrados na área da liderança no Exército e na Força Aérea.	QD 3 Como são ministrados os cursos na área da liderança no Exército e na Força Aérea?	Centro de excelência na área da liderança	Formação	Qualificações dos formadores	Observação (estruturada e obs. não participante) Análise documental Entrevistas semiestruturadas
				Duração dos cursos	
				Modelo de formação	



Apêndice B — Entrevista efetuada a militares que exercem ou exerceram funções de comando

ENTREVISTA

1. Os seus subordinados costumam entender as suas propostas?
2. A sua chefia apoia-o habitualmente as suas propostas ou tende a interferir e a restringir a sua liberdade de ação na forma como lidera a sua equipa?
3. Considera que com os recursos disponíveis consegue levar a cabo as suas tarefas, ou a escassez de recursos constitui um entrave ao alcance dos seus objetivos?
4. Considera que a cultura na sua organização favorece uma liderança pautada pela inovação e mudança?
5. É frequente encontrar resistências dos seus subordinados a novas propostas de trabalho (i.e., objetivos mais ambiciosos, novos métodos de realizar o trabalho)?
6. Quando enfrenta problemas de serviço é frequente a sua chefia apoiá-lo?
7. A sua organização disponibiliza-lhe os meios necessários para alcançar os objetivos que lhe são traçados?
8. A sua organização favorece o cumprimento de regras e procedimentos mesmo que alguns destes métodos sejam demasiado burocráticos e constituam um obstáculo a processos de trabalho mais dinâmicos e produtivos?
9. Tem uma relação de grande confiança com os meus da sua equipa de trabalho?
10. O seu chefe costuma aconselhá-lo e ajudá-lo a resolver os problemas de maior dificuldade?
11. Os meios tecnológicos disponíveis não favorecem métodos de trabalho mais eficazes e produtivos.
12. Há na sua organização um clima de suporte para a implementação de ideias novas?