



ACADEMIA MILITAR

Liderança e Co-Liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino

AUTOR: Aspirante Aluno de AdMil Bilahal Vieira Camará

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro 2013



ACADEMIA MILITAR

Liderança e Co-Liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino

AUTOR: Aspirante Aluno de AdMil Bilahal Vieira Camará

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro 2013

DEDICATÓRIA

A todos que me prestaram apoio, direta ou indiretamente,
durante o meu percurso pela Academia Militar.

Aos meus amigos.

À minha família.

Em especial aos meus pais, irmãos e namorada.

AGRADECIMENTOS

No percurso da execução deste Trabalho de Investigação Aplicada, muitas foram as pessoas que deram o seu contributo para a sua consecução. Sendo assim, todas essas pessoas merecem, da minha parte, um sincero e profundo agradecimento. Não sendo possível referir todas essas pessoas, sem qualquer tipo de discriminação, irei agradecer a algumas em particular.

Ao Sr. Major (Doutor) David Rosado, que durante o meu percurso pela Academia Militar sempre se mostrou disponível para ensinar e incentivar o aumento da cultura geral. Na qualidade de orientador, revelou-se bastante dedicado quanto ao apoio que prestou no desenvolvimento de todo o processo de investigação e, ainda, célere nos *feedbacks* que foi dando. Pelo que o Sr. Major David Rosado constituiu um pilar na consecução desta investigação.

Ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Inocêncio, pelo apoio prestado na qualidade de Diretor de Curso.

Ao Sr. Coronel João Soares, Diretor do Instituto dos Pupilos do Exército, por ter aceite ser entrevistado e por ter esclarecido algumas dúvidas. Ainda gostaria de agradecer pela forma como me facilitou o acesso ao Instituto, assim como aos alunos.

Aos alunos do Instituto, pela forma como se mostraram dedicados em dar os seus contributos para a realização da investigação.

À Sra. Professora Teresa Almeida, pelo apoio que prestou relativamente à revisão e correção do trabalho.

Aos funcionários das bibliotecas da AM, pela forma como se mostraram disponíveis e pacientes em ajudar.

À minha família, pela forma como sempre me apoiou e depositou confiança em mim.

A todos vós, os meus sinceros agradecimentos!

Bilahal Vieira Camará

EPIGRAFE

“Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objetivo, obtém ao fim e ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa.”

Mohandas Karamchand Gandhi

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema: “*Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*”.

O conceito de Liderança sempre esteve presente desde o princípio da Humanidade, mesmo que de forma implícita. Atualmente, torna-se ainda mais relevante a abordagem e o esclarecimento deste conceito.

Nos Estabelecimentos Militares de Ensino, e neste caso no Instituto dos Pupilos do Exército, é pertinente instruir os alunos sobre a forma como se deve desenvolver a capacidade de liderança. De certa forma, devido à faixa etária dos alunos, o processo torna-se moroso e mais complicado. A Liderança e a Co-liderança, no Instituto dos Pupilos do Exército, são dois conceitos que sempre têm estado presentes. Isto é, existe um conjunto de Oficiais que exercem funções de comando no Corpo de Alunos, colocando, desta forma, em prática o conceito de Liderança, visto que terão que liderar os alunos. Por sua vez, os alunos com funções de comando, designados por Alunos Graduados, põem em prática a Co-liderança, ou seja, uma Liderança dividida entre os alunos e que é controlada pelos monitores, designadamente os Oficiais.

O objetivo definido para este trabalho visa a indagação de respostas às questões de investigação com o intento último de responder à questão seguinte: “No domínio da estrutura de alunos graduados, quais são os mais significativos desafios de liderança ao nível do comando das Companhias de Alunos?”

No que concerne à metodologia utilizada, é importante referir que foram seguidas as etapas esquematizadas por Marie-Fabienne Fortin, sendo a recolha de informações feita com base em inquéritos por entrevistas, inquéritos por questionários, pesquisas bibliográficas e documentais, assim como observações diretas.

Este Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se organizado em seis capítulos. No primeiro é realizado um enquadramento teórico, relativamente ao estudo. No segundo é feita a revisão de literatura. No terceiro é feita uma abordagem sobre o Instituto dos Pupilos do Exército. No quarto é feita uma descrição dos métodos e procedimentos utilizados no decorrer da investigação. No quinto é feita a apresentação e análise dos

resultados. No último capítulo são retiradas as respectivas ilações e feitas as recomendações.

Conclui-se que existem mecanismos de ensino no Instituto dos Pupilos do Exército que permitem o desenvolvimento da capacidade de liderança nos alunos. As principais dificuldades que os alunos enfrentam, neste caso os denominados Alunos Graduados, aquando do exercício das funções de liderança, são, principalmente, a falta de cooperação de alguns dos alunos que fazem parte da cadeia de comando, mas que são subordinados. Verifica-se que os estilos de liderança que são mais usados no seio do Corpo de Alunos do Instituto são o estilo liberal, do Aluno Comandante de Batalhão para os Alunos Comandantes de Companhia, e o estilo democrático, entre os Alunos Comandantes de Companhia e os Alunos Comandantes de Pelotão.

Palavras-chave: Liderança, Co-liderança, Instituto dos Pupilos do Exército, Líder, Alunos Graduados.

ABSTRACT

This Applied Research Work is under the theme: *"Leadership and Co-leadership: The Command Management of Companies of Students on a Military Establishment of Teaching."*

The concept of leadership has always been present since the beginning of mankind, even if implicitly. However, nowadays it becomes even more important to approach and explain this concept. Military Establishments of Teaching, in this case in the Army Institute of Pupils, is pertinent instruct students about the way they should develop leadership skills. In a way, due to the age of the students, the process becomes more complicated and time consuming. Leadership and Co-leadership, in the Army Institute of Pupils, are two concepts that are and have always been present. That is, there are a number of officers in positions of command in the environment of students, putting thus in practice the concept of leadership, since that will lead the students. In turn, students with command functions, the designated Graduates Students, put into practice the Co-leadership, which is a leadership split between the students and that is controlled by the monitors, in this case the officers.

The goal set for this work aims to question the answers to research questions, with the last attempt to answer the main question: "In the field of graduates' structure, which are the most significant challenges of leadership at the Students command of Companies?"

Regarding the methodology, it is important to note that it was followed the steps outlined by Marie-Fabienne Fortin, in which the collection of information was based on surveys by interviews, surveys by questionnaires, library research and documentation, as well as direct observations.

This Work Applied Research is organized into six chapters. The first one is carried theoretical framework for the study. The second is made literature review. On the third is made an approach about the Army Institute of Pupils. On the fourth is made a description of the methods and procedures used during the investigation. On the fifth is made the presentation and analysis of results. On the last chapter is taken the respective conclusions, as well as the recommendations are made.

It concludes that there are mechanisms in education Army Institute of Pupils that allow the development of leadership skills in students. The main difficulties that students face, in this case called Graduates Students, when put into practice their leadership roles, are mainly the lack of cooperation by some of the other students who are part of the chain of command, but subordinates. It appears that the leadership styles that are commonly used among the Students in the Institute are liberal style, from the Student Battalion Commander for Students Company Commander and democratic style, between the Students Company Commander and the Students Platoon Commander.

Key words: Leadership, Co-leadership, Army Institute of Pupils, Leader, Graduates Students.

ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract.....	vi
Índice Geral	viii
Índice de Ilustrações	xi
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xii
CAPÍTULO 1 Enquadramento Teórico	1
1.1. Introdução	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação.....	2
1.3. Delimitação de Abordagem	2
1.4. Questão Central.....	3
1.5. Questões de Investigação	3
1.6. Objetivos do Estudo.....	4
CAPÍTULO 2 Revisão da Literatura	5
2.1. Evolução do conceito de Liderança e Co-Liderança	5
2.2. Tipologia de Liderança	7
2.3. Desenvolvimento da capacidade de Liderança	8
2.4. Quadro de Referência	9
CAPÍTULO 3 O Instituto dos Pupilos do Exército	10
3.1. Resenha Histórica	10
3.2. As Atividades de Complemento Curricular.....	12
3.3. Funções de Comando dos Alunos.....	14

3.4. Simbologia dos Pupilos do Exército	15
CAPÍTULO 4 Trabalho Campo e Metodologia de Investigação	19
4.1. Tipo de estudo.....	19
4.2. Amostra.....	20
4.3. Instrumentos.....	21
4.4. Procedimentos.....	22
CAPÍTULO 5 Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados.....	24
5.1. Os Inquéritos por entrevista e por questionário elaborados.....	24
5.2. Análise dos inquéritos.....	24
5.3. Inquérito por entrevista ao Diretor do IPE.....	25
5.4. Inquérito por entrevista ao Comandante de Batalhão IPE	27
5.5. Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE.....	29
5.6. Inquérito por questionário a um Pelotão de cada Companhia de alunos	33
CAPÍTULO 6 Conclusões e Recomendações	42
6.1. Resposta às questões de investigação	42
6.2. Resposta à questão central	43
6.3. Grau de cumprimento dos objetivos	44
6.4. Limitações da investigação	44
6.5. Desafios para futuras Investigações.....	44
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXOS	49
Anexo A – Comparação dos diferentes estilos de liderança.....	50
Anexo B – Padrões de Liderança.....	51
Anexo C – Etapas do processo de investigação.....	52
Anexo D – Percurso metodológico	53
Anexo E – Classificação das investigações em função do objeto visado	54
APÊNDICES	55
Apêndice A – Inquérito por entrevista ao Sr. Coronel Soares.....	56
Apêndice B – Inquérito por entrevista ao Comandante de Batalhão IPE	59

Apêndice C – Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE.....	61
Apêndice D – Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE	63

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: O Brasão de Armas do IPE.....	16
Ilustração 2: Estandarte Nacional do IPE.....	17
Ilustração 3: Barretina do IPE	18
Ilustração 4: Comparação dos diferentes estilos de liderança	50
Ilustração 5: Padrões de Liderança.....	51
Ilustração 6: Etapas do processo de investigação.....	52
Ilustração 7: Classificação das investigações em função do objeto visado.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AAMA – Aquartelamento da Academia Militar na Amadora

ACC – Atividades de Complemento Curricular

AdMil – Administração Militar

AM – Academia Militar

CET – Cursos de Especialização Tecnológica

CM – Colégio Militar

Cmdt – Comandante/ Comandantes

Comp – Companhia/ Companhias

EMEns – Estabelecimento Militar de Ensino/ Estabelecimentos Militares de Ensino

IO – Instituto de Odivelas

IPE – Instituto dos Pupilos do Exército

Pel – Pelotão/ Pelotões

Sarg – Sargento/ Sargentos

Sr. – Senhor

Sra. – Senhora

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Introdução

“A liderança é inatingível, e assim nenhuma arma poderá vir um dia a substituí-la”

General Omar N. Bradley

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema: *“Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino”*.

O conceito de liderança, desde os tempos remotos até à atualidade, tem-se revelado cada vez mais importante. Com a conjuntura atual sente-se, ainda mais, a necessidade de haver uma boa liderança que, por conseguinte, estimule os cidadãos a darem mais de si para o país. O mesmo se verifica nos Estabelecimentos Militares de Ensino e, em particular, no Instituto dos Pupilos do Exército¹ este facto é presenciado. Tendo como missão *“Formar cidadãos úteis à Pátria”* (Rosado, 2008, p. 139), torna-se deveras pertinente e oportuno que os respetivos comandantes detenham uma boa capacidade de liderança para que possam instruir, de forma mais correta, os alunos.

Relativamente à metodologia empregue, o trabalho foi concebido através de pesquisa documental e bibliográfica, observações diretas, guiões de entrevistas e inquéritos por entrevista e questionários (com tratamento por análise de conteúdo). Numa primeira fase é feito o enquadramento teórico da investigação e do tema, propriamente dito. Em seguida, é efetuado o desenvolvimento do trabalho de campo e, por conseguinte é feita a apresentação dos resultados obtidos.

¹ É um Estabelecimento Militar de Ensino fundado pelo General António Xavier Correia Barreto através do Decreto de 25 de Maio de 1911 (Rosado, 2010b, pp. 49 e 101).

A relevância deste trabalho enquadra-se no facto de permitir que sejam retiradas ilações sobre adaptabilidade dos alunos, no que concerne aos diferentes tipos de liderança ao longo da sua estadia no IPE.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

A primeira dificuldade com que se depara no processo de desenvolvimento de um trabalho de investigação científica é a *“preocupação de o fazer demasiado bem e de formular desde logo um projeto de investigação de forma satisfatória”* (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 29). No entanto, qualquer *“investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado. Um problema de investigação, é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação (Adebo, 1974), ou ainda, é um desvio entre a situação atual e tal como deveria ser (Diers, 1979)”* (Fortin, 2009, p. 48).

A liderança é uma capacidade que os indivíduos possuem para induzir nos outros a concordância. Ao longo dos tempos, este conceito foi ganhando cada vez maior importância, tendo em linha de conta a forma como a liderança é desenvolvida no seio do EMEns, concretamente no IPE, bem como a reação dos alunos perante os diferentes tipos de liderança.

1.3. Delimitação de Abordagem

Esta investigação trata, simplesmente, a forma como a liderança é exercida numa casa com valores e virtudes em que é sempre pertinente ensinar através de bons exemplos e quais as suas influências nos alunos, dado a faixa etária dos mesmos. A investigação incidiu sobre o ano letivo 2012/2013.

1.4. Questão Central

A questão central é a base para o desenvolvimento de um trabalho investigação. É um guia que irá dar orientações e encaminhar à melhor forma de realizar pesquisas e estudos, com vista a obtenção de respostas. Desta forma, deve ser bastante clara e delinear o que se pretende investigar. Assim, uma questão de investigação é *“uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, específica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”* (Fortin, 2009, p. 51).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) a investigação é algo que se procura, é um caminhar para um melhor conhecimento. Porém, deve ser aceite com todas as hesitações, desvios e incertezas que implica.

A investigação, perante os pressupostos, procurou dar resposta à questão central que se segue: *“No domínio da estrutura de alunos graduados, quais são os mais significativos desafios de liderança ao nível do comando das Companhias de Alunos?”*

1.5. Questões de Investigação

As questões de investigação são aquelas que advêm da questão central e procuram, de certa forma, aprofundar a mesma. Daí serem *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. (...) Decorrem directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar”* (Fortin, 2009, p. 101).

Com base neste pressuposto a questão central deu origem às seguintes questões de investigação:

- **QI 1:** É o exercício de liderança desenvolvido nos alunos do IPE desde a sua entrada no Estabelecimento Militar de Ensino?
- **QI 2:** Quais são os estilos de liderança que emergem com maior significado ao nível de Corpo de Alunos graduados?
- **QI 3:** Como se desenvolve a função de Co-liderança ao nível do comando das Companhias de Alunos?

- **QI 4:** Qual a relação de liderança que se estabelece genericamente entre a estrutura de alunos graduados e a estrutura de comando formal do IPE?

1.6. Objetivos do Estudo

Numa investigação, o seu objetivo é indicado, de forma geral, indicando-se o que se pretende atingir com a realização da investigação. Desta forma, o “*objectivo de um estudo indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação de investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão*” (Fortin, 2009, p. 100).

Esta investigação visa transparecer os desafios de liderança que os alunos enfrentam no âmbito do comando das Companhias de Alunos. Por outro lado, também vai salientar a forma como os alunos se adaptam aos diferentes tipos de liderança.

No que concerne à investigação, vão ser realizados inquéritos por entrevista ao Diretor do IPE, ao Comandante de Batalhão aluno e aos Cmdt de Comp aluno. Vão ainda ser efetuados inquéritos por questionário a um Pelotão de cada Comp de alunos com vista à obtenção de elucidações.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Evolução do conceito de Liderança e Co-Liderança

O conceito de liderança, ao longo dos tempos, tem sido o foco de diversas teorias, consoante o autor e período em causa. Todas as teorias podem ser consideradas válidas, pois complementam-se. Desde os tempos mais remotos da existência humana a liderança sempre esteve presente, visto que sempre foi necessário haver alguém com capacidades persuasivas e de liderança para organizar e regulamentar toda a vivência em sociedade.

Porém, *“os termos líder e liderança são muito recentes no vocabulário português, apesar de haver referência ao termo no ano 1035, por parte dos chineses”* (Leitão & Rosinha, 2007, p. 17). Este facto não invalida que a prática dos atos de liderança tenha estado presente em Portugal antes da existência dos termos.

Desta forma, de acordo com *“os estudos que têm sido realizados sobre esta temática, desde então, podemos constatar que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicam ao estudo deste tema”* (Bass apud Afonso, 2010, p. 18).

Assim a liderança é *“o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”* (Vieira, 2002, p. 11).

Para Luís apud Sabino (2008, p. 5) *“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização de actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos*

membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

Neste contexto, a liderança pode ser considerada como sendo uma arte² e ciência³.

No entanto, é uma capacidade que se possui para conquistar a vontade alheia a seu favor.

Segundo Leitão e Rosinha (2007) a liderança não passa de um processo, praticado por alguém⁴, com aptidão de persuadir a condução e orientação das atividades dos outros membros de uma organização com o intuito de facilitar a consecução eficaz dos objetivos designados pelo líder. Assim, como refere O'Connor (2001, p. 23) “*A liderança vem da luta natural que constantemente travamos para nos reinventarmos.*”

Para Stogdill *apud* Borralho (2012, p. 9), “*a liderança é o processo de influenciar o comportamento humano, isto é, motivar pessoas a adotar um comportamento que de outro modo não adotariam para obter objetivos comuns. A liderança torna-se eficaz quando o seguidor continua com o comportamento, mesmo na ausência do líder.*”

Por outro lado Maxwell (2007) considera que o líder é a peça fundamental para engendrar influência num grupo para que, conseqüentemente, consiga atingir os objetivos estabelecidos.

Como refere Whitaker (1999, p. 91) a “*liderança está relacionada com a criação de condições necessárias em que todos os membros da organização possam dar o seu melhor, num clima de empenhamento e desafio.*”

Para Tannenbaum, Weschler e Massarik *apud* Penteado (1992, p. 3) a liderança é “*influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo da Comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos.*”

De uma forma genérica, “*a liderança teve várias abordagens, segundo diferentes teorias. Baseada nas características de personalidade, na forma de induzir obediência, no exercício de influência e nos comportamentos específicos – o que é observável, servia como meio de persuasão, como relação de poder e como meio de alcançar objetivos*” (Carvalho, Neves, & Caetano *apud* Borralho, 2012. p. 8).

² “*O conceito de liderança tem como antecedentes a arte de Comandar, o seu ensino processa-se muito mais a partir do estímulo do exemplo*” (Quinta, 2011, diapositivo 2).

³ “*A observação sistemática e a experimentação constituem o cerne do método científico*” (*Idem*, 2011, diapositivo 2).

⁴ No contexto das Forças Armadas, refere-se a um militar.

2.2. Tipologia de Liderança

Atualmente, verifica-se que foram vários autores que se dedicaram à temática de liderança e, conseqüentemente, desenvolveram diversas teorias sobre os diferentes tipos de liderança. De acordo com Lewin, White e Lippit (1939), assim como Chiavenato (2000)⁵, existem três tipos/estilos de liderança, nomeadamente o autocrático ou autoritário, o democrático e o liberal ou *laissez-faire*. Todos estes estilos de liderança procuram o cumprimento da missão, incumbida ao líder e, por conseguinte, à sua equipa.

Como refere Andrade (s/d, p. 2)⁶, o estilo autoritário “*descreve um líder que normalmente tende a centralizar a autoridade limitando a participação dos subordinados, o líder toma decisões unilaterais e determina os métodos e a forma de trabalho. Normalmente o tipo de reação do grupo frente a esse estilo é de forte tensão, frustração, falta de espontaneidade e iniciativa por parte dos funcionários, desenvolvendo no grupo sentimentos reprimidos em relação ao líder.*”

Para Marques (2012, p. 21), o estilo autoritário é aquele em que o líder impõe as ordens e toma decisões sem justificá-las ou consultar os subordinados, isto é, os subordinados não têm nenhuma participação nas decisões tomadas.

Relativamente ao estilo democrático, este envolve a participação de todos os elementos constituintes de uma organização. Prevalece o trabalho de equipa, em que todos podem opinar (*Idem*, 2012, p. 21). O estilo democrático de liderança “*descreve um líder que tende a envolver os subordinados na tomada de decisão, delega autoridade, incentiva a participação na decisão dos métodos e usa o feedback como uma forma de treinamento. Normalmente o tipo de reação do grupo frente a esse estilo é o desenvolvimento de laços de amizade e relacionamento cordial, a comunicação flui de forma espontânea e franca, na ausência do líder o trabalho flui normalmente e há o desenvolvimento de responsabilidade e comprometimento do grupo. O estilo liberal ou laissez-faire descreve um líder que normalmente dá ao grupo liberdade para tomar decisões e determinar a melhor forma de realizar um trabalho. Normalmente o tipo do grupo*

⁵ Ver Apêndice A.

⁶ Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/251_artigo%20cultura.pdf, no dia 27 de Março de 2013, às 01h30.

frente a esse estilo tende a ser medíocre ao se perder muito tempo com discussões de ordem pessoal e não relacionadas ao trabalho” (Andrade, s/d, pp. 2 e 3)⁷.

No estilo liberal não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.⁸

Segundo Tannenbaum e Schmidt (1958) os líderes fazem uso dos três diferentes tipos de liderança, contudo em situações distintas, com pessoas diferentes e consoante a tarefa que se pretende concretizar.⁹

2.3. Desenvolvimento da capacidade de Liderança

O processo de desenvolvimento da capacidade de liderança é, decerto, moroso. Porém, varia de pessoa para pessoa. Pode-se definir o “*desenvolvimento de um líder como a expansão das capacidades de forma a aumentar a sua eficácia e eficiência nos processos e atitudes de liderança. Estes processos e atitudes de liderança são os factores que facilitam a determinação do itinerário a seguir, a criação de sinergias e o manter do compromisso de grupos de pessoas que partilham uma tarefa comum*” (Leitão & Rosinha, 2007, p. 30). Como referem Kouzes e Posner (2010)¹⁰, a liderança é uma qualidade que se encontra disponível em qualquer pessoa que esteja interessada em mudar o seu *status quo* e pode ser ostentada em qualquer idade.

A pertinência da credibilidade de um líder faz-se sentir cada vez mais. Assim, as pessoas, na organização, ficam mais dispostas a entregar-se com entusiasmo e despende o seu tempo, quando necessário, para que o objetivo delineado pelo líder seja atingido. No entanto, nos estudos realizados por alguns autores chegou-se à conclusão de que as qualidades necessárias para se tornar um bom líder são a honestidade, a visão de futuro, inspiração e competência (*Idem*, 2010).

⁷ Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/251_artigo%20cultura.pdf, no dia 27 de Março de 2013, às 01h30.

⁸ Disponível em: http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf, no dia 27 de Março de 2013, às 02h03.

⁹ Ver Apêndice B.

¹⁰ Disponível em: <http://www.portal-gestao.com/livros/item/6924-a-verdade-sobre-a-lideran%C3%A7a.html>, no dia 28 de Março de 2013, às 20h10.

Para Leitão e Rosinha (2007, p. 30), “*o desenvolvimento do líder assenta na premissa de que este só ocorre quando resulta de uma experiência e que essas experiências deverão ser enriquecidas com a presença de três factores que as tornarão mais frutuosas: avaliação, desafio e apoio.*”

2.4. Quadro de Referência

O quadro de referência é “*uma estrutura lógica e abstrata que guia o desenvolvimento e a conduta do estudo e permite ao investigador ligar os resultados ao conjunto dos conhecimentos numa disciplina*” (Rosado, 2011a, diapositivo 56).

Como refere Fortin (2009, p. 89), o quadro de referência “*representa as bases teóricas e conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre elas.*”

Para Gonçalves (2012, p. 12), todo o processo de investigação se sustenta em diferentes fases¹¹ que, por conseguinte, permitem uma melhor orientação do desenvolvimento do trabalho.

No que concerne ao conceito de desenvolvimento de liderança e numa organização foram escolhidos os seguintes autores como referência, Belchior Vieira, Idalberto Chiavenato e Desidério Vilas Leitão e António Palma Rosinha.

¹¹ Ver Apêndice C.

CAPÍTULO 3

O INSTITUTO DOS PUPILOS DO EXÉRCITO

3.1. Resenha Histórica

*“O entusiasmo é a maior força da alma. Conserva-o e nunca te faltará poder para
conseguires o que desejas.”*

Napoleão Bonaparte

Os Pupilos do Exército surgiram numa altura em que se viviam consideráveis mudanças ao nível político e social em Portugal. Este facto deveu-se à implantação da República em 5 de Outubro de 1910.

Como refere Rosado (2010b, pp. 63 e 64), essas mudanças *“implicaram não só uma nova concepção da função do Estado no que se refere às estruturas de apoio social e do culto à Pátria, mas também promoveram uma nova filosofia no conceito de Educação Nacional, expressa de forma de inequívoca do Diploma que originou o nascimento do Instituto (...).”*

Com a criação do IPE visou-se, através da conjugação de várias ideias, equilibrar o grupo profissional dos militares, principalmente dos Sargentos e dos Praças. Ou seja, procurou-se, à semelhança do Colégio Militar, criar uma escola para os filhos dos Sarg, Praças e, eventualmente, dos Oficiais. Dado a conjuntura que então se vivia, muitos filhos da família militar ficaram órfãos. E é com o intuito de prestar apoio e homenagear esses militares que se decidiu criar o IPE.

Porém, o *“Decreto de 25 de Maio de 1911 surpreende-nos pela profundidade do seu conteúdo, mas também pela riqueza dos meios preconizados para a sua implementação, seja tanto aos níveis organizativo e pedagógico, como ao nível do apoio social. Numa perspectiva de democratização da cultura e de acção educativa para a cidadania, o seu mentor revelou-nos mais uma vez a sensibilidade que lhe merecia a Ciência e a Educação. Com este Diploma nasceram os Pupilos do Exército. (...). Desta forma, num sentido mais profissionalizante e até mesmo enquanto postura corroborada pelo*

Regulamento Provisório da Obra Titular e Social dos Exércitos de Terra e Mar, os Pupilos do Exército assentariam num ideal de trabalho, visto como o elemento estruturante de todo o ensino ministrado nessa Escola. (...). Esta obra, que se assumia como uma nova instituição de cariz militar, de educação e de beneficência, destinava-se a auxiliar a educação primária, profissional e científica dos filhos da família militar, bem como a tutelar os órfãos da mesma família. (...). Um dos posicionamentos mais importantes na análise do Diploma de fundação, é aquele que nos remete para o facto inquestionável da ideologia republicana estar expressa, de forma muito significativa, nesta medida governamental” (Rosado, 2008, pp. 101 e 102).

Com o passar do tempo, até à atualidade, verificaram-se sucessivas alterações no que concerne aos cursos ministrados no IPE, como consequência de várias modificações legislativas. Inicialmente, como refere Rosado (2010b, p. 64), “(...) o ensino ministrado compreendia:

- *O Ensino Primário Complementar;*
- *O ensino Primário Superior, que albergava os seguintes cursos:*
- *Agrícola*
- *Industrial*
- *Comercial.”*

Mais tarde, em 1916, houve uma outra alteração. Os cursos, (*Idem*, 2010b, p. 65), “ (...) conforme o grau de ensino que frequentassem, eram repartidos pelas duas Secções independentes e autónomas, da seguinte forma:

- *1.ª Secção: Ensino Preparatório;*
- *2.ª Secção: Ensino Profissional.”*

Assim, subsequentemente, as sucessivas alterações foram surgindo consoante as necessidades da época. Porém, (*Ibidem*, pp. 97 e 98), “no ano letivo 2009/2010, a oferta de ensino, disponível para militares e civis em versão de internato (masculino) e externato (misto), era a seguinte:

- *Ensino Básico: 2.º e 3.º Ciclos*
- *Ensino Secundário:*
 - *Cursos profissionais:*
 - *Técnico de Gestão;*

- *Técnico de Gestão do Ambiente;*
 - *Técnico de Energias Renováveis (Energia Solar e Energia Eólica);*
 - *Técnico de Manutenção Industrial (Mecatrónica e Eletromecânica).*
- *Centro de Novas Oportunidades;*
 - *Curso de Formação de Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército, na especialidade do Serviço de Material de Mecânica e de Eletrónica e também na especialidade de Transmissões;*
 - *Ensino Pós Secundário Nível 4 (em legalização): Cursos de Especialização Tecnológica.”*

Desta forma, a “*vertente do ensino profissional é hoje, inequivocamente, o maior desígnio do IPE*” (Rosado, 2010b, p. 99).

3.2. As Atividades de Complemento Curricular

As Atividades de Complemento Curricular enquadram-se nos cursos que são ministrados no IPE. Estas atividades têm, essencialmente, como objetivo promover momentos de lazer/formação aos respetivos alunos.

Para Rosado (2010b, p. 125), o “*percurso cultural e desportivo dos Pupilos do Exército ao nível das suas ACC ilustra uma progressão que revela um paralelismo coerente com a evolução da sociedade e da Educação em geral. (...). Como um dos aspectos mais importantes na prática das ACC, temos a motivação dos estudantes. É difícil imaginar um EMEns que não contemple este tipo de actividades.*”

Os estudantes, com certeza, precisam de estímulos. Porém, no IPE, particularmente, dado à faixa etária dos alunos torna-se deveras oportuno o desenvolvimento de atividades deste género, porque os alunos, devido às regras de conduta que vão ter que seguir de forma rigorosa, precisam de momentos de confraternização e descontração, contudo sem descurar aquilo que é o culto do saber estar e cumprir. Desta forma, “*ao entrar no Instituto, o jovem Pupilo confronta-se com uma organização que desconhece, com regras que ignora. Do ensino escolar antecedente, as aulas que agora frequenta apresentam-se muitas vezes como a única semelhança que o aluno tem da sua anterior*

escola, e mesmo aí, a formatura antes do início dos trabalhos académicos é uma novidade” (Idem, 2008, p. 304).

Os alunos que integram as *“equipas representativas do Instituto têm uma imagem institucional a defender. É por isso que todos os estudantes que tenham comportamento antidesportivo ou considerado menos correcto, após análise do mesmo, poderão ser excluídos de toda a actividade desportiva desenvolvida na Escola. Além disso, a escolha dos alunos que representam o IPE em manifestações de carácter cultural ou desportivo, é realizada tendo em linha de conta o seu aproveitamento escolar, o seu comportamento e a sua aptidão desportiva para a modalidade em questão” (Ibidem, 2010b, p. 126).*

As ACC compreendem variadas modalidades desportivas, no IPE. Nomeadamente, o Remo, a Esgrima, a Ginástica, o Futebol de 11, o Futsal, o Tiro Desportivo, a Equitação, a Luta Militar, o Taekwondo, o Karaté, a Escalada, o Escutismo, o Hóquei em Patins, o Badminton, o Voleibol, a Natação, o Ténis de Mesa, o Pentatlo Moderno, a Orientação, o Atletismo, o Andebol, o Rugby, o Kempo, o Basquetebol e o Paraquedismo Desportivo. É relevante esclarecer que ao longo dos anos algumas modalidades desportivas foram sendo deixadas de praticar, assim como outras foram sendo reinseridas.

Para Rosado (2010b) a Classe Especial de Ginástica do IPE pode ser considerada a modalidade desportiva que mais se destaca e dá a conhecer a Escola. Tem participado em várias exposições pelo país, pela Europa e ainda pelos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

Existem ainda as ACC Culturais. As actividades culturais, *“nas suas diferentes vertentes, têm desempenhado um importante papel dinamizador nas áreas curriculares não disciplinares, na medida em que têm envolvido os alunos nas temáticas mais diversificadas e servem, por diversas vezes, de fio condutor entre saberes disciplinares e a descoberta e aprofundamento de novos conhecimentos. (...). Nas ACC Culturais existe um apelo frequente à criatividade, à pesquisa e à organização, ainda que em diferentes níveis e em áreas dissemelhantes. Estas actividades, com um vasto leque de ofertas formativas que vão desde a saúde, à expressão plástica, ao teatro, à música, ao modelismo, à cidadania, aos intercâmbios, entre outras, (...)” (Idem, 2010b, pp. 126 e 127).*

3.3. Funções de Comando dos Alunos

A Educação é um dos pilares para o sucesso de indivíduo. Assim como muitos outros EMEns, o IPE também primazia a melhor Educação para que os seus alunos sejam muito bem instruídos e preparados para os desafios do mundo atual. Esta Educação não se refere, no entanto, exclusivamente à vertente académica. Porém, os conceitos de liderança e da arte do comandar também fazem parte do quotidiano dos estudantes do IPE.

Como refere Rosado (2010b, p. 181), no que concerne à liderança *“conceitos como carácter, a integridade e a cidadania assumem particular relevância na educação e na evolução escolar de cada aluno, mas não são conceitos isolados.”*

Relativamente à arte de comandar, existe um enorme leque de definições variando de acordo com o autor. Assim, comandar é *“a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada”* (Vieira, 2002, p. 9).

No IPE verifica-se dois tipos de autoridade: informal e formal. A autoridade informal prende-se com o denominado efeito da *“barra”*. Isto é, um aluno que tenha entrado para o IPE no ano letivo de 1998/1999 é, neste caso, um aluno com *“barra 98”*. Desta forma, o ano de entrada garante a antiguidade, ou seja, a autoridade informal em relação aos alunos que tenham entrado mais tarde no Instituto. Quanto à autoridade formal, esta é concedida aos alunos através da cadeia de comando do Corpo de Alunos e, neste caso, são denominados alunos graduados. Assim os alunos graduados *“constituem uma peça fundamental no seio da comunidade estudante. São eles que perfazem a ponte entre as diferentes hierarquias presentes no Instituto, formais e informais, sendo também eles que têm a seu cargo o comando interno dos elementos que integram as Subunidades da Escola”* (Rosado, 2010b, p. 182).

As principais funções de comando existentes entre os alunos graduados, no IPE são o Aluno Cmdt de Batalhão, Aluno Adjunto do Cmdt de Batalhão, Aluno Cmdt de Comp, Porta-Estandarte Nacional, Porta-Guião do Instituto, Aluno Cmdt de Pel e Aluno Cmdt de Secção.

Para a nomeação dos alunos graduados existe um critério. Os parâmetros que são levados em conta são os seguintes, (*Idem*, 2010b, p. 187):

- *“A maior antiguidade;*

- *Estrutura moral, como exemplo para os seus camaradas;*
- *Sentido de responsabilidade;*
- *Autodomínio e sentido de disciplina;*
- *Senso e ponderação;*
- *Comportamento;*
- *Espírito de iniciativa;*
- *Apresentação e aprumo;*
- *Pontualidade.”*

3.4. Simbologia dos Pupilos do Exército

O IPE, assim como a maioria dos EMEns, possui uma história. No entanto, toda a história contém uma simbologia, isto é, uma representação daquilo que constitui uma ideia. No IPE, existem vários símbolos que representam o verdadeiro “*ser Pilão*”¹². Como refere Rosado (2010b, p. 4), os símbolos do IPE são os seguintes, o Brasão de Armas, o Lema e Divisa de Honra, as Distinções e Prémios, o Guião do Batalhão Escolar, o Hino, o Estandarte e as Condecorações, o Código de Honra do Aluno do IPE, as Placas de Saudade, o Poema Ser Pupilo, os Uniformes do Instituto, o Busto da República e a Barretina. Entre estes, alguns vão ser descritos.

No que concerne à “*descrição heráldica do Brasão de Armas do IPE, há a considerar os consequentes elementos:*

- *Escudo: de azul, um penacho de prata chapeado de ouro e uma lucerna bilícnia acesa de vermelho perfilada de ouro, um sobre a outra; chefe de prata carregado de três arruelas de azul;*
- *Elmo: militar, de prata, forrado de vermelho a três quartos para a dextra;*
- *Correia: de vermelho perfilada de ouro;*
- *Paquife e Virol: de azul e de prata;*
- *Timbre: um leão rompante, sainte, segurando na garra dianteira dextra uma espada em pala e, na sinistra, um livro aberto, tudo de prata;*

¹² Termo utilizado no Instituto para enaltecer o espírito de camaradagem e respeito de tudo que faz parte das normas de vivência interna dos alunos.

- *Condecorações: circundando o escudo, o colar de Membro Honorário da Ordem Militar de Santiago da Espada;*
- *Divisa: num listel de branco, ondulado, sotoposto ao escudo, em letras de negro, maiúsculas, de estilo elzevir ‘Querer É Poder’ ” (Idem, 2010b, p. 218).*



Ilustração 1: O Brasão de Armas do IPE

Fonte: Rosado (2010b, p. 217)

Relativamente ao Estandarte Nacional do Instituto, “*teve sempre um grande significado para os alunos e antigos alunos.*” Este ostenta as seguintes condecorações, (*Ibidem*, 2010b, pp. 228 e 231):

- *“Comendador da Ordem da Instrução Pública, pelos altos serviços prestados à causa da instrução pública e militar e da preparação de elementos das Forças Armadas Portuguesas;*
- *Comendador da Ordem Militar de Cristo, para enaltecer a acção desenvolvida pelos seus 46 anos de existência em prol da instrução, preparando os seus alunos física e moralmente e ministrando-lhes os ensinamentos necessários para a vida, de forma a torná-los elementos úteis à sociedade, prestando assim relevantes serviços ao País dignos de reconhecimento dos poderes públicos;*
- *Membro Honorário da Ordem Militar de Santiago da Espada, como reconhecimento da preparação científica e técnica altamente meritória, a par de uma notável educação moral, cívica e militar desenvolvida pelo Instituto. (...);*

- *Membro Honorário da Ordem Militar de Avis. (...);*
- *Medalha de Ouro de Serviços Distintos. (...).”*

Ainda ostenta a condecoração da Ordem Nacional do Infante D. Henrique¹³.



Ilustração 2: Estandarte Nacional do IPE

Fonte: www.pupilos.eu

Assim como todos os EMEns, o IPE também possui um conjunto de princípios que os seus alunos devem ter sempre presente, cumprir e fazer cumprir. No IPE estes princípios são denominados de Código de Honra do Aluno do IPE.

No sentido de recorrer, para Rosado (2010b, p. 232), “*aos valores e condutas que se pretendem observar nos estudantes do Instituto, o Código de Honra instituído pelo Estabelecimento, aspira a que todos os Pilões interiorizem e pratiquem no seu quotidiano, os princípios e as regras nele exarados. (...). Este código é constituído pelos seguintes números:*

1. *O aluno do IPE ama a sua Pátria e respeita reverentemente os seus símbolos;*
2. *Honra em todos os momentos a farda que enverga e o bom nome do seu Instituto;*
3. *Respeita os seus educadores dedicando-lhes gratidão e carinho;*
4. *Dedica ao estudo e ao trabalho toda a sua inteligência e vontade;*
5. *Assume inteira responsabilidade dos seus actos;*
6. *Nunca recorre à fraude para a obtenção de melhores resultados;*
7. *Repudia a mentira, não recorrendo a ela em caso algum;*

¹³ É uma ordem honorífica portuguesa que tem como objetivo reconhecer os serviços, considerados relevantes, prestados no país ou no estrangeiro para a expansão da cultura portuguesa.

8. *Respeita a pureza das palavras e costumes, tendo sempre uma linguagem e comportamento correctos e dignos;*
9. *Abomina o orgulho, procedendo com simplicidade;*
10. *Enfrenta a adversidade com paciência e dignidade;*
11. *Obedece prontamente aos seus superiores hierárquicos;*
12. *Usa para com o seu semelhante da lealdade, do apoio e do tratamento que para si deseja.”*

A Barretina é, de todos os símbolos, “aquele que é mais reconhecido por terceiros perante os alunos e antigos alunos do Instituto que a usam nas suas lapelas. (...)” Assim, “a Barretina do IPE tornou-se num símbolo da união entre todos os alunos e antigos alunos que a usam, sendo que de todos os símbolos pilónicos é o mais escolhido para identificar os que por lá passaram, tornando-se comum o seu repouso na lapela de um casaco” (Idem, 2010b, p. 235).



Ilustração 3: Barretina do IPE

Fonte: Rosado (2010b, p. 235)

CAPÍTULO 4

TRABALHO CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Tipo de estudo

O tipo de estudo faz parte de um conjunto de elementos que serve de base ao desenvolvimento de uma investigação. Assim, *“cada tipo de estudo corresponde um desenho que especifica as actividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação ou às hipóteses. O tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade”* (Fortin, 2009, p. 133).

Porém, para a consecução do tipo de estudo, consoante a natureza do trabalho em curso, é necessário considerar alguns procedimentos metodológicos¹⁴ que por sua vez conduzem a uma investigação de qualidade.

Relativamente à questão de investigação, optou-se pelo Estudo de Caso¹⁵ que se resume *“numa investigação aprofundada de um individuo, de uma família, de um grupo ou de uma organização, (...) explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção”* (Yin, 1994 apud Fortin, 2009, p. 164) e que *“pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um individuo (...) ou pode servir para estudar o efeito de uma mudança num individuo”* (Robert, 1988 apud Fortin, 2009, p. 164). A recolha de informações foi realizada através de entrevistas e observações diretas.

Para Bell (2002, p. 23), o método de estudo de caso *“é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco espaço de tempo.”*

¹⁴ Ver Anexo D – Percorso metodológico.

¹⁵ Ver Apêndice E – Classificação das investigações em função do objeto visado.

Como refere Coutinho (2011, p. 293), o Estudo de Caso tem a característica de “*se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma identidade bem definida*”, com vista a “*preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade.*”

4.2. Amostra

A amostra representa uma parte constituinte dos conceitos que se relacionam com a amostragem. Para Rosado (2011b, diapositivo 35), a amostragem é “*o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subgrupo de uma população é escolhido de tal forma que a população inteira esteja representada.*”

Existe uma certa relação entre a população, a amostra e o plano de amostra. A população “*é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. (...) Uma população particular que é submetida a um estudo é chamada população alvo. A população acessível é constituída pela porção da população alvo que é acessível ao investigador.*”

Uma amostra “*é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. (...). Deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra seleccionada.*”

O plano de amostragem “*serve para descrever a estratégia a utilizar para seleccionar a amostra (...). Fornece os detalhes sobre a forma de proceder relativamente à utilização de um método de amostragem para um dado estudo*” (Fortin, 2009, p. 202). Ainda (Idem, 2009, p.211), defende que quando “*o investigador tem boas razões para crer que a população é mais homogénea no que concerne às variáveis em estudo, uma amostra de tamanho reduzido pode ser suficiente para responder ao objetivo do estudo.*”

Por outro lado, a população é designada como uma “*colecção de elementos que partilham características comuns e é delimitada por critérios de seleção destes elementos*” (Rosado, 2011b, diapositivo 35).

Uma amostra “*é um subconjunto dos elementos que compõem a população. Uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população*” (Idem, 2011b, diapositivo 35). Com base em todos os excertos

anteriores a população alvo escolhida para enriquecer o trabalho é constituída por um Oficial, Diretor do IPE, três Alunos Graduados, nomeadamente o Aluno Cmdt de Batalhão e os Alunos Cmdt de Comp. Com a finalidade de ter uma perspetiva por parte dos alunos não graduados escolheu-se dois Pel, um de cada Comp, para a execução dos inquéritos por questionário.

4.3. Instrumentos

Para a consecução desta investigação foi necessário selecionar alguns instrumentos para facilitar a recolha de dados. O processo ficou delimitado pela pesquisa bibliográfica e documental, pela concretização de inquéritos por entrevistas e por questionários, assim como por observações diretas. Assim, as diversas formas de observação constituem *“técnicas que permitem obter informação relativa ao objetivo do estudo com a ajuda da observação direta e do registo de dados”* (Rosado, 2011c, diapositivo 17). O mesmo autor (*Idem*, 2011c, diapositivo 22), refere ainda que a natureza do *“conhecimento científico, a maneira como ela deve ser justificada com recurso à razão e à observação, muda historicamente. Para compreendê-la e identificá-la, devemos analisar os instrumentos intelectuais e práticos que um cientista tinha à mão em determinado contexto histórico.”*

Desta forma, a *“natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada”* (Fortin, 2009, p. 239).

Para a efetivação dos inquéritos por entrevistas preferiu-se a realização de entrevistas semiestruturadas e estruturadas. A entrevista é um *“modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objectivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas”* (*Idem*, 2009, p. 245).

Segundo Barañano (2004, p. 93), a entrevista *“consiste no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, (...), segundo o tipo de entrevista.”*

Para Sousa e Baptista (2011, p. 81), a entrevista semiestruturada é aquela que *“já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas (...). Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito ao tema.”*

Como refere Fortin (2009, p. 246), a entrevista estruturada é aquela que, no entanto, *“requer o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida.”*

Os questionários consistem num *“método de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos. (...) É um instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis”* (Idem, 2009, p. 249).

Para Rosado (2011c), o questionário estruturado influencia *“os participantes às questões formuladas sem que eles tenham a possibilidade de as mudar”*. Este instrumento pode consistir em questões de escolha múltipla, não tendo o sujeito que dar respostas escritas por si.

Como refere Fortin (2009, p. 241), a observação direta *“visa descrever os componentes de uma dada situação social (...) a fim de extrair tipologias desta, ou ainda permitir identificar o sentido da situação social por meio da observação participante.”*

4.4. Procedimentos

Os procedimentos levados ao cabo no desenvolvimento da presente investigação científica foram os seguintes: inquéritos por entrevistas, inquéritos por questionários, observações diretas e, ainda, pesquisa bibliográfica e documental. Inicialmente foi desenvolvida uma investigação, no âmbito do presente tema, com o intuito da elaboração da proposta e, mais tarde, do projeto de investigação. Posteriormente, foi selecionada a amostra.

Todos os procedimentos citados, anteriormente, têm em vista permitir, ao investigador, *“colher informações junto dos participantes relativamente aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes. (...) A entrevista refere-se a um processo planificado, de um instrumento de observação que exige dos que o executam uma grande disciplina. O questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos”* (Fortin, 2009, pp. 245 e 249).

O processo de desenvolvimento de toda a investigação científica, nomeadamente o trabalho de campo, decorreu em Lisboa. Por conseguinte, houve reuniões com o orientador, para receber alguns *inputs* sobre a investigação em curso, no AAMA. A

efetivação dos inquéritos por entrevistas e por questionários teve lugar no IPE, com a autorização prévia do respetivo Diretor.

A posteriori, procedeu-se o tratamento de dados recolhidos através das entrevistas e dos questionários. Em suma, optou-se por seguir a metodologia¹⁶ de elaboração das investigações científicas adotada pela AM.

¹⁶ Ver Apêndice D – Percorso metodológico.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Os Inquéritos por entrevista e por questionário elaborados

Os inquéritos por entrevista e por questionário foram realizados nos dias 27 de Março e 4 de Abril de 2013. Foram realizados três inquéritos por entrevista, nomeadamente ao Diretor do IPE, ao Cmd de Batalhão do IPE e aos Cmdt de Comp do IPE. Estes, por sua vez, foram escolhidos porque, de certa forma, se encontram em melhores condições, no que concerne às suas experiências sobre a vivência numa escola como esta, para dar os seus contributos que serão de qualidade para o trabalho em causa. Todas as entrevistas tiveram lugar no IPE. Relativamente aos inquéritos por questionário, estes foram feitos a dois Pel de Alunos cada um pertencente a uma Comp de Alunos. O total dos alunos questionados é de 46. A decisão de escolher um Pel de cada Comp, visto só existirem duas Comp, permite-nos ter uma maior perceção de ambas as partes, isto é, como as Comp se encontram divididas consoante os anos dado que, haverá com certeza algumas perceções diferentes, tal como ficou observado.

5.2. Análise dos inquéritos

A análise dos inquéritos requer uma atenção e capacidade de síntese por parte do investigador, visto que terá muitas informações que terá que sintetizar de forma a atingir os objetivos anteriormente definidos. Assim, como refere Fortin (2009, p. 331) os resultados *“provêm dos factos observados no decurso da colheita dos dados; estes factos são analisados e apresentados de maneira a fornecer uma ligação lógica como problema de investigação proposto.”*

5.3. Inquérito por entrevista ao Diretor do IPE

A realização deste inquérito por entrevista¹⁷ tem como objetivo essencial a elucidação de alguns conceitos que se prendem com o normal funcionamento do IPE. Daí a escolha do respetivo Diretor. Desta forma, abaixo, segue-se a análise da entrevista realizada.

Pergunta 1. Tendo em linha de conta a situação económica, política e social atual, quais entende serem os desafios mais emergentes que lhe são colocados na qualidade de diretor do IPE?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“ (...) Se estas casas sempre tiveram razão de ser, nestas situações mais difíceis de carências financeiras mais sentido fazem. Eu perspetivo que cada vez vai haver uma maior procura deste tipo de Estabelecimento de Ensino, nomeadamente da família militar e não só. A situação que se está a viver no país, atualmente, vai potenciar a necessidade destas casas. Como diretor, conseqüentemente terei maiores desafios no que concerne à liderança, à segurança, à educação e ao enquadramento dos miúdos.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maior necessidade deste tipo de Estabelecimento de Ensino; - Desafios quanto à liderança, à segurança, à educação e enquadramento dos alunos.

¹⁷ Ver o Apêndice F.

Pergunta 2. Relevando a sua experiência como subdiretor do IPE, e agora, também como diretor do IPE, como percebe o desenvolvimento das capacidades de liderança pelos estudantes? Quais são, para si, os fatores que, no âmbito da formação plural que IPE ministra, mais contribuem para esse desenvolvimento de competências?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Nós no IPE entendemos a formação do cidadão com dois grandes pilares que devem estar perfeitamente equilibrados. Estes dois pilares são a formação académica, por isso é que a casa tem um serviço escolar, e a formação das competências sociais, os chamados Soft skills que é dada pelo Corpo de Aluno. (...). Em termos da liderança, eu creio que o IPE é uma grande casa. Existe um corpo de graduados porque a casa desde sempre teve uma preocupação muito grande em se aproximar do mercado de trabalho e de formar cidadãos uteis à pátria. Nessa perspetiva, nós entendemos que o caminho de aluno que entra para aqui é, em primeiro lugar, saber integrar-se numa estrutura e perceber que na vida temos sempre alguém acima de nós, ao nosso lado e, eventualmente, abaixo de nós. (...). Assim o aluno vai exercer a sua liderança, muito acompanhado pelos Oficiais, Sargentos e outros militares do Corpo de Alunos que vão monitorizar de perto esta ação do graduado sobre os subordinados. Esta liderança é muito condicionada, pois o graduado sabe que está sujeito à lei geral do país. O graduado vai aprender que a melhor forma de liderar é através do exemplo, e vai aprender a ler e perceber o impacto que a ordem que está a dar aos seus subordinados está a ter, visto que pode ter aceitação ou não. Desta forma o aluno é ensinado a detetar estas situações e soluciona-las.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formação assente em dois pilares, formação académica e formação das competências sociais; - IPE como uma grande casa; - O corpo de Graduados existe para facilitar o trajeto aos alunos, isto é, facilitar a integração numa estrutura; - Liderança acompanhada pelos monitores; - O aluno aprende a liderar com base no exemplo.

Pergunta 3. Quais são, para si, os pontos fortes e os pontos fracos na relação entre alunos mais velhos e alunos mais novos, designadamente ao nível da hierarquia formal e informal existente na comunidade estudantil do IPE?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Há um ponto que facilita a liderança aqui dentro que é a idade. É muito mais fácil um aluno de 16 anos de idade liderar um de 10 anos de idade do que outro de 16. Existe um efeito da barra que se faz sentir muito aqui dentro. Um aluno barra 2005 tem sempre a antiguidade ao seu favor em relação ao aluno barra 2008. Contudo, o aluno barra 2008 pode vir a ser graduado e o aluno barra 2005 não. Daí a relação entre a autoridade formal e informal. (...). Muitas vezes a autoridade informal vem a fragilizar a autoridade formal, o que é completamente normal nas casas desse género.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -A idade facilita a liderança; - O efeito da barra faz-se sentir, facilitando a autoridade informal; - A autoridade informal fragiliza a autoridade formal.

5.4. Inquérito por entrevista ao Comandante de Batalhão IPE

A concretização deste inquérito por entrevista¹⁸ tem em linha de conta as atividades que são desenvolvidas, no âmbito da liderança e co-liderança, por parte dos denominados alunos graduados. Neste caso, vai ser apresentada, de seguida, a análise referente à entrevista ao Aluno Cmdt de Batalhão.

Pergunta 1. Qual é o seu nome completo?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) João Nuno E. Rodrigues.</i>	-
Pergunta 2. Que idade tem?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) 18.</i>	-

¹⁸ Ver Apêndice G.

Pergunta 3. Qual é a sua Companhia?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) 2ª Companhia.</i>	-
Pergunta 4. Qual é a função de comando que desempenha?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) comando do Batalhão de Alunos.</i>	-
Pergunta 5. Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Batalhão?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) é baseado nas notas, postura, atitudes, comportamento, acima de tudo ser um exemplo sendo sempre e nunca esquecendo o ser Pilão.</i>	- Notas; - Postura; - Atitudes; - Comportamento; - Ser um exemplo.
Pergunta 6. Quais são as tarefas que o comandante de Batalhão deve desenvolver?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) Supervisionar o trabalho dos meus graduados no desenvolvimento das suas funções.</i>	- Supervisionar as funções dos subordinados.
Pergunta 7. Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Sim, porque desde 2005 que levo uma aprendizagem diferente de muitos que chegaram mais tarde.</i>	- Estou bem instruído.
Pergunta 8. Que tipo de relação tem com a cadeia de comando (Oficiais)?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Uma forte relação de lealdade e camaradagem.</i>	- Lealdade; - Camaradagem.
Pergunta 9. Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais

<p>(...) <i>Liberal, porque permite-me dar maior margem de manobra aos meus subordinados, neste caso aos comandantes de companhia, para comandarem os seus homens.</i></p>	<p>- Liberal.</p>
<p>Pergunta 10. Será que a sua cadeia de comando (Alunos) e os restantes vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?</p>	
<p>Expressões-chave</p>	<p>Ideias Centrais</p>
<p><i>Sim vêm. Sim porque procuro sempre liderar com base no exemplo.</i></p>	<p>- Lidero com base no exemplo.</p>
<p>Pergunta 11. Quais são as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?</p>	
<p>Expressões-chave</p>	<p>Ideias Centrais</p>
<p><i>O facto de nem todos os graduados cooperarem na execução de algumas tarefas.</i></p>	<p>- Falta de cooperação de alguns graduados.</p>

5.5. Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE

A realização destas entrevistas¹⁹ tem como objetivo essencial a obtenção de informações específicas sobre a forma como os Cmdt de Comp se relacionam com os seus subordinados, assim como os principais desafios e dificuldades que enfrentam. Em seguida, apresenta-se a análise da entrevista aos dois Cmdt de Companhia.

¹⁹ Ver Apêndices H e I.

Pergunta 1. Qual é o seu nome completo?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>Diogo Manuel Marques Serra Furtado.</i>	-
Pergunta 2. Que idade tem?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>19 anos de idade.</i>	-
Pergunta 3. Qual é a sua Companhia?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>1ª Companhia de Alunos.</i>	-
Pergunta 4. Qual é a função de comando que desempenha?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>comandante da 1ª Companhia de Alunos.</i>	-
Pergunta 5. Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Batalhão?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>é baseado nas notas, atitudes, no saber transmitir valores, no exemplo e o ser Pilão.</i>	- Notas; - Atitudes; - Transmitir valores; - Ser um exemplo.
Pergunta 6. Quais são as tarefas que o comandante de Batalhão deve desenvolver?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
(...) <i>supervisionar o trabalho dos meus graduados em todas as funções desempenhadas.</i>	- Supervisionar as funções dos subordinados.
Pergunta 7. Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Sim, porque tive uma boa aprendizagem.</i>	- Tenho uma boa aprendizagem.

Pergunta 8. Que tipo de relação tem com a cadeia de comando (Oficiais)?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Uma relação baseada em camaradagem e amizade.</i>	- Camaradagem; - Amizade.
Pergunta 9. Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) Democrático, porque é o mais correto para com os meus graduados.</i>	- Democrático.
Pergunta 10. Será que a sua cadeia de comando (Alunos) e os restantes vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Sim, penso que sim.</i>	-
Pergunta 11. Quais são as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>O facto de trabalhar sem grandes apoios por parte dos meus graduados.</i>	- Falta de apoio de alguns graduados.

Pergunta 1. Qual é o seu nome completo?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) Jorge Rafael Rocha Teles.</i>	-
Pergunta 2. Que idade tem?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) 18 anos de idade.</i>	-
Pergunta 3. Qual é a sua Companhia?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) 2ª Companhia de Alunos.</i>	-
Pergunta 4. Qual é a função de comando que desempenha?	
Expressões-chave	Ideias Centrais

<i>(...) comando da 2ª Companhia de Alunos.</i>	-
Pergunta 5. Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Batalhão?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) é baseado nas notas, atitudes, no saber transmitir valores, no exemplo e o ser Pilão.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Notas; - Atitudes; - Transmitir valores; - Ser um exemplo.
Pergunta 6. Quais são as tarefas que o comandante de Batalhão deve desenvolver?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) supervisionar o trabalho dos meus graduados, os comandantes de Pelotão, em todas as funções que desempenham.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar as funções dos subordinados.
Pergunta 7. Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Sim, pela forma como sempre fui ensinado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fui bem instruído.
Pergunta 8. Que tipo de relação tem com a cadeia de comando (Oficiais)?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Uma relação baseada em camaradagem, amizade, mas acima de tudo respeito.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Camaradagem; - Amizade; - Respeito.
Pergunta 9. Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>(...) Democrático, porque permite ter algum controlo da minha parte e dá alguma autonomia aos comandantes de pelotão, ou seja ouço a opinião deles mas a decisão</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático.

<i>final é sempre minha e muitas vezes vai ao encontro da vontade deles.</i>	
Pergunta 10. Será que a sua cadeia de comando (Alunos) e os restantes vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>Sim, penso que sim.</i>	-
Pergunta 11. Quais são as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>O facto de por muitas vezes a ligação com os outros graduados falhar.</i>	- Falha de ligação com alguns graduados.

5.6. Inquérito por questionário a um Pelotão de cada Companhia de alunos

No que diz respeito aos inquéritos elaborados por questionário, pode-se dizer que permitiram esclarecer algumas dúvidas e confirmar algumas considerações verificadas através de pesquisa documental e algumas observações diretas. Em seguida, apresentam-se os resultados.

Relativamente à pergunta abaixo indicada a média de idades dos 46 indivíduos da amostra ronda os 14,63 anos. A mediana é de 15 anos e verificou-se um desvio padrão de 2,015 anos. O valor máximo de idades corresponde a 19 anos, sendo que o valor mínimo de idades é de 12 anos.

Statistics	
Qual é a sua idade?	
Valid	46
Missing	0
Mean	14,63
Median	15,00
Mode	12
Std. Deviation	2,015
Minimum	12
Maximum	19

O quadro seguinte fornece-nos os valores das frequências de acordo com as idades dos alunos do IPE. Dos 46 indivíduos que responderam aos questionários, observou-se que cerca de 10 alunos têm 12 anos, existem 7 alunos com 13 anos, 4 alunos com 14 anos, 7 alunos com 15 anos, 9 alunos com 16 anos, 6 alunos com 17 anos, 2 alunos com 18 anos e apenas 1 aluno com 19 anos.

Qual é a sua idade?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
12	10	21,7	21,7	21,7
13	7	15,2	15,2	37,0
14	4	8,7	8,7	45,7
15	7	15,2	15,2	60,9
16	9	19,6	19,6	80,4
17	6	13,0	13,0	93,5
18	2	4,3	4,3	97,8
19	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

De acordo com a pergunta “*Qual é a sua companhia?*” constatou-se que existe cerca de 22 alunos pertencentes a 1ª Comp o que corresponde a cerca de 47,8% da totalidade dos alunos inquiridos. Existem 24 alunos que pertencem a 2ª Comp, correspondendo a 52,2% do total.

Qual é a sua companhia?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1ª Companhia	22	47,8	47,8	47,8
2ª Companhia	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

De acordo com a pergunta “Qual é o seu pelotão?” pôde-se constatar que cerca de 24 alunos pertencem ao 1º pelotão o que corresponde a cerca de 52,2% dos alunos e 22 alunos pertencem ao 3º pelotão o que corresponde a 47,8% da totalidade dos alunos.

Qual é o seu pelotão?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º Pelotão	24	52,2	52,2	52,2
3º Pelotão	22	47,8	47,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Relativamente à pergunta abaixo indicada torna-se necessário dizer que existe uma maior concentração de alunos a frequentar o IPE há apenas 1 ano. Sendo assim, do total de alunos inquiridos 52.2% frequentam o IPE pela primeira vez. A segunda maior percentagem, 21.7%, está para os alunos que frequentam a escola há 3 anos.

Há quantos anos estuda nesta escola?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	52,2	52,2	52,2
2	1	2,2	2,2	54,3
3	10	21,7	21,7	76,1
4	8	17,4	17,4	93,5
5	2	4,3	4,3	97,8
6	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Para que os encarregados de educação dos alunos escolham uma Escola/Instituição para a sua formação é necessário que haver algum prestígio, qualidade e, acima de tudo, haver uma boa oferta educacional por parte da Escola/Instituição. O IPE também não foge à regra. Através dos inquéritos por questionário realizados, verificou-se que os alunos escolhem o IPE porque é uma casa com valores, possui uma boa qualidade de ensino e ainda tem para aqueles que no futuro pretendem seguir a carreira militar uma boa instrução de base. Os resultados indicam que a maioria dos encarregados de educação dos alunos, cerca de 34.8%, escolhe o IPE porque é uma escola que possui uma boa qualidade de ensino. Também se verificou que, cerca de 26.1%, escolheu porque é uma escola com muitos valores.

Porque é que escolheu estudar nesta escola?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valores	12	26,1	26,1	26,1
Influência familiar	7	15,2	15,2	41,3
Qualidade de ensino	16	34,8	34,8	76,1
Carreira militar	8	17,4	17,4	93,5
Outros	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

No que concerne à pergunta “*Durante a frequência nesta escola aprende como se deve comandar?*” verificou-se que 93.5% dos alunos respondeu que sim e 6.5% respondeu que não. Os que responderam que não, são na maioria alunos que entraram no IPE por influência dos pais ou outros familiares, visto que não têm o poder de decisão, e que no fundo não se identificam com o modelo de ensino do IPE. Também é relevante dizer que estes mesmos alunos são aqueles que responderam que não aconselhavam os amigos a ir estudar no IPE.

Porém, o motivo pelo qual se verifica estes resultados deve-se, como já foi referido, ao facto de alguns alunos entrarem no IPE por decisão dos pais ou familiares, pois não possuem o poder de decisão, e que não se identificam com a Instituição. Ora, quando isto acontece alguns alunos entram nesta escola por influência dos pais, dos tios ou ainda avós. E quando isto acontece, adicionado à falta de vontade do aluno e à

dificuldade de adaptação às regras e o modo de vivência interna, gera alguma revolta por parte do aluno para com a Instituição, o que resulta na falta de vontade de aconselhar outras pessoas a inscrever-se no IPE.

Durante a frequência nesta escola aprende como se deve comandar?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	43	93,5	93,5	93,5
Não	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Aconselha algum amigo a vir para esta escola estudar?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	44	95,7	95,7	95,7
Não	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

No quadro seguinte encontram-se as características mais importantes dos graduados, na opinião dos alunos. As características nomeadas pelos alunos são *exemplar*, *passivo*, *exemplar* e *simpático* e, ainda, *exemplar* e *passivo*. Cerca de 80.4%, dos alunos considera que os graduados devem ter um comportamento exemplar, isto é, devem ensinar os subordinados com base no exemplo. Assim, tendo em conta os inquéritos por entrevista realizados aos Alunos Graduados, assim como ao Diretor do IPE, este resultado é corroborado, pois todos consideram que numa instituição como esta o ensinar/liderar/comandar deve ser feito com base no exemplo.

As outras características consideradas importantes por 10.9% dos alunos são *exemplar* e *passivo*.

Que características de aluno graduado considera ideal para ajudar na sua formação?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Exemplar	37	80,4	80,4	80,4
Passivo	2	4,3	4,3	84,8
Exemplar e	5	10,9	10,9	95,7

Simpático				
Exemplar e Passivo	1	2,2	2,2	97,8
Todas	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Relativamente às razões para aconselhar um amigo a estudar no IPE os alunos enumeraram um leque de motivos: 26.1% considera o facto de ser uma escola de valores; 26.1% considera que permite uma melhor perspetiva futura; 6.5% refere-se ao facto de se cultivar o espírito de camaradagem; 4.3% menciona ainda melhor aproveitamento escolar. Contudo, 32.6% do total dos alunos considerou que a razão para qual aconselhava um amigo a estudar no IPE se deve à elevada qualidade do ensino aí ministrado.

Razões para aconselhar um amigo a vir para o IPE estudar.				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valores	12	26,1	26,1	26,1
Melhor perspetiva futura	12	26,1	26,1	52,2
Camaradagem	3	6,5	6,5	58,7
Melhor aproveitamento escolar	2	4,3	4,3	63,0
Qualidade de ensino	15	32,6	32,6	95,7
Não correspondeu as expectativas	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

No quadro seguinte estão enumeradas as principais dificuldades que os alunos do IPE enfrentam durante a sua vida de estudante. De acordo com os resultados obtidos, os alunos reportaram que as mais significativas dificuldades que enfrentam são o afastamento dos laços de amizade anteriores, cerca de 43.5%, e a distância da família, cerca de 21.7%. No entanto, ainda existem outras dificuldades, nomeadamente a adaptação às regras da escola, 19.6%.

Estes resultados são considerados, perfeitamente, normais quando se tem em conta a faixa etária dos alunos a frequentar o IPE. É normal que se verifique, numa criança de 12 anos de idade, dificuldades em estar muito tempo, durante quase cinco dias por semana, longe dos pais, quando anteriormente estava com os mesmos durante toda a semana, é uma alteração que não é fácil para uma criança.

Quanto ao afastamento dos laços de amizade anteriores, pode-se dizer que, mesmo para os adultos, não é algo que se ultrapasse ou se assuma facilmente. É sempre difícil deixar amizades por trás. Neste caso, os miúdos quando entram para o IPE, na maioria dos casos, desfazem-se das amizades anteriores. Isto acontece por inúmeros motivos, tais como o tempo que têm livre, as próprias condições do ser aluno Pilão e ainda as novas amizades que, internamente, terão que fazer.

Relativamente à adaptação às regras da escola, é relevante realçar ao facto de as crianças saírem de outras escolas em que as regras eram muito mais flexíveis, e nas quais a componente física não era muito exigente. Com a entrada para o IPE, os alunos enfrentam uma nova realidade. No IPE procura-se educar os alunos não só da componente académica, mas também da componente física. Assim como todos os EMEns, no IPE o culto das atividades desportivas é considerado importante e tem carácter avaliativo. Como refere o Sr. Coronel João Soares, Diretor do IPE, na entrevista realizada, não interessa ter alunos que sejam muitos bons na componente académica e que sejam maus fisicamente ou que sejam mal comportados, e vice-versa. O que interessa realmente é que os alunos sejam equilibrados.

Quais são as dificuldades mais significativas na vida do estudante do IPE?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Distância da família	10	21,7	21,7	21,7
Afastamento dos laços de amizade anteriores	20	43,5	43,5	65,2
Adaptação as regras da escola	9	19,6	19,6	84,8
Distância da família e adaptação às regras	2	4,3	4,3	89,1
Todos	2	4,3	4,3	93,5
Distância da família e afastamento das amizades anteriores	2	4,3	4,3	97,8

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Afastamento dos laços de amizade e adaptação as regras da escola	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Os aspetos que os alunos, normalmente, consideram mais importantes para a sua formação são aqueles que lhes permitem ter um melhor desempenho académico e que lhes dê ferramentas úteis para o exercício das suas funções futuras. Consequentemente, tendo em conta os resultados dos questionários, constatou-se que *Conhecimentos/ Disciplina/ Sentimentos* são os aspetos mais importantes para a formação dos alunos no IPE, com 19.6%, seguido de *Conhecimentos académicos/Disciplina/Determinação*, com cerca de 17.4% dos alunos.

Quais são os aspetos que considera mais importantes para a sua formação?				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-Conhecimentos académicos/ Socialização/ Determinação	3	6,5	6,5	6,5
-Conhecimentos académicos /Disciplina/Determinação	8	17,4	17,4	23,9
-Disciplina/ Sentimentos/ Determinação	3	6,5	6,5	30,4
-Disciplina	1	2,2	2,2	32,6
-Disciplina/ Determinação	1	2,2	2,2	34,8
-Conhecimentos/ Cultura geral/ Socialização	1	2,2	2,2	37,0
-Cultura geral	1	2,2	2,2	39,1
-Conhecimentos académicos/Sentimentos/ Determinação	3	6,5	6,5	45,7
-Conhecimentos/ Disciplina/ Sentimentos	9	19,6	19,6	65,2
-Disciplina/ Cultura geral/ Determinação	2	4,3	4,3	69,6
-Conhecimentos académicos/ Disciplina/ Cultura geral	3	6,5	6,5	76,1
-Conhecimentos académicos/ Cultura geral/ Sentimentos	3	6,5	6,5	82,6
-Conhecimentos académicos/	1	2,2	2,2	84,8

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Família/ Sentimentos				
-Disciplina/ Família/ Determinação	2	4,3	4,3	89,1
-Família/ Sentimentos/ Determinação	3	6,5	6,5	95,7
-Conhecimentos acadêmicos	1	2,2	2,2	97,8
Total	46	100,0	100,0	

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Resposta às questões de investigação

No que concerne à primeira questão de investigação, **“É o exercício de liderança desenvolvido nos alunos do IPE desde a sua entrada no Estabelecimento Militar de Ensino?”** Pode dizer-se que o IPE tem a preocupação de acompanhar e promover o desenvolvimento da capacidade de liderança dos alunos desde os seus primeiros anos de entrada. Contudo, também se constatou que quanto mais cedo os alunos entrarem para o IPE e quanto menor for a idade dos mesmos, mais fácil se torna o processo. Isto é, se entrarem mais novos, ao longo dos anos vão percebendo a essência do Instituto e torna-se mais fácil desenvolver neles essa capacidade de liderança do que se entrarem já com uma idade mais avançada.

Relativamente à segunda questão de investigação, **“Quais são os estilos de liderança que emergem com maior significado ao nível de Corpo de Alunos graduados?”** Verifica-se que no seio do Corpo de Alunos graduados os estilos de liderança mais colocados em prática são o estilo Liberal e o estilo Democrático. O estilo Liberal é praticado pelo Cmdt de Batalhão Aluno, em relação aos Cmdt de Comp, visto que desta forma permitirá a estes ter maior margem de manobra para comandarem os seus homens. O estilo Democrático é praticado pelos Cmdt de Comp porque permite ter controlo por parte dos mesmos, e dá alguma autonomia aos comandantes de pelotão, ou seja, ouvem a opinião deles mas a decisão final é sempre dos Cmdt de Comp, e na maioria das vezes vai ao encontro da vontade deles.

Quanto à terceira questão de investigação, **“Como se desenvolve a função de Co-liderança ao nível do comando das Companhias de Alunos?”** É de referir que a Co-liderança consiste num desenvolvimento de liderança partilhada entre os alunos. Isto é, com a existência das funções de comando dos alunos, Alunos Graduados, este conceito Co-liderança passa a ser desenvolvido através dessa prática de comando que por sua vez

é conseguida através da nomeação dos alunos para o comando das Secções, Pel, Comp, Batalhão. Existem ainda outras funções que são consideradas de comando, ou seja, a Co-liderança, sendo os alunos ensinados sobre as melhores formas de as pôr em prática. Face à quarta questão de investigação, **“Qual a relação de liderança que se estabelece genericamente entre a estrutura de alunos graduados e a estrutura de comando formal do IPE?”** Pode-se dizer que, tal como em todas as sociedades hierarquizadas, o IPE se rege por princípios e condutas que estão bastante clarificados e acessíveis a todos, a fim de permitir que haja um bom desempenho das atividades, sem quaisquer situações constrangedoras. Sendo assim, a relação que se preza e que está estabelecida entre a estrutura de alunos graduados e a estrutura de comando formal do IPE é a de forte lealdade, camaradagem e, acima de tudo, respeito.

6.2. Resposta à questão central

Com a realização de todas as pesquisas documentais, inquéritos por entrevista, inquéritos por questionário, observações diretas, assim como toda a análise feita, os resultados apresentados, fica-se em condições dar uma resposta à questão central: **“No domínio da estrutura de alunos graduados, quais são os mais significativos desafios de liderança ao nível do comando das Companhias de Alunos?”** Assim, os mais significativos desafios de liderança que os Alunos Graduados enfrentam são, em primeiro lugar, o facto de surgirem algumas dificuldades quanto ao exercício de liderança entre pares, pois torna-se mais complicado comandar alunos que sejam do mesmo ano de entrada do que aqueles que entraram depois; em segundo lugar, verifica-se o facto de alguns Alunos Graduados terem cooperado menos para a consecução de algumas tarefas pré-definidas, o que passa a originar a falha de ligação entre os graduados; e em terceiro lugar, pode-se referir o facto de alguns alunos ainda serem crianças, o que exige mais dos graduados, visto que terão de arranjar formas e métodos para explicar certos assuntos de forma diferente ao que, por exemplo, facilmente explicariam aos alunos mais velhos.

6.3. Grau de cumprimento dos objetivos

O objetivo deste Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada consistia em identificar os grandes desafios que se colocam ao nível do comando das Companhias de Alunos no IPE. No entanto, com o resultado das investigações efetuadas, os inquéritos por entrevista, as pesquisas documentais, os inquéritos por questionário, as observações diretas, pode-se dizer que o objetivo previamente definido foi cumprido. Tornou-se possível responder à questão central, às questões de investigação, assim como esclarecer algumas dúvidas que existiam.

6.4. Limitações da investigação

No desenrolar de todo o processo de investigação foram surgindo algumas limitações que, de certa forma, condicionaram o seu desenvolvimento. Porém, as limitações que foram surgindo prendem-se com a restrição do número de páginas do corpo de trabalho e com o tempo disponível para o tratamento dos dados.

No que diz respeito à restrição do número de páginas do corpo de trabalho pode dizer-se que acaba por limitar a investigação, fazendo com que o investigador não consiga aprofundar alguns conceitos.

Relativamente ao tempo de dedicação ao tratamento dos dados, é importante referir que o tempo que se disponibiliza para a efetivação da investigação pode ser considerado pouco para o grau de exigência que é dada à investigação. Assim, podia ser concedido mais tempo para a realização da investigação. A execução dos inquéritos por entrevista e por questionário exigem algum tempo, visto que os interlocutores nem sempre se mostram disponíveis de imediato e isso acaba por provocar algum atraso no desenvolvimento do trabalho.

6.5. Desafios para futuras Investigações

A realização deste trabalho deixa, com certeza, algumas questões por responder que não são abarcadas pelo tema desta investigação. Desta forma, torna-se importante propor a realização de um trabalho que seja aplicado aos outros EMEns, nomeadamente para o

CM e o IO de forma a obter resultados que permitam conhecer em profundidade a forma como estes EMEns funcionam e quais os desafios com que se deparam, assim como dificuldades que os alunos tenham de enfrentar.

BIBLIOGRAFIA

Livros:

- Barañano, Ana Maria (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bell, J. (2002). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 2ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas S.A.
- Carvalho, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Coutinho, Clara (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*, 5ª Edição. Loures: Lusociência.
- Leitão, D. M. V. e Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança: “Uma Visão Militar e Académica”*. Lisboa: Academia Militar.
- Lindo, M. R. (2003). *Empreendedorismo, Estilos de Liderança e Diferenças quanto ao Género*. Rio de Janeiro: [s/n].
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- O'Connor, J. (2001). *Liderando: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro: Record.
- Penteado, J. R. W. (1992). *Técnica de Chefia e Liderança*, 9ª Edição. São Paulo: Pioneira.

- Porto Editora. (2011). *Dicionário da Língua Portuguesa - acordo ortográfico: o antes e o depois*. Porto: Porto Editora.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Rosado, D. M. P. (2008). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*. Lisboa: Edição do Autor.
- Rosado, D. M. P. (2010b). *Instituto dos Pupilos do Exército – 1911-2011*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, 2ª Edição. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*, 2ª Edição. Lisboa: Pactor.
- Tannenbaum, R. e Schmidt, W. H. (1958). “How to Choose a Leadership Pattern”. In: *Harvard Business Review*, vol. 36, n.º 2, pp. 95-101, Março-Abril 1958.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Whitaker, Patrick (1999). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições Asa.

Teses, artigos, publicações e documentos consultados:

- Afonso, A. M. (2010). *Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. TIA, [policopiado], Lisboa. Academia Militar.
- Borrvalho, C. I. (2012). *O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. TIA, [policopiado], Lisboa. Academia Militar
- Gonçalves, D. P. M. (2012). *A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*. TIA, [policopiado], Lisboa. Academia Militar

Marques, H. P. (2012). *As Funções Unificadora e Mobilizadora da Cultura Organizacional da Escola – Um Estudo de Caso*. Lisboa. Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Rosado, David (2011a). *Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 3*, [policopiado], Lisboa, ISLA Campus Lisboa

Rosado, David (2011b). *Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 5*, [policopiado], Lisboa, ISLA Campus Lisboa

Rosado, David (2011c). *Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 8*, [policopiado], Lisboa, ISLA Campus Lisboa

Sabino, J. F. (2008). *A liderança no âmbito da descrição e análise de funções dos oficiais subalternos*. TIA, [policopiado], Lisboa. Academia Militar

Sites consultados na Internet:

Andrade, G. A. R. (s/d). *Cultura de Confiança Organizacional – Diferencial das Melhores Empresas para se Trabalhar*. Obtido em 27 de Março de 2013, de Google Docs: http://www.aedb.br/seget/artigos06/251_artigo%20cultura.pdf

FEUP, (s/d). *Liderança e gestão de equipas*. Obtido em 27 de Março de 2013, de Google Docs:

http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf.

IPE, (2011). *Projecto Educativo*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2013, de Google Docs: http://www.pupilos.eu/regulamentos/Projecto_Educativo_2012.pdf.

Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2010). *The Truth About Leadership*. Obtido em 28 de Março de 2013, de Portal de Gestão: <http://www.portal-gestao.com/livros/item/6924-a-verdade-sobre-a-lideran%C3%A7a.html>.

ANEXOS

Anexo A – Comparação dos diferentes estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
<ul style="list-style-type: none">• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	<ul style="list-style-type: none">• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	<ul style="list-style-type: none">• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none">• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	<ul style="list-style-type: none">• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	<ul style="list-style-type: none">• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none">• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none">• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	<ul style="list-style-type: none">• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	<ul style="list-style-type: none">• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Ilustração 4: Comparação dos diferentes estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2000, p. 138)

Anexo B – Padrões de Liderança

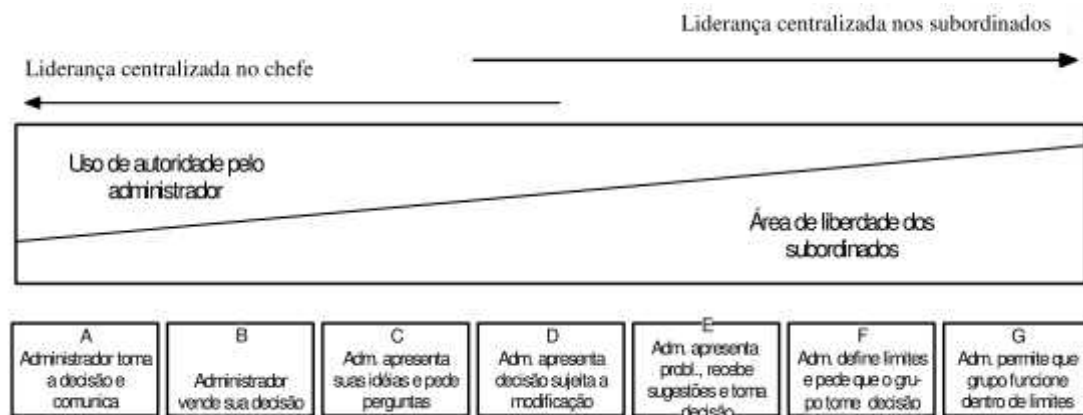


Ilustração 5: Padrões de Liderança

Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1958, p. 96)

Anexo C – Etapas do processo de investigação



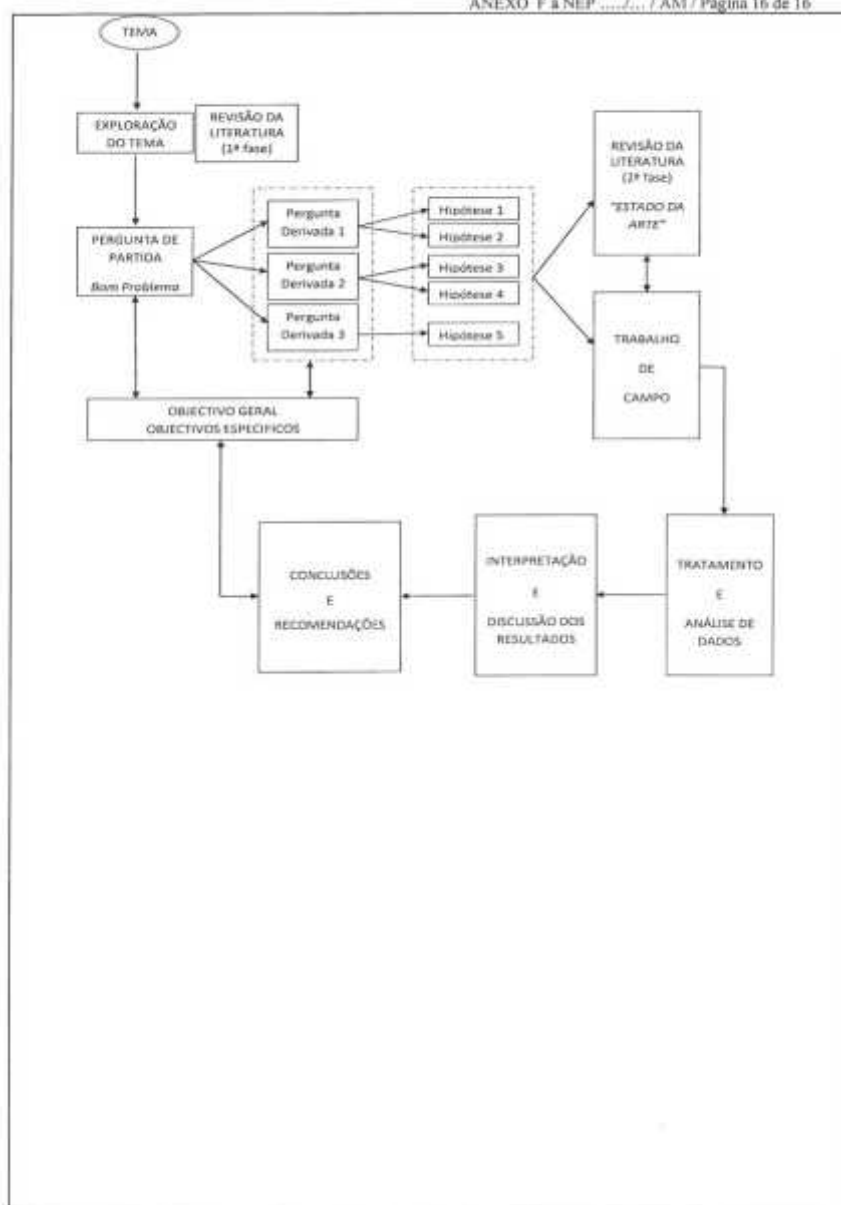
Ilustração 6: Etapas do processo de investigação

Fonte: Gonçalves (2012, p. 2)

Anexo D – Percurso metodológico

NÃO CLASSIFICADO

ANEXO F à NEP / AM / Página 16 de 16



NÃO CLASSIFICADO

Fonte: Academia Militar

Anexo E – Classificação das investigações em função do objeto visado

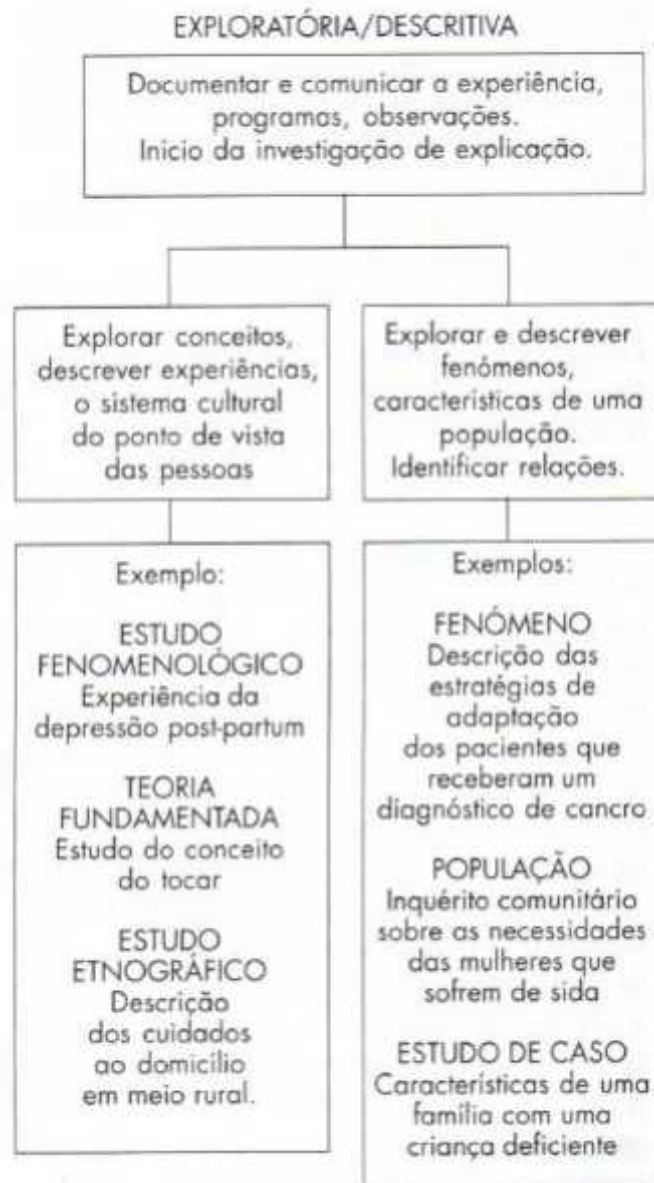


Ilustração 7: Classificação das investigações em função do objeto visado

Fonte: Fortin (2009, p. 137)

APÊNDICES

Apêndice A – Inquérito por entrevista ao Sr. Coronel Soares

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRETOR DO IPE

Interlocutor: Coronel Soares

Entrevistador: Aspirante AdMil Bilahal Vieira Camará

Cargo: Diretor do Instituto dos Pupilos do Exército

Data: 27 de Março de 2013

Local: Instituto dos Pupilos do Exército, 2ª Secção

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

A realização desta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*”. Desta forma, tem como objetivo recolher informações acerca da educação dos alunos no que diz respeito ao conceito de liderança e co-liderança, isto é, procurar saber se este conceito encontra-se sempre presente, no início e durante todo o processo, ao longo da formação dos alunos e de que forma os mesmos reagem perante esse facto.

Questões:

1 – Tendo em linha de conta a situação económica, política e social atual, quais entende serem os desafios mais emergentes que lhe são colocados na qualidade de diretor do IPE?

“Eu sou militar e não vou fazer política. No entanto, é notório que o país está numa situação difícil, que a família militar está a passar algumas dificuldades e estas casas, nomeadamente o IPE, servem para apoiar a família militar a garantir estabilidades social e emocional dos miúdos.

Se estas casas sempre tiveram razão de ser, nestas situações mais difíceis de carências financeiras mais sentido fazem. Eu perspetivo que cada vez vai haver uma maior procura deste tipo de Estabelecimento de Ensino, nomeadamente da família militar e não só. A situação que se está a viver no país, atualmente, vai potenciar a necessidade destas casas. Como diretor, conseqüentemente terei maiores desafios no que concerne à liderança, à segurança, à educação e ao enquadramento dos miúdos.”

2 – Relevando a sua experiência como subdiretor do IPE, e agora, também como diretor do IPE, como percebe o desenvolvimento das capacidades de liderança pelos estudantes? Quais são, para si, os fatores que, no âmbito da formação plural que IPE ministra, mais contribuem para esse desenvolvimento de competências?

“Nós no IPE entendemos a formação do cidadão com dois grandes pilares que devem estar perfeitamente equilibrados. Estes dois pilares são a formação académica, por isso é que a casa tem um serviço escolar, e a formação competências sociais, os chamados Soft skills que é dada pelo Corpo de Aluno. A casa está estruturada, através da sua direção, para equilibrar e gerir estes dois pilares pois não nos interessa ter cidadãos que sejam muito bem comportados e educados mas que sejam academicamente fracos nem o inverso.

Em termos da liderança, eu creio que o IPE é uma grande casa. Existe um corpo de graduados porque a casa desde sempre teve uma preocupação muito grande em se aproximar do mercado de trabalho e de formar cidadãos uteis à pátria. Nessa perspetiva, nós entendemos que o caminho de aluno que entra para aqui é, em primeiro lugar, saber integrar-se numa estrutura e perceber que na vida temos sempre alguém acima de nós, ao nosso lado e, eventualmente, abaixo de nós. Isto é algo que não é fácil para uma criança de 10 ou 12 anos de idade. O miúdo vai ter que aprender a gerir uma relação de subordinação, de gestão afetiva e emocional com o líder dele sem que o progenitor ou um adulto estar a gerir essa relação. Portanto, esta é a primeira fase do processo em que o miúdo vai ter que gerir a relação com os pares e com uma pessoa que está acima dele.

Numa segunda fase, isto é um processo que demora anos, a partir do nono ou décimo ano quando entendermos que o aluno já está maduro, que tem um bom desempenho académico, isto para nós é fundamental, e que tem um equilíbrio emocional adequado convidamo-lo a ser graduado. Assim o aluno vai exercer a sua liderança, muito acompanhado pelos Oficiais, Sargentos e outros militares do Corpo de Alunos que vão monitorizar de perto esta ação do graduado sobre os subordinados. Esta liderança é muito condicionada, pois o graduado sabe que está sujeito à lei geral do país. O graduado vai aprender que a melhor forma de liderar é através do exemplo, e vai aprender a ler e perceber o impacto que a ordem que está a dar aos seus subordinados está a ter, visto que pode ter aceitação ou não. Desta forma o aluno é ensinado a detetar estas situações e soluciona-las.”

3 – Quais são, para si, os pontos fortes e os pontos fracos na relação entre alunos mais velhos e alunos mais novos, designadamente ao nível da hierarquia formal e informal existente na comunidade estudantil do IPE?

“Há um ponto que facilita a liderança aqui dentro que é a idade. É muito mais fácil um aluno de 16 anos de idade liderar um de 10 anos de idade do que outro de 16. Existe um efeito da barra que se faz sentir muito aqui dentro. Um aluno barra 2005 tem sempre a antiguidade ao seu favor em relação ao aluno barra 2008. Contudo, o aluno barra 2008 pode vir a ser graduado e o aluno barra2005 não. Daí a relação entre a autoridade formal e informal. O aluno mais antigo obedece ou deve obedecer as ordens do aluno mais moderno que é graduado. Muitas vezes a autoridade informal vem a fragilizar a autoridade formal, o que é completamente normal nas casas desse género.”

Apêndice B – Inquérito por entrevista ao Comandante de Batalhão IPE

GUIÃO DE ENTREVISTA AO ALUNO COMANDANTE DE BATALHÃO IPE

Interlocutor: João Nuno E. Rodrigues

Entrevistador: Aspirante AdMil Bilahal Vieira Camará

Cargo: Aluno Comandante de Batalhão do Instituto dos Pupilos do Exército

Data: 4 de Abril de 2013

Local: Instituto dos Pupilos do Exército, 1ª Secção

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

A realização desta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*”. Desta forma, tem como objetivo recolher informações acerca da educação dos alunos no que diz respeito ao conceito de liderança e co-liderança, isto é, procurar saber se este conceito encontra-se sempre presente, no início e durante todo o processo, ao longo da formação dos alunos e de que forma os mesmos reagem perante esse facto.

Questões:

1 – Qual é o seu nome completo?

“Eu chamo-me João Nuno E. Rodrigues.”

2 – Que idade tem?

“Tenho 18 anos de idade.”

3 – Qual é a sua Companhia?

“Eu sou da 2ª Companhia.”

4 – Qual é a função de comando que desempenha?

“Eu desempenho a função do Comando de Batalhão de Alunos.”

5 – Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Batalhão?

“O critério é baseado nas notas, postura, atitudes, comportamento, acima de tudo ser um exemplo sendo sempre e nunca esquecendo o ser Pilão.”

6 – Quais são as tarefas que o comandante de Batalhão deve desenvolver?

“Basicamente deve supervisionar o trabalho dos meus graduados no desenvolvimento das suas funções.”

7 – Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?

“Sim, porque desde 2005 que levo uma aprendizagem diferente de muitos que chegaram mais tarde.”

8 – Que tipo de relação tem com a cadeia de comando (Oficiais)?

“Uma forte relação de lealdade e camaradagem.”

9 – Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?

“É o estilo Liberal, porque permite-me dar maior margem de manobra aos meus subordinados, neste caso aos comandantes de companhia, para comandarem os seus homens.”

10 – Será que a sua cadeia de comando (Alunos) e os restantes vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?

“Sim vêm. Sim porque procuro sempre liderar com base no exemplo.”

11 – Quais são as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?

“O facto de nem todos os graduados cooperarem na execução de algumas tarefas.”

Apêndice C – Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE

GUIÃO DE ENTREVISTA AO ALUNO COMANDANTE DE COMPANHIA IPE

Interlocutor: Diogo Manuel Marques Serra Furtado

Entrevistador: Aspirante AdMil Bilahal Vieira Camará

Cargo: Aluno Comandante de Companhia do Instituto dos Pupilos do Exército

Data: 4 de Abril de 2013

Local: Instituto dos Pupilos do Exército, 1ª Secção

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

A realização desta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*”. Desta forma, tem como objetivo recolher informações acerca da educação dos alunos no que diz respeito ao conceito de liderança e co-liderança, isto é, procurar saber se este conceito encontra-se sempre presente, no início e durante todo o processo, ao longo da formação dos alunos e de que forma os mesmos reagem perante esse facto.

Questões:

1 - Qual o seu nome completo?

“Eu chamo-me Diogo Manuel Marques Serra Furtado.”

2 - Que idade tem?

“ Eu tenho 19 anos de idade.”

3 - Qual é a sua Companhia?

“Pertença à 1ª Companhia.”

4 - Qual a é função de comando que desempenha?

“Desempenho a função de Comandante da 1ª Companhia”

5 - Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Companhia?

“Notas, atitudes, saber transmitir valores, exemplo e o Ser Pilão.”

6 - Quais são as tarefas que o comandante de Companhia deve desenvolver?

“ Deve supervisionar o trabalho dos graduados em todas as funções desempenhadas.”

7 - Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?

“Sim, porque tive uma boa aprendizagem.”

8 - Que tipo de relação tem com os alunos subordinados?

“Uma relação baseada em camaradagem e amizade.”

9 - Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?

“É o estilo Democrático. Porque é o mais correto para com os meus graduados.”

10 - Será que os restantes alunos vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?

“Sim, penso que sim.”

11 - Quais as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?

“O facto de trabalhar sem grandes apoios por parte dos meus graduados.”

Apêndice D – Inquérito por entrevista aos Comandantes de Companhia IPE

GUIÃO DE ENTREVISTA AO ALUNO COMANDANTE DE COMPANHIA IPE

Interlocutor: Jorge Rafael Rocha Teles

Entrevistador: Aspirante AdMil Bilahal Vieira Camará

Cargo: Aluno Comandante de Companhia do Instituto dos Pupilos do Exército

Data: 4 de Abril de 2013

Local: Instituto dos Pupilos do Exército, 1ª Secção

Suporte: Gravação Áudio

Preâmbulo de orientação:

A realização desta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*Liderança e Co-liderança: A Gestão do Comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*”. Desta forma, tem como objetivo recolher informações acerca da educação dos alunos no que diz respeito ao conceito de liderança e co-liderança, isto é, procurar saber se este conceito encontra-se sempre presente, no início e durante todo o processo, ao longo da formação dos alunos e de que forma os mesmos reagem perante esse facto.

Questões:

1 - Qual o seu nome completo?

“Eu chamo-me Jorge Rafael Rocha Teles”

2 - Que idade tem?

“Tenho 18 anos de idade.”

3 - Qual é a sua Companhia?

“Eu sou da 2ª Companhia de Alunos.”

4 - Qual a é função de comando que desempenha?

“Desempenho a função de comandante da 2ª Companhia de Alunos.”

5 - Qual é o critério de escolha para a nomeação do comandante de Companhia?

“O critério é baseado nas notas, atitudes, saber transmitir valores, exemplo e o ser Pilão.”

6 - Quais são as tarefas que o comandante de Companhia deve desenvolver?

“O comandante de Companhia deve supervisionar o trabalho dos meus graduados, os comandantes de pelotão, em todas as funções desempenhadas.”

7 - Considera que possui capacidades para exercer essa função? Porquê?

“Sim, pela forma como sempre fui ensinado.”

8 - Que tipo de relação tem com os alunos subordinados?

“Uma relação baseada em camaradagem, amizade, mas acima de tudo respeito.”

9 - Qual é o estilo (s) de Liderança que aprecia mais? Porquê?

“O estilo Democrático, porque permite ter algum controlo da minha parte e dá alguma autonomia aos comandantes de pelotão, ou seja oiço a opinião deles mas a decisão final é sempre minha e muitas vezes vai ao encontro da vontade deles.”

10 - Será que os restantes alunos vêm em si um exemplo a seguir? Consegue convencê-los a fazer a sua vontade sem recurso ao facto de ser graduado?

“Sim. Penso que sim.”

11 - Quais as maiores dificuldades que sente na execução das suas funções?

“O facto de por muitas vezes a ligação com os outros graduados falhar.”