



ESCOLA NAVAL

ta sante e biẽ faire



Frederico Rola Rodrigues

***Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de
Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de
formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa***

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha**



Alfeite

2022



ESCOLA NAVAL

ta sãntõ de biẽ-faire



Frederico Rola Rodrigues

*Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de
Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de
formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa*

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha**

Orientação: 2TEN ST-ERH Ivo Emanuel da Rocha Lima Costa dos Santos Soares

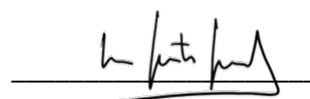
O Aluno



Frederico Rola Rodrigues

ASPOF M

O Orientador



Ivo Santos Soares

2TEN ST-ERH

Alfeite

2022

“Todo o indivíduo normal é chamado, em muitas variantes, a desempenhar a nobre missão de chefe, ainda que de um pequeno grupo humano, como a família. Será, pois, desejável que se crie na sociedade e em particular nas escolas, uma mentalidade de ‘escola de líderes’, onde todos se esforcem por ser educadores de chefes.” –

Almirante Vieira Matias

Dedicatória

Dedico esta dissertação a todos os alunos que pelo gosto de aprender, ensinar e querer fazer bem, se esforçam por ajudar a sua instituição na árdua busca pelo ensino de excelência pois sem os valiosos contributos dos seus aprendizes estas vêm-se limitadas na resposta às necessidades emergentes. Dedico assim a minha dissertação de mestrado a todos os alunos que querem melhorar apesar das suas dificuldades, aprender a liderar antes das adversidades e tornarem-se comunicadores confiantes ainda em tempo de formação para que apenas lhes reste inspirar a confiança nos demais na hora de cumprir a missão.

Agradecimentos

São muitos os agradecimentos a fazer após a conclusão desta etapa. De alguma forma procurei agradecer a quem consegui manter na memória sabendo que haverão imensas personalidades que me influenciaram positiva ou negativamente e que apesar dos nomes não surgirem, deixo o meu profundo agradecimento.

Assim, agradeço inicialmente aos camaradas Castro, Pessanha, Glória, Picoto, Bernardo, Estevão, Pechirra e Panzo por terem auxiliado na gravação de todas as Tarefas Práticas de Liderança. Sem eles, não teria sido possível recolher todos os dados necessários e elaborar esta dissertação de mestrado.

Ao Sr. Comandante Custódio Lopes pela cooperação fundamental na integração das tarefas práticas de liderança na unidade curricular de Comportamento Organizacional II bem como aos alunos do curso Vice-Almirante Manuel Armando Ferraz.

Aos alunos de 1º, 3º e 4º ano que, por não poder revelar as suas identidades, agradeço profundamente por terem aceitado participar nesta dissertação e abdicando de parte do seu tempo livre para participarem no estudo efetuado. O seu contributo bem como motivação para melhorar foram fundamentais para a dissertação e, após todo o progresso efetuado, este é visível visto que se tornaram melhores líderes e oradores mais confiantes.

Aos docentes e militares da Escola Naval e da Marinha Portuguesa que ao longo destes anos foram uma fonte de conhecimento, motivação e até mesmo inspiração para concluir o curso com sucesso e procurar sempre ser não só um bom Oficial como um bom militar, professor e pessoa.

À Escola de Fuzileiros da Marinha Portuguesa por disponibilizar modelos de tarefas práticas de liderança bem como estruturas de avaliação das competências de liderança e gestão, tendo ainda permitido assistir ao processo que os formadores executam para desenvolver o modelo de liderança funcional nos instruendos.

Ao excelentíssimo Sr. Tenente Ivo Soares por, acima de tudo, ter acreditado na possibilidade de realizar um projeto assim como ter confiado em mim para levarmos a bom porto o mesmo. Mais que a orientação de uma tese vi a presença de um mentor que, dando-me a liberdade de ir realizando a dissertação de forma bastante autónoma, me deu excelentes linhas guia, ajudou sempre a desobstruir os vários obstáculos que encontrei e deu conselhos que permitiram enriquecer não apenas a nível da dissertação como a nível pessoal. Deste modo,

a conclusão desta dissertação serve como o princípio de um projeto mais robusto em prol de um bem maior.

À guarnição do NRP João Roby, pelas fortes amizades criadas, pelos ensinamentos e por me terem proporcionado um estágio transformador repleto de experiências marcantes que a vida profissional tem tendência a revelar servindo como grandes exemplos e motivações para a missão que esta dissertação procurou cumprir.

Aos camaradas Castro e Pessanha, que ao longo destes anos foram dois pilares que sempre ajudaram a tomar as melhores decisões, aguentar os tempos difíceis e aproveitar os singelos bons momentos que a vida dá.

Ao meu avô, Jaime de Sousa Rola, que por bom homem que foi, é, e sempre será, pelos valores e ensinamentos que o tempo me permitiu aprender. Ser sempre justo, o gosto pelo trabalho, a responsabilidade dos nossos atos e os sacrifícios que devemos realizar para chefiar uma família serão para sempre por mim herdados e sempre os passarei, pelo que depender da minha honra.

Ao Dr. Jaime Moura, que sempre me ensinou a procurar o conhecimento pelo estudo e pelo simples gosto de aprender. A sua falta será sempre sentida não só pela sua forte personalidade, carisma, conhecimento e valores, como pelas reprimendas nas alturas devidas e, por acima de tudo, sempre ter acreditado que eu conseguia fazer algo melhor. Que um dia consiga ser tão bom Oficial de Marinha como ele queria ser.

Agradeço principalmente à minha mãe e à minha irmã, por quem tento fazer bem, por quem tento ajudar, por quem tento encontrar tempo e que como minha querida família, tento ser melhor diariamente.

Resumo

Há mais de 175 anos que a Escola Naval portuguesa se afirma como uma escola de excelência na preparação dos Oficiais de Marinha. Com a dinâmica organizacional, torna-se importante identificar as competências que beneficiariam de um desenvolvimento ao longo do percurso académico. Assim, um dos objetivos foi identificar as competências não-técnicas que caracterizam não apenas um Oficial da Marinha Portuguesa como das Forças Armadas, incidindo na comunicação e na liderança. Deste modo, foi criado um modelo que se foca em desenvolver o perfil de liderança e comunicação que os Oficiais da Marinha Portuguesa deveriam ter de modo a alcançarem bons resultados com as equipas que lideram ou apresentam informação. Isto foi alcançado através de modelação comportamental e o objetivo principal foi garantir que o percurso académico regista uma evolução controlada das competências dos alunos garantindo que estes dominam as competências de liderança e comunicação. O modelo permitiu avaliar e desenvolver os comportamentos pretendidos num grupo de alunos selecionados através de atividades de avaliação que permitiram identificar os desvios entre os comportamentos atuais e os pretendidos. Através de atividades de desenvolvimento e feedback foi possível melhorar os comportamentos dos alunos que tinham mais dificuldades atingindo os mesmos níveis dos alunos que haviam mostrado mais talento inicialmente. A introdução de Role play, feedback e métodos de ensino modernos permitiram avaliar e desenvolver os comportamentos levando à criação de uma nova unidade curricular. As conclusões obtidas mostram a criação de um modelo que controla e garante o desenvolvimento dos comportamentos pretendidos de modo a preparar comunicadores e líderes confiantes para que possam obter melhores resultados com as equipas que liderarem.

Palavras-Chave: Competências, Comunicação, Desenvolvimento de Competências, Liderança, Modelação Comportamental

Abstract

The Portuguese Naval Academy for more than 175 years has asserted itself as a school of excellence in the preparation of the Officers for the Portuguese Navy. With the organizational dynamics, it is important to identify the competencies that could benefit from better development along the academic path. Therefore, one of the goals was to identify the non-technical skills that characterize not only a Portuguese Navy Officer but also the officers of the Armed Forces, focusing on communication and leadership. As such, it was created a model that focus on developing the leadership and communication profile that the Portuguese Navy Officers should have to achieve better results with the teams they lead or present information to. This was done through behavioural modelling and the main purpose was to guarantee that the entire academic path has a controlled evolution over the students' competencies guaranteeing that they dominate the competencies of leadership and communication. The model allowed to evaluate and develop the intended behaviours on a selected group of students through evaluation activities which led to the identification of the gap between the actual behaviours and the intended behaviours. Through development activities and feedback, it was possible to enhance the behaviours of the students who had more difficulties reaching the levels that the students who had more talent revealed initially. The introduction of Role play, feedback and modern teaching methods allowed the evaluation and development of the behaviours leading to the creation of a new curricular unit. The conclusions obtained show the creation of a model that controls and guarantees the development of the intended behaviours to prepare confident leaders and communicators so that they can obtain better performances with the teams they lead.

Keywords: Competencies, Leadership, Communication, Behavioural Modelling, Competencies Development

Índices

Índice Geral

Dedicatória.....	VII
Agradecimentos.....	IX
Resumo	XI
Abstract.....	XIII
Índices	XIV
Índice Geral.....	XIV
Índice de Figuras.....	XVI
Índice de Tabelas.....	XVII
Índice de Gráficos.....	XVIII
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	XIX
Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Enquadramento da temática	2
1.3. Metodologia	3
2. Revisão de Literatura.....	7
2.1. Enquadramento teórico	7
2.2. Competência	8
2.3. Modelos de aprendizagem aplicados às novas gerações.....	13
2.4. Avaliação das Aprendizagens	14
2.5. Clusters de Competências	15
2.6. Modelos de gestão e desenvolvimento de competências.....	17
2.7. A importância da Comunicação e Liderança para os desempenhos superiores em contexto militar.....	20
2.8. Modelos de Liderança	23
3. Conceção do Modelo.....	27
3.1. O Perfil de Liderança de um Oficial da Marinha	27
3.2. Portefólio de Competências Não-Técnicas Proposto.....	29
3.3. Métodos de Avaliação das Competências.....	34
3.4. Métodos de desenvolvimento das competências	38
3.5. Níveis de atualização de competência anuais.....	42
3.6. Formulários de Avaliação	44

3.7.	Planos de Desenvolvimento	46
3.8.	Visualização do Modelo	49
4.	Estudo de Caso.....	57
4.1.	Diagnóstico Inicial.....	57
4.2.	Desenvolvimento das Competências	67
4.3.	Avaliação Final.....	71
4.4.	Discussão de Resultados	75
4.5.	Propostas de desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança na formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa	88
Conclusões	93	
5.1.	Considerações Finais	93
5.2.	Limitações.....	99
5.3.	Sugestões de estudos futuros	100
Bibliografia	101	
Anexos	107	

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Corpo de Alunos da Escola Naval.....	8
Figura 2 - A posição da Comunicação e Liderança no Iceberg.....	10
Figura 3 - Competências específicas dos cursos tradicionais da Escola Naval.....	11
Figura 4 - Tipos de gerações no trabalho.....	12
Figura 5 - Como ensinar a Geração Z.....	13
Figura 6 - Perfil de Competências do Oficial Militar.....	16
Figura 7 - Características do estilo de Comunicação Assertiva.....	21
Figura 8 - Modelo de Liderança Funcional.....	25
Figura 9 - O Modelo do Biolíder Estratégico Militar.....	26
Figura 10 - Perfil de Liderança de um Oficial da Marinha.....	28
Figura 11 - Exemplos de Diagramas.....	110
Figura 12 - Realçar o que é importante.....	111
Figura 13 - Contraste.....	112
Figura 14 - Fluxo.....	112
Figura 15 - Hierarquia.....	112
Figura 16 - União.....	113
Figura 17 - Proximidade.....	113
Figura 18 - Espaços em branco (antes).....	114
Figura 19 - Espaços em branco (depois).....	114
Figura 20 - Modo Bullet Point.....	116
Figura 21 - Reduzir texto num slide.....	119

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dados da amostra (nomes e distribuição por sexo).....	5
Tabela 2 - Níveis de Atualização de Competências para os alunos do 1º ano.....	43
Tabela 3 - Formulário de avaliação da competência de Comunicação.....	45
Tabela 4 - Plano de Desenvolvimento Individual exemplificativo.	48
Tabela 5 - Grelha de introdução dos resultados das avaliações.	49
Tabela 6 - Grelha de Comportamentos Atuais e Desvios da Gestão de Conflitos	51
Tabela 7 - Exemplo de plano de desenvolvimento negativo gerado automaticamente.	53
Tabela 8 - Exemplo de plano de desenvolvimento positivo gerado automaticamente.	54
Tabela 9- Média de aproveitamento escolar dos alunos em estudo.....	57
Tabela 10 -Resultados da Análise e Resolução de Problemas - Avaliação Diagnóstica	58
Tabela 11 - Resultados da competência de Gestão de Conflitos - Avaliação Diagnóstica	59
Tabela 12 - Resultados da competência de Comunicação Oral - Avaliação Diagnóstica	59
Tabela 13 - Resultados da competência de Comunicação - Avaliação Diagnóstica.....	60
Tabela 14 - Resultados da competência de Liderança - Avaliação Diagnóstica.....	61
Tabela 15 - Resultados da competência de Capacidade de Decisão - Avaliação Diagnóstica	63
Tabela 16 - Resultados da competência de Integridade - Avaliação Diagnóstica	63
Tabela 17 - Resultados da competência de Perseverança - Avaliação Diagnóstica.....	64
Tabela 18 - Resultados da competência de Trabalho de Equipa - Avaliação Diagnóstica	65
Tabela 19 - Requisitos de Evolução para os alunos de 4º ano com base nos desvios.	67
Tabela 20 - Requisitos de Evolução para os alunos de 1º ano com base nos desvios.	68
Tabela 21 - Resumo dos relatórios de Autorreflexão de Comunicação e Liderança.	69
Tabela 22 - Resumo dos relatórios de Autorreflexão de Comunicação Oral.....	70
Tabela 23 - Resultados da Análise e Resolução de Problemas - Avaliação Final	71
Tabela 24 - Resultados da competência de Gestão de Conflitos - Avaliação Final	71
Tabela 25 - Resultados da competência de Comunicação Oral - Avaliação Final	72
Tabela 26 - Resultados da competência de Comunicação - Avaliação Final.....	72
Tabela 27 - Resultados da competência de Liderança - Avaliação Final	73
Tabela 28 - Resultados da competência de Capacidade de Decisão - Avaliação Final	73
Tabela 29 - Resultados da competência de Integridade - Avaliação Final	74
Tabela 30 - Resultados da competência de Perseverança - Avaliação Final	74
Tabela 31 - Resultados da competência de Trabalho de Equipa - Avaliação Final	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de Perfil de Competências.....	52
Gráfico 2 - Gráfico de Resultado da Avaliação de 1º Semestre nas competências avaliadas.....	55
Gráfico 3 - Evolução das competências de todos os elementos.....	75
Gráfico 4 - Evolução Geral da competência de Comunicação Oral.....	76
Gráfico 5 - Evolução Geral da competência de Comunicação.....	77
Gráfico 6 - Evolução Geral da competência de Liderança.....	77
Gráfico 7 - Evolução das Competências nos alunos de 1º ano.....	78
Gráfico 8 - Evolução da competência de Comunicação Oral no 1º ano.....	79
Gráfico 9 - Evolução da competência de Comunicação no 1º ano.....	79
Gráfico 10 - Evolução da competência de Liderança no 1º ano.....	80
Gráfico 11 - Evolução das competências no 4º ano.....	81
Gráfico 12 - Evolução da competência de Comunicação Oral no 4º ano.....	81
Gráfico 13 - Evolução da competência de Comunicação no 4º ano.....	82
Gráfico 14 - Evolução da competência de Liderança no 4º ano.....	83
Gráfico 15 - Evolução da competência de Comunicação Oral por aluno.....	84
Gráfico 16 - Evolução da competência de Comunicação por aluno.....	84
Gráfico 17 - Evolução da competência de Liderança por aluno.....	85

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

BEM – Biolíder Estratégico Militar

IGA – Instruções Gerais da Armada

TPL – Tarefa Prática de Liderança

Introdução

O presente capítulo pretende explorar a temática que será desenvolvida ao longo da presente dissertação. Efetua-se uma contextualização do tema, incluindo as motivações que conduziram à escolha do mesmo. De seguida efetua-se o enquadramento da temática, identificando aspetos críticos para o desenvolvimento da dissertação, finalizando-se o capítulo com a identificação dos objetivos de investigação que guiarão todo o estudo.

1.1. Contextualização

A Escola Naval, ao longo de mais de 175 anos, tem-se afirmado como uma escola de excelência na formação dos Oficiais da Marinha. Com elevadas dinâmicas organizacionais, incluindo as tecnologias emergentes e disruptivas, o desenvolvimento de competências pelos alunos da Escola Naval reveste-se de particular importância. A este propósito, ao longo do percurso académico, é fundamental que as competências desenvolvidas acrescentem valor ao perfil dos alunos, constituindo-se como uma mais-valia para o cumprimento da missão da Marinha. Na esteira do referido, ao longo do presente estudo, pretende-se identificar quais são as competências não-técnicas que acrescentam valor ao portefólio de competências dos futuros Oficiais, focando o estudo nas competências de “comunicação” e de “liderança”.

Desta forma, será criado um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências que englobe vários tipos de avaliações, as quais permitem medir com precisão o nível de proficiência dos alunos da Escola Naval, bem como identificar as dificuldades de cada um em várias competências. Serão criados métodos de avaliação e desenvolvimento das competências de comunicação e liderança ao longo de determinado período. A opção pelas competências de comunicação e liderança foi uma opção do autor, suportada por uma vasta literatura como Sousa *et al.* (2015), Reis (2017), Rodrigues (2017), Lewińska (2015) que releva a importância destas duas competências, com o objetivo final de garantir o aperfeiçoamento da formação dos futuros líderes da Marinha.

Assim, a necessidade de aumentar a prática da liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha já havia sido levantada por Martins (2016), Rodrigues (2017) e Silva (2021). Não apenas este facto, a motivação para estudar o desenvolvimento de competências transversais como a liderança e a comunicação surgiu com base na experiência do autor, enquanto aluno da Escola Naval, ao longo de quatro anos. Esta motivação originou a vontade de criar um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências e, tal como Silva (2021) concluiu, que garanta que as competências que caracterizam os Oficiais da Marinha sejam avaliadas e desenvolvidas garantindo que, após a conclusão do curso, existe um método de verificar se as competências são dominadas para cada Oficial.

1.2. Enquadramento da temática

Focando-se o presente estudo no desenvolvimento de competências, importa refletir sobre o significado do termo competência. São vários os autores que abordam este tema destacando-se Ceitil (2010) e Camara (2017) cujas definições apresentadas indicam a excelência ou os desempenhos superiores. Os desempenhos superiores para a competência de comunicação por exemplo, podem ser entendidos como uma informação ser passada entre dois indivíduos com eficácia, de forma confiante e o indivíduo que recebe a informação consegue compreender o que era pretendido sem qualquer dificuldade.

Existindo vários tipos de competências, tal como defende Câmara (2017), o presente estudo incide nas competências não-técnicas as quais são mais complexas de avaliar e desenvolver. Dado isto, os alunos dos cursos de formação inicial da Escola Naval aprendem sobre teorias da liderança em unidades curriculares: “Comportamento Organizacional I” e “Comportamento Organizacional II” podendo desenvolver a mesma ao longo de aulas práticas ou em exercícios e estágios específicos da condição militar ao longo dos anos. No entanto, o objetivo da criação do modelo de avaliação e desenvolvimento de competências é que cada aluno termine o curso mostrando efetivamente ser um líder através de avaliações práticas nas quais os alunos devem claramente mostrar que são líderes e que sabem motivar, influenciar, orientar e dar *feedback* aos seus subordinados.

A avaliação e desenvolvimento de competências não técnicas – ou transversais – é um desafio porquanto não são de fácil observação. Isto é, competências como comunicação, trabalho de equipa e liderança entre outras são competências cuja avaliação é tecnicamente exigente de realizar uma vez que se materializa através de manifestações comportamentais e não apenas saber as teorias. Isto poderá ser a razão que justifique a dificuldade de existir o controlo adequado do desenvolvimento deste tipo de competências.

Considera-se como um processo chave a identificação e o desenvolvimento de comportamentos que os indivíduos têm de demonstrar para se considerar que dominam uma certa competência como a comunicação ou a liderança. Naturalmente, a estimulação de comportamentos nos alunos levará à necessidade de compreender os métodos de ensino bem como os seus objetivos atuais procurando compreender quais os métodos de ensino que melhor se aproximam das exigências das novas gerações, para moldar de forma mais eficaz os comportamentos dos mesmos e se tornarem nos líderes que a instituição necessita. Existindo diferentes gerações de alunos, cada geração tem diferentes formas de aprender existindo formas mais corretas de potenciar a aprendizagem de matérias.

O modelo que se pretende desenhar, avaliar e implementar, consiste em selecionar as competências que, desenvolvidas ao longo dos ciclos de estudo da Escola Naval se consubstanciariam como agregadoras de valor e identificar como as avaliar, bem como os níveis a alcançar.

1.3. Metodologia

Com a criação do modelo procede-se à validação do mesmo, levando à necessidade de selecionar uma amostra de alunos para o efeito. Foram selecionados no total quinze alunos dos cursos conferentes de grau académico da Escola: cinco alunos do 1º ano, cinco alunos do 3º ano e cinco alunos do 4º ano. Ainda, e de forma aleatória, cada um dos cinco alunos de cada ano pertence a uma classe diferente. Por exemplo, a amostra contém um aluno de 1º ano da classe de Fuzileiros, um aluno de 3º ano da classe de Fuzileiros e um de 4º ano da classe de Fuzileiros.

O mesmo se repete para as classes de Marinha, Médicos Navais, Administração Naval e Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica. A classe de Engenheiros Navais, ramo de Mecânica não foi incluída visto que a tipologia genérica de competências a adquirir não difere do ramo de Armas e Eletrónica.

A razão para serem alunos do 4º ano é o facto de serem alunos que se encontram quase no final do curso e que de acordo com os níveis anuais, já deveriam encontrar-se num nível elevado ou já dominar algumas das competências selecionadas. Ou seja, procurar-se-á identificar se os alunos se encontram no nível que é esperado. Por outro lado, a escolha de alunos a frequentar o 1º ano deve-se ao facto de serem os alunos que presumivelmente se encontram em níveis mais baixos em cada competência. Ainda, os alunos de 3º ano foram selecionados para serem tutores dos alunos de 1º ano. Partindo do ponto de que os alunos, apesar de terem atividades de desenvolvimento específicas, também terão oportunidades de melhorar em algumas unidades curriculares específicas do curso. Assim, os tutores de 3º ano, atribuídos ao aluno de 1º ano da mesma classe (um aluno da classe de Marinha do 1º ano tem um tutor da classe de Marinha de 3º ano, por exemplo) serão um guia que, para além de terem acesso ao perfil de competências do seu tutorando e conhecerem o seu plano de desenvolvimento, poderão indicar aos alunos certas atividades específicas de unidades curriculares que concluíram durante o seu primeiro ano do curso. Afigura-se que os alunos de 4º ano já são autónomos o suficiente para o tutor ser o responsável pela dissertação.

Pretende-se assim comparar as diferenças entre alunos recentes no curso (1º ano) e alunos que se encontram quase no final do curso (4º ano). Procurar-se-á perceber se os comportamentos de cada competência tendem a piorar durante o curso (o curso piora o desenvolvimento de competências transversais), melhorar (o curso desenvolve as competências transversais) ou estagnar (os cursos não estão a desenvolver as competências transversais de forma eficaz).

No estudo, estes quinze alunos, focando-se nos dez que se pretende que sejam efetivamente avaliados e sejam submetidos ao desenvolvimento, serão expostos ao modelo criado percorrendo três fases. A primeira fase trata-se da avaliação diagnóstica onde será possível criar o perfil de competências dos alunos com os respetivos níveis de proficiência que cada aluno atinge em cada uma

das competências. Isto levará à obtenção de um relatório de todos os comportamentos atuais e, de acordo com níveis atingidos em cada uma das competências selecionadas, destacar os comportamentos que ainda não cumprem com o nível pretendido tendo em conta o ano letivo que frequentam necessitando assim de ser desenvolvidos. A segunda fase será a criação de planos de desenvolvimento com base nos métodos de desenvolvimento de competências identificados e as necessidades identificadas nos alunos de forma a estes poderem melhorar os comportamentos que ainda devem ser desenvolvidos restringindo-se ao desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança. De salientar que os planos serão apresentados aos alunos levando estes a frequentar atividades de desenvolvimento procurando integrar a mesmas nas unidades curriculares dos respetivos cursos. A terceira e última fase consiste na avaliação final dos alunos que permitirá perceber se o modelo criado contribuiu para que estes melhorassem os comportamentos em geral (todas as competências avaliadas) e se os planos de desenvolvimento funcionaram especificamente para as competências de Comunicação e Liderança.

Destaca-se que para a criação do modelo é necessário identificar o perfil de competências transversais de um Oficial da Marinha bem como criar o modelo. Para além da proposta de um perfil de competências para ser avaliado será apresentada uma proposta do perfil de liderança esperado de um Oficial da Marinha por forma a se conseguir perceber do que é esperado dos alunos no final do curso ou pelo menos quais os comportamentos que estes deveriam desenvolver para se tornarem bons líderes e conseguirem obter tanto a satisfação dos subordinados como desempenhos superiores nas tarefas desempenhadas com estes.

O método para avaliar as competências nos alunos consistirá em observar os comportamentos que caracterizam certas competências enquanto os alunos realizam tarefas específicas. Por forma a haver uma avaliação mais pormenorizada, optou-se por efetuar gravação de imagem e áudio das atividades realizadas pelos alunos procedendo-se posteriormente à avaliação individual de cada competência elaborada pelo autor, com base nos critérios do modelo.

Por forma a salvaguardar a identidade dos alunos escolhidos para a amostra, apresenta-se na tabela abaixo os nomes atribuídos a cada elemento para o estudo em questão bem como o género.

Tabela 1 - Dados da amostra (nomes e distribuição por sexo). (Fonte: elaboração própria)

Classe / Ano	1º	3º	4º
Marinha	“1M” (Feminino)	“3M” (Feminino)	“4M” (Feminino)
Fuzileiro	“1FZ” (Masculino)	“3FZ” (Masculino)	“4FZ” (Masculino)
Administração Naval	“1AN” (Feminino)	“3AN” (Masculino)	“4AN” (Masculino)
Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica	“1EN-AEL” (Masculino)	“3EN-AEL” (Feminino)	“4EN-AEL” (Masculino)
Médicos Navais	“1MN” (Masculino)	“3MN” (Feminino)	“4MN” (Feminino)

Objetivos de Investigação

O objetivo principal é criar um modelo de avaliação e desenvolvimento das competências transversais, com foco nas competências de “comunicação” e “liderança” durante a formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa. Com base neste objetivo, e por forma a orientar o estudo, foi formulada a seguinte questão de central (QC):

“Como avaliar o perfil de competências transversais de um aluno e garantir a avaliação, desenvolvimento e domínio das competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha?”

Estreitando o âmbito de estudo, e por forma a dividir as várias etapas do estudo, especificando as questões a que importa dar resposta, foram definidas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1: *Quais as competências transversais que definem os Oficiais da Marinha e de que forma se destacam a Comunicação e Liderança no portefólio de competências de um Oficial da Marinha em prol da excelência?*

QD2: *De que forma se pode garantir a avaliação, desenvolvimento e domínio das competências?*

QD3: *Um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências, integrado no sistema de ensino da Escola Naval, que avalie o perfil de competências de cada aluno e as*

desenvolva de forma acompanhada poderá garantir o domínio de pelo menos duas competências?

Estrutura da Investigação

A presente dissertação desenvolveu-se ao longo de cinco capítulos, conforme indicado:

- Capítulo 1: aborda o modelo de investigação expondo a estrutura da investigação e respetivos objetivos de investigação. Neste capítulo são expostas as questões de investigação e são descritos os moldes da componente prática.
- Capítulo 2: procura-se identificar o estado da arte abordando a compreensão do termo “competência” e enquadramento no tema da dissertação bem como uma análise aos métodos de ensino atuais de forma a garantir o desenvolvimento de competências. Neste sentido investigou-se e reuniu-se o conjunto de competências transversais que definem os Oficiais da Marinha Portuguesa bem como as competências transversais desenvolvidas nos cursos tradicionais da Escola Naval focando-se em justificar a importante necessidade de desenvolver as competências de comunicação e liderança.
- Capítulo 3: explora-se conceção do modelo – criação de um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências dedicado aos cursos tradicionais da Escola Naval. Aqui, foca-se na construção do perfil de liderança de um Oficial da Marinha Portuguesa e respetivos comportamentos. São desenvolvidos os modelos práticos de avaliação e modelo da estrutura do perfil de competências individual e estruturação da base dos planos de desenvolvimento.
- Capítulo 4: este capítulo incide na componente prática da dissertação colocando em prática o modelo de avaliação e desenvolvimento de competências de comunicação e liderança criado no capítulo três por forma a validar o mesmo. Consequentemente é onde decorre o processo de mitigação/eliminação dos desvios com base nos instrumentos de desenvolvimento aconselhados culminando em novas avaliações, com o objetivo de verificar a evolução de cada aluno. Por último, surge a discussão de resultados bem como propostas de implementação do modelo desenvolvido na presente dissertação ou possíveis alternativas.
- Capítulo 5: são abordadas as considerações finais relativamente à investigação em causa e são levantadas as limitações à mesma. Ainda, no sentido de promover a investigação e o conhecimento, inserem-se as sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

A criação de um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências requer a compreensão de vários conceitos. Neste sentido a revisão de literatura fornece todo um enquadramento ao tema abordando a definição de competência e em que consiste um modelo de desenvolvimento de competências. Naturalmente se aborda a estreita relação entre comunicação e liderança bem como uma breve introdução à liderança e à comunicação introduzindo modelos de liderança aplicados no contexto militar. Ainda, compreendendo o público-alvo como sendo alunos da Escola Naval, apresenta-se uma exposição do que se trata esta instituição e como se organiza inserindo-se ainda uma reflexão sobre os métodos de ensino dedicados às novas gerações.

2.1. Enquadramento teórico

De acordo com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Decreto-lei 19/2022, de 24 de janeiro), estas são o pilar fundamental da defesa nacional integrando-se na estrutura do Estado e têm como missão fundamental garantir a defesa militar da República. Nestas, encontra-se a Marinha que é um dos ramos das Forças Armadas, integrando-se na administração direta do Estado através do Ministério da Defesa Nacional e tem como missão principal participar de forma integrada na defesa militar da República Portuguesa. Tem como vocação principal a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

No domínio da geração de forças, a Escola Naval é um estabelecimento de ensino superior que tem como missão formar os Oficiais destinados aos quadros permanentes da Marinha. Também compete (Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro) à Escola Naval conferir nestes as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Marinha e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia. A Escola Naval dispõe de autonomia pedagógica que permite a esta elaborar os planos de estudo, definir os objetos das unidades curriculares, definir os métodos de ensino, afetar os recursos e escolher os processos de avaliação dos conhecimentos.

Ao longo do texto serão referidos os cursos de formação inicial que se trata dos cursos que formam os Oficiais da Marinha podendo a Escola Naval conferir os graus académicos de Licenciado e Mestre (nas especialidades de Marinha, Administração Naval, Engenharia Naval ou Fuzileiros) e diploma de formação militar complementar do mestrado em Medicina (para os alunos destinados à classe de médicos navais).

A estrutura orgânica da Escola Naval compreende a estrutura de comando, os órgãos de conselho e de apoio, a direção de ensino, o corpo de alunos e o centro de investigação naval. Destaca-se aqui o Corpo de Alunos que tem como missão o enquadramento militar e administrativo dos alunos, o planeamento, a programação, a execução e o controlo da formação militar, comportamental e física e das atividades militares, em coordenação com a formação académica, científica e técnica, organizando-se como exposto na figura seguinte.

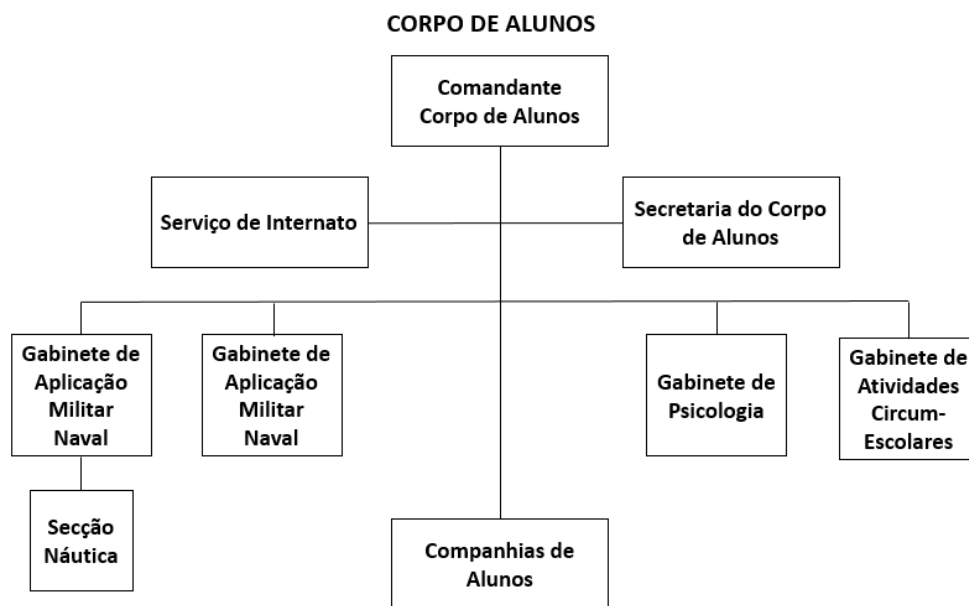


Figura 1 - Organograma do Corpo de Alunos da Escola Naval. (Fonte: Diário da República, 1ª Série, nº22/2014 de 31 de janeiro)

2.2. Competência

Conceito de competência

O termo competência é empregue pela primeira vez em 1982 por Richard Boyatzis definindo o termo como sendo as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior. Isto é, motivações, traços de carácter, autoconceito, atitudes e valores, conhecimentos e aptidões cognitivas e comportamentais. Um conceito mais simples dado por Spencer & Spencer em 1993, que indicam que as competências são as qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos ao serviço da empresa. (Camara, 2017)

Ceitel (2010) propõe que o conceito de competência seja entendido como “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.” São

comportamentos específicos que as pessoas evidenciam com alguma regularidade no exercício das suas atividades profissionais. No entanto, o mesmo autor indica que a regularidade e constância de um certo comportamento é a chave para perceber que o indivíduo possui uma competência e não foi apenas uma expressão de comportamento que ocorre casuística e esporadicamente. Refere ainda que o facto de a sua proposta de definição do conceito de competência conter o termo “requeridas” refere-se ao facto de as competências que são requeridas num determinado contexto não são requeridas obrigatoriamente noutra.

A definição de Camara (2017) apresenta-se como “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa” ou como Reis (2017) indica, da organização.

Por outro lado, o estudo realizado para criar o Currículo Comum de competências da Guarda Costeira define competência como a capacidade provada de utilizar o conhecimento, perícias e capacidades metodológicas, sociais ou pessoais no trabalho ou no estudo e no desenvolvimento pessoal e profissional. No contexto do *European Qualifications Framework* (2017), a competência é descrita em termos de responsabilidade e autonomia.

Ainda, Camara (2017) afirma que os outputs (comportamentos e ações) são facilmente observáveis e monitorizáveis. No entanto, os inputs (valores, autoconceito, traços de personalidade e motivações) são difíceis de identificar e caracterizar devido a serem intrínsecos à pessoa. Esta diferença leva à metáfora do iceberg que será explicada posteriormente. Não se pode deixar de realçar que de acordo com Reis (2017), um indivíduo tem melhores desempenhos numa empresa ou organização se estiver alinhado com aquilo que essa organização/empresa defende. Nisto insere-se a identificação com os valores e com a cultura que essa mesma organização ou empresa defende.

Assim, tendo em conta que as competências são requeridas uma vez que variam de contexto, Ceitil (2010) separa as competências em Transversais e Específicas.

Competências Transversais e Específicas

As competências transversais são as competências mais universalmente requeridas, ou seja, são aquelas que surgem em contextos amplos e diversificados independentemente da atividade específica. (Ceitil, Gestão e Desenvolvimento de Competências, 2010) No caso da Marinha, Reis (2017) afirma que as competências transversais que definem os oficiais são as comportamentais.

Por outro lado, as competências específicas são as competências requeridas para contextos ou atividades mais restritas normalmente associadas a domínios técnicos e instrumentais associando-se a missões ou contextos específicos. Tem-se como exemplo as competências de elaboração de

relatórios de contas ou preparação de *business plans* entre outras. (Ceitil, Gestão e Desenvolvimento de Competências, 2010)

Competências Técnico-profissionais, Comportamentais e de Liderança e Gestão

No âmbito da separação das competências por tipologia, Camara (2017), assim como Ceitil (2010), faz a divisão das competências por clusters. O termo “cluster” é definido por Camara (2017) como “conjuntos de competências homogêneos”, tendo em conta a sua natureza e que surgem no portefólio de uma determinada organização. Ou seja, organiza as competências por tipologia levando à criação de três clusters principais: Competências técnico-profissionais, competências comportamentais e competências de liderança e gestão. Dado isto, pode-se concluir que tanto as competências da Comunicação e Liderança, enquanto competências comportamentais e de liderança e gestão encontram-se na parte submersa do iceberg uma vez que são competências difíceis de observar e avaliar numa pessoa. Com base na figura 2 destaca-se que o desafio que se pretende ultrapassar no trabalho de investigação será emergir as duas competências para a superfície do iceberg conseguindo avaliar, desenvolver e garantir o domínio através de indicadores de medida.



Figura 2 - A posição da Comunicação e Liderança no Iceberg. (Fonte: Elaboração própria.)

Competências dos cursos de formação inicial da Escola Naval

De acordo com Rodrigues (2017), ao longo da formação dos alunos da Escola Naval são desenvolvidas nove competências transversais comuns a todos as classes indo de encontro ao processo de Bolonha. As nove competências transversais nos cursos da Escola Naval são:

- Investigação Autónoma
- Análise e Síntese
- Comunicação e Discussão de Resultados
- Resolução de Problemas Multidisciplinares

- Aplicação Prática de Conhecimentos
- Computação
- Liderança de Equipas
- Trabalho de Equipa
- Trabalho Individual

No entanto, apesar de uma determinada atividade ou unidade curricular prever que desenvolve uma competência transversal, não se tem conhecimento de um método de avaliar o nível de proficiência nessa competência. Por exemplo, a prática de comunicação e discussão de resultados em determinada unidade curricular garante naturalmente o desenvolvimento desta competência, mas sem ter conhecimento da existência de um quantificador que indique que de facto o aluno sabe comunicar e discutir os resultados de forma eficaz.

Além das competências que são transversais a todos os cursos, cada um destes têm um conjunto de competências específicas, orientadas para a classe a que se destina o aluno, conforme demonstrado na figura 3.



Figura 3 - Competências específicas dos cursos tradicionais da Escola Naval. (Adaptado de Silva (2021) e RIFUN (2005))

Ensino, Aprendizagem e Competências

Pinheiro (2016) destaca que as lógicas de ensino e aprendizagem, de acordo com o processo de Bolonha, devem ser centradas nos estudantes e medir o esforço real dos alunos. Da mesma forma obriga os professores a mostrarem o que os alunos sabem fazer depois de frequentarem a unidade curricular e que não sabiam antes.

É de salientar, incidindo no foco da presente dissertação, que o processo de Bolonha procurou melhorar o desempenho do aluno o qual deve basear-se não só no desenvolvimento das competências técnicas, mas também das competências transversais. (Flores, Pereira, & Pinheiro, 2017)

Neste sentido também Pinheiro (2016) afirma que a questão principal do processo de Bolonha é adaptar um modelo de ensino que garante o desenvolvimento de competências e centrado no aluno. Ainda, uma formação que coloque um maior foco nos vários processos de aprendizagem diretamente ligados a uma relação ativa entre o estudante e o saber. Neste âmbito, o papel do docente é criar experiências de alta qualidade nos estudantes e permitir a aquisição de conhecimento, habilidades e competências devendo entregar um processo de ensino-aprendizagem centrado no aluno visto que isto tem um papel importante na estimulação da motivação, autorreflexão e papel ativo no processo de aprendizagem do aluno. (ENQA, 2015)

Por sua vez, o aluno deve ser diretamente inserido nas atividades das instituições o que, de acordo com a ENQA (2015), tem de cumprir com dois critérios:

- Devem ser encorajados pelas instituições a desempenharem um papel ativo na criação do processo de aprendizagem;
- Deve-lhes ser concedido acesso às informações referentes a todo o percurso do estudante incluindo a admissão, a progressão, o reconhecimento e a certificação das formações adquiridas.

Como as novas gerações aprendem

Com base em Noe (2020) e Smith (2021), existem nomes específicos dados às gerações de pessoas que se encontram no dia-a-dia. Dependendo do ano em que um indivíduo nasceu pode pertencer a cinco tipos de geração: Tradicionalist, Baby boomers, Geração X, Geração Y (Millennials), Geração Z e Geração Alpha.

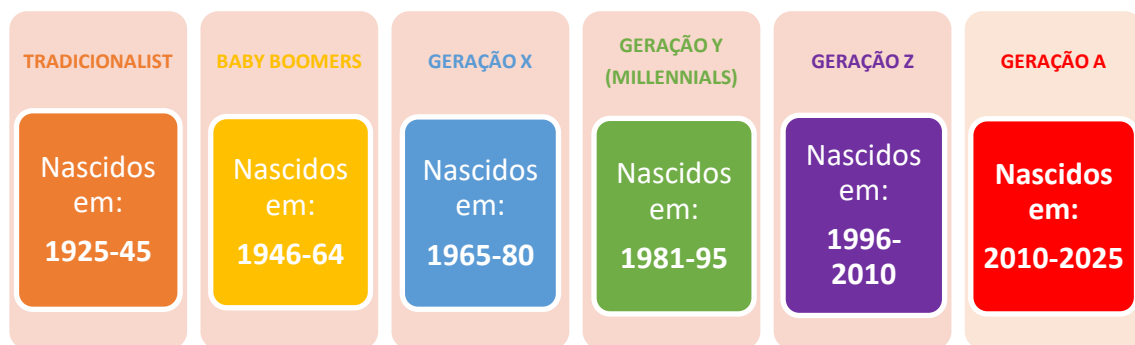


Figura 4 - Tipos de gerações no trabalho. (Fonte: elaboração própria)

A geração Z foca os seus processos de aprendizagem a fazer (50%), a ver (38%) e a ouvir (12%). Seguindo Noe (2020) e Smith (2017), realça-se que a tecnologia tem um impacto significativo na aprendizagem por parte dos alunos desta geração, que, segundo estes, deve-se basear em fazer, receber feedback, trabalho em equipa, uso de tecnologias emergentes, ações de acompanhamento e mentoria e prática simulada. A figura 5 sintetiza a perspetiva de vários autores relativamente aos processos de aprendizagem da geração Z.



Figura 5 - Como ensinar a Geração Z. (Adaptado de: Panopto (2020), Nicholas (2020) Shatto & Erwin (2016), Elemore (2010) e Noe (2020))

2.3. Modelos de aprendizagem aplicados às novas gerações

Sendo a geração Z uma geração que cresceu na era da informação, e rodeada de tecnologia, identificam-se abordagens potenciadoras das aprendizagens:

Modelo Tradicional

Utilização de tecnologia por parte dos alunos para realizarem trabalhos bem como por parte dos docentes para recorrerem a ajudas audiovisuais por forma a darem palestras aos alunos enquanto estes tiram notas. Neste modelo os alunos praticam e refletem fora da sala de aula. (Osman, Jamaludin, & Mokhtar, 2014)

Modelo de Aprendizagem “Blended”

Combinação de métodos de ensino recorrendo a aulas presenciais ou online através da tecnologia. (Fong, 2021)

Flipped Classroom Model

Trata-se de um modelo de ensino que inverte o modelo tradicional de ensino na sala de aula. Os alunos estudam os conteúdos em casa e de seguida reúnem-se em sala de aula com o professor para a resolução de dúvidas e colocar em prática o que foi estudado através de exercícios e estudos de caso

(métodos de aprendizagem ativa). Estudos indicam que este é o método que os alunos da geração Z preferem para aprender um modelo já utilizado por docentes em todo o mundo. (Grace & Seemiller, 2016) (Osman, Jamaludin, & Mokhtar, 2014)

O Modelo dos Toastmasters International

Os Toastmasters International, consiste numa organização educacional que se foca no ensino de competências de comunicação e liderança através duma rede global de clubes. Os participantes discursam e assumem papéis específicos na sessão. O objetivo destas sessões é auxiliar os membros a aperfeiçoarem as suas competências de comunicação e liderança através da avaliação do desempenho e feedback dado ou recebido. Assim as sessões dedicam-se a melhorar a confiança dos seus membros para discursar avaliando e dando feedback quase imediato aos oradores sobre o seu desempenho a discursar, conduzir reuniões e a improvisar. (Toastmasters, 2022)

2.4. Avaliação das Aprendizagens

Da mesma forma que os alunos da Geração Z não seguem os métodos de ensino tradicionais, estes preferem ter oportunidades para aplicar o conhecimento obtido e mostrar que compreenderam aquilo que lhes foi ensinado. (Panopto, 2020)

De acordo com o estudo desenvolvido por Flores, Pereira & Pinheiro (2017), as avaliações praticadas pelos professores universitários têm uma influência direta na qualidade da aprendizagem e dos resultados dos alunos. É imperativo não reduzir a avaliação a um único instrumento de avaliação como o exame. Isto deve-se ao facto de apesar de os docentes introduzirem a realização de trabalhos, exercícios entre outras formas de avaliação, o exame vem “eclipsar” as mesmas tornando-as “exigências desligadas de valorização da aprendizagem”.

Por outro lado, autores como Weber (2012) referem que apresentações orais e projetos de grupo, se aplicadas com feedback e colaboração com os colegas levam a um aumento de contacto entre o aluno e o docente. Flores, Pereira & Pinheiro (2017) salientam que o feedback é o aspeto fundamental para o sucesso dos métodos alternativos de avaliação bem como elemento crucial no processo de aprendizagem dos alunos e a sua autorregulação.

2.5. Clusters de Competências

Os clusters de competências que constituem o portefólio de uma determinada organização consistem em conjuntos de competências homogéneos dependendo da sua natureza. (Camara, 2017) Deste modo, será apresentado um vasto espectro de clusters que procurarão englobar as competências transversais que possam caracterizar não só os Oficiais Militares como os Oficiais da Marinha Portuguesa.

Comportamentais

As competências comportamentais são definidas como as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do indivíduo e que se dividem em competências comportamentais pessoais e interpessoais. São exemplos de competências comportamentais pessoais a criatividade, proatividade, ambição, entre outras. Já as competências comportamentais interpessoais caracterizam a forma como o indivíduo se relaciona com os outros, por exemplo a capacidade de comunicação, o respeito pelos outros, o trabalho em equipa, a empatia, entre outros. (Reis, 2017)

Competências de Liderança e de Gestão

Reis (2017) afirma que estas competências caracterizam o vínculo entre os indivíduos e a mensagem estratégica da organização bem como a motivação e compromisso dos indivíduos para com a concretização dos objetivos da organização realçando-se a atitude destes indivíduos em prol da concretização da mudança.

Seguindo não apenas o livro de Camara (2017) como o estudo realizado por Soares (2018) o cluster das competências de liderança e gestão abrange um total de vinte e seis competências destacando-se algumas como a capacidade de negociação, liderança, a comunicação oral e gestão de conflitos.

Competências do Oficial Militar

Um dos objetivos das Forças Armadas é estarem preparadas para o emprego da força de acordo com a orientação política em matéria de defesa nacional, dentro dos limites da lei internacional. O portefólio que se apresenta foi definido a nível europeu por forma a harmonizar o desenvolvimento de competências dos Oficiais militares dos Estados-membros, e engloba competências tais como: técnico-militares, comunicação ou investigador e pensamento crítico. Espera-se que estas competências sejam desenvolvidas com base em conhecimento e perícias adquiridas em vários

ambientes como o trabalho, através da formação, em operações e exercícios, através de interação social e desenvolvimento pessoal. (College, 2021)

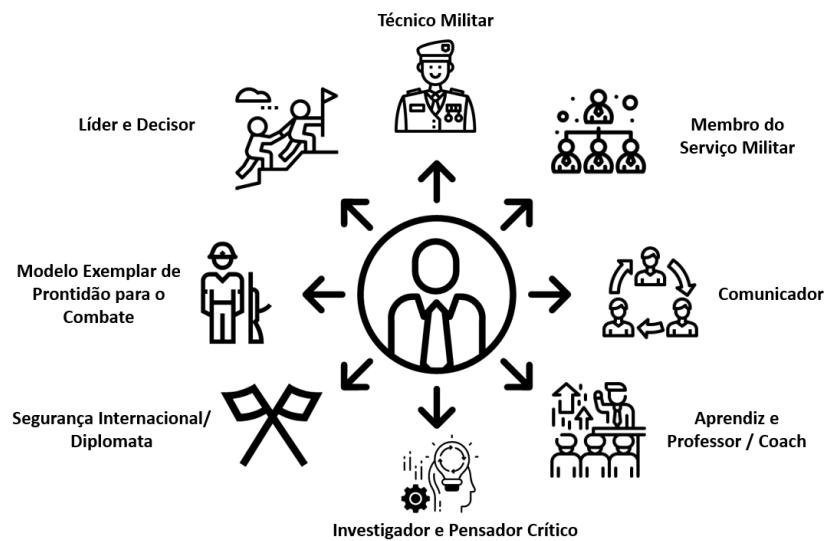


Figura 6 - Perfil de Competências do Oficial Militar (Adaptado de College, 2021)

Competências de Liderança Militar

O manual de liderança criado para o Exército dos Estados Unidos da América, sendo a versão mais atual a de 2006, apresenta as bases da liderança militar definindo o perfil do líder em contexto militar. Apesar de se aplicar no Exército dos Estados Unidos da América, considera-se que as bases se aplicam a qualquer líder, e, especificamente ao líder militar. O manual divide o perfil de um líder militar em quatro componentes:

- Liderar;
- Desenvolvimento;
- Conquistas;
- Atributos.

Competências de Elevado Potencial/ Elite Militar

Santos (2016) realiza uma reflexão intensiva sobre a gestão por competências dos Oficiais e da seleção dos talentos ou, militares “com algumas das competências críticas adquiridas”. Apesar de a sua reflexão se direcionar para oficiais em fase final de carreira, que tal como as forças armadas têm mostrado, existe uma preocupação maior em identificar os militares talentosos nesta fase para ascensão à categoria de oficial general, impera a ideia de desenvolver as elites militares. Estas elites são na verdade os militares que mostram obter desempenhos superiores.

No entanto, esta mentalidade de destacar as elites não se aplica só nos oficiais em final de carreira. O mesmo autor destaca que uma das principais tarefas do líder sénior é criar outros líderes. Deste modo deve atuar diretamente sobre o potencial dos seus colaboradores e proporcionar as condições para o seu desenvolvimento reforçando que as chefias militares em elevados patamares hierárquicos são responsáveis pelo processo de construção das elites militares do futuro. O foco nos indivíduos que não se encontram neste patamar permite auxiliar os mesmos a colmatarem as suas dificuldades, garantido que as elites militares passam a ser cada curso de oficiais que é formado anualmente atenuando a separação entre “mais aptos” e “menos aptos” e garantindo que qualquer Oficial, após a conclusão do curso de formação inicial, possui as competências críticas desenvolvidas para obter os desempenhos superiores independentemente da função que exercer.

2.6. Modelos de gestão e desenvolvimento de competências

O que é um modelo de gestão e desenvolvimento de competências

De acordo com Ceitil (2010) os modelos de gestão e desenvolvimento de competências são modelos que ajudam as organizações a definirem, previamente, os portefólios de competências que determinadas pessoas devem atualizar para que a sua performance alcance resultados alinhados com a estratégia da organização. Isto é feito através de avaliações que conseguem verificar efetivamente os resultados alcançados pelo desempenho das pessoas tendo graus de objetividade. Ou seja, os modelos de gestão e desenvolvimento de competências avaliam a performance das pessoas nas competências definidas pela organização, identificam as dificuldades através dos graus de domínio da competência (níveis de atualização) e desenvolvem (atualizam) as competências que ainda não se encontram num grau (nível) alinhado com os objetivos da empresa. No entanto, para se conseguir avaliar o domínio em determinada competência é necessário operacionalizar a competência através de indicadores observáveis. (Ceitil, 2010)

Para conseguir medir o nível de proficiência numa determinada competência, e isto abrange as competências transversais, torna-se necessário reunir os comportamentos que a caracterizam. Deste modo considera-se possível emergir as competências que se encontram submersas na parte inferior do iceberg através da observação dos comportamentos que as caracterizam. Isto realiza-se desconstruindo uma competência em indicadores comportamentais, indicadores de medida, instrumentos de medida e níveis de atualização da competência.

O modelo a aplicar na Escola Naval

Com base em Rodrigues (2017), mostrou-se que o modelo que melhor se aplica à Escola Naval é o modelo proposto por Ceitil (2010), tendo sido identificados quatro fatores críticos de sucesso:

- É um modelo com uma abordagem do tipo *Top Down* que é direcionado para organizações com missão e estratégias muito bem definidas;
- Devido à existência de um estudo semelhante na Força Aérea Portuguesa que com base num modelo de gestão de competências do tipo *Top Down* obteve resultados muito positivos;
- Tendo em conta os modelos analisados ter sido identificado como o mais completo;
- O facto de à semelhança da Escola Naval, dividir as competências em transversais e específicas.

O modelo de Ceitil & Custódio (2010)

Os autores Ceitil e Custódio (2010) propõe um modelo de intervenção que foi mostrado por Rodrigues (2017) como sendo um modelo viável de aplicar durante a formação dos alunos na Escola Naval. A estrutura do modelo apresenta-se da seguinte forma, e esquematizado na figura 7:

- Identificação de um portefólio de competências chave
- Descrição do portefólio de competências chave
- Avaliação das competências chave
- Conceção de planos de ação de desenvolvimento de competências
- Avaliação do desenvolvimento de competências



Figura 7 - Sistema de Desenvolvimento de Competências. (Adaptado de Ceitil e Custódio, 2010)

Acompanhamento no Desenvolvimento de Competências

A compreensão de como avaliar competências e como as desenvolver leva ao planeamento de desenvolvimento de competências. Tendo o perfil de competências de uma organização e após avaliar os comportamentos dos indivíduos dessa organização obtém-se o grau que atingem nos níveis de exigência, ou seja, obtém-se o desvio (*gap*) que um indivíduo tem numa competência. Este desvio consiste na distância entre o grau de atingimento num dado momento e o que falta para dominar a competência. (Camara, 2017)

Identificados os desvios numa determinada competência procura-se compreender em que comportamentos um indivíduo fica aquém do que é exigido para dominar a competência. Assim, entende-se que o indivíduo necessita desenvolver determinados comportamentos para dominar uma competência exigida pela sua organização e criado um plano de desenvolvimento de competências para eliminar estes desvios (gaps).

Um plano de desenvolvimento de competências é definido por Ceitil (2010) como um plano individual que atua sobre competências em falta numa pessoa indicando todas as medidas a tomar para a resolução do problema sendo calendarizado e organizado de forma a poder ser implementado de forma eficaz. Camara (2017) afirma que o desenvolvimento não se dá unicamente em sala de aula. O desenvolvimento *on-the-job*, *coaching* (aconselhamento pela chefia), participação em reuniões, mobilidade interna, mudança de funções ou estágio noutras organizações são opções que mostram grande eficácia no desenvolvimento de competências.

Métodos de Desenvolvimento de Competências

Conhecidos alguns métodos de avaliar as competências, bem como os planos de desenvolvimento de competências, prossegue-se para a compreensão de como desenvolver competências. Segundo Noe (2020), a aprendizagem do trabalho não ocorre através de cursos formais, mas no trabalho, de forma informal, e através de interações sociais. Deste modo apresenta-se o modelo de 70-20-10 que indica que 70% do conhecimento ocorre no trabalho, 20% através de *coaching* e mentoring e apenas 10% através do ensino tradicional em sala de aula. Salienta-se ainda que para o formando aprender, o conteúdo deve ser útil e prático e apresentado de formas em que o formando se encontra ativamente envolvido no processo de aprendizagem.

Noe (2020) chama a atenção para métodos de desenvolvimento modernos através da tecnologia destacando um método que consiste nos formandos terem a liberdade para aprender assistindo a vídeos ou ainda, interagirem com parceiros e experts através das redes sociais, por exemplo. No ensino tradicional, para além de o formando desempenhar um papel passivo, o ensino encontrava-se centrado no formador sendo este o decisor principal no conhecimento a passar e como passar sendo

os formandos meros recetores. Através da implementação do modelo 70-20-10, os formandos representam um papel ativo e informal recorrendo também a novas tecnologias como os tablets, tendo a oportunidade de escolher quando, como, por onde até qual o conteúdo que querem aprender sendo um método em expansão. Deste modo, esta expansão do ensino através da tecnologia e papel ativo deve-se ao grande potencial para aumento da eficácia do ensino.

2.7. A importância da Comunicação e Liderança para os desempenhos superiores em contexto militar

Liderança em contexto militar

Existindo diferentes tipos de abordagens aos estilos de liderança, pretende-se reunir o conjunto de comportamentos transversais da liderança em contexto militar para que se possa compreender o perfil de um líder militar e especificamente um líder militar na Marinha.

Sousa *et al.* (2015) define liderança com base em Hersey & Blanchard (1986) como o “processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para atingir um objetivo numa determinada situação”. Destacam a partir de Rouco (2012) que a comunicação é um fator chave que qualquer líder tem de dominar para exponenciar o seu desempenho tal como existe um conjunto de competências no âmbito da comunicação que ajudam a ser um bom comunicador. Assim, realçam através de Goleman, Boyatzis e McKee (2013) que a autoconfiança é fundamental para o líder estar presente e utilizar as suas qualidades por forma a passar a sensação de segurança e presença. Ainda, seguindo o pensamento de Vieira (2002), o autocontrolo é a característica que permite ao líder conter as suas emoções negativas em situações de stress.

Holth e Boe (2017) defendem que a liderança em contexto militar se baseia no respeito mútuo e confiança entre os líderes e os subordinados baseando-se nas relações entre as pessoas. É o dever do líder despertar o potencial de cada indivíduo incutindo a motivação necessária para participarem e assim usar as competências de cada indivíduo. Para ser capaz de confiar no julgamento e competência de outra pessoa em missões difíceis, os oficiais têm de conhecer a sua equipa e e comunicar bem devendo comunicar de forma clara, confiante e eficaz. (Holth & Boe, 2017)

É responsabilidade do líder ajudar a criar uma perceção situacional realista e comum a todos. Seguindo Goleman, Boe & Holth (2017) o líder guia o sentimento das pessoas de forma positiva de modo que estes cumpram com os objetivos pretendidos. (Boe & Holth, 2017)

Na Marinha também existem figuras que apresentam os seus testemunhos no âmbito da liderança. Nas palavras de Matias (2017), o comandante que queira ser realmente um líder tem de constituir um verdadeiro padrão. Por sua vez, Melo (2021) defende numa entrevista que os traços

chave de um líder são: Visão, coragem, valores, organização, empatia e comunicação, realçando que as primeiras três são indispensáveis.

Assim, na liderança em contexto militar, “compete ao líder motivar e influenciar, positivamente, os seus liderados, procurando sempre conseguir os melhores resultados e manter um espírito coeso e a satisfação das equipas de trabalho, orientadas para as determinações superiores.” (Ratinho, 2021)

Comunicação em contexto militar

Sousa (2014 e 2015) expõe que a construção de relações de confiança, motivação inspiradora dos subordinados e o processo de tomada de decisão partilhado depende principalmente da comunicação. Reforçando a partir de Holladay e Combs (1993) que a liderança é um comportamento que só pode ser ativado a partir da comunicação.

Ou seja, é através da forma como comunica que o líder consegue obter a confiança e satisfação dos seus subordinados. (Sousa, 2014) Torna-se assim importante realçar que a comunicação não é só a expressão, mas sim a persuasão, controlo e influência no relacionamento interpessoal. (Sousa, 2014) Portanto, destaca-se que para a presente dissertação o termo comunicação, enquanto competência, está focado principalmente na componente oral e na forma como um indivíduo comunica, se consegue mostrar confiança, estar seguro de si mesmo, ser persuasivo ou cumprir com todos os requisitos que permitem entregar a mensagem da forma que um líder entregaria.

A conclusão do estudo de Sousa (2014) conclui que os oficiais militares devem recorrer a uma comunicação assertiva para obterem desempenhos superiores e satisfação por parte dos seus subordinados apresentando-se a figura 7 expondo algumas características deste estilo de comunicação.

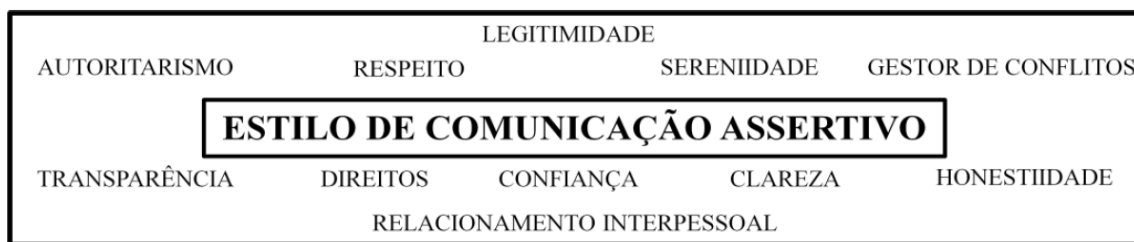


Figura 7 - Características do estilo de Comunicação Assertiva. (Adaptado de Sousa, 2014)

Nas organizações, Lewińska (2015) considera que para a comunicação ser eficaz tem que se dar um fenómeno chamado de feedback. Destacando aqui as palavras de Melo (2017) que, incidindo na comunicação a nível militar, defendia que a responsabilidade dos insucessos eram sempre do superior (líder) e não do subordinado uma vez que é o dever do superior explicar as vezes que for necessário ao subordinado, sem desistir, até garantir que o subordinado interiorizou os processos (mensagem) e consiga executar por si só (tomar ação). (Melo, 2017)

Comunicar recorrendo à empatia pode construir boas relações e reduzir conflitos uma vez que envolve a habilidade e vontade de ver as situações do ponto de vista das outras pessoas compreendendo e aceitando a forma como os outros estão a interpretar a situação sem julgar. Ao comunicar deve-se ponderar a compreensão profissional e refletir sobre a perceção ética por parte dos indivíduos por forma a se atingir uma perceção comum. (Boe & Holth, 2017) Deste modo, tanto Matias (2017) como Melo (2017) e ainda o Melo (2021) referiram a necessidade de empatia tanto num líder como num bom comunicador.

Após o estudo dos quatro estilos de comunicação e sabendo que uma competência base de qualquer oficial militar é a comunicação, tomando em consideração os testemunhos de alguns oficiais da Marinha cujos desempenhos dos subordinados se podem considerar superiores, para um oficial da Marinha ser um líder a comunicação assertiva será o estilo de comunicação mais adequado a desenvolver.

Interdependência entre a Comunicação e Liderança em prol dos desempenhos superiores

Estudada a liderança em contexto militar bem como os estilos de comunicação pretende-se compreender de que forma a liderança depende da comunicação e de que forma os desempenhos superiores estão relacionados com as duas competências. Holth & Boe (2017) concluem que, para um oficial militar, é crucial uma vez que pode ser decisivo para a sobrevivência dos seus subordinados e a capacidade de estes alcançarem o sucesso em operações de elevada importância.

Citando de Baum, Locke e Kirkpatrick (1988), Sousa *et al.* (2015) argumentam que a comunicação tem o papel principal de transmitir a visão do líder. Destacam desta forma que todo o militar tem de compreender as intenções do líder para a missão atribuída e, baseado nestas, determinar como podem agir para atingirem o objetivo pretendido de acordo com as instruções do líder e as regras de empenhamento. Os líderes militares têm de saber que para liderar os seus subordinados a realizarem esforços extraordinários têm de liderar pelo exemplo (comunicação não verbal) em tudo que o obrigue bem como criar uma motivação inspirativa através do poder das palavras (comunicação verbal) gerindo as emoções dos outros. (Sousa, Rouco, Nogueira, Carvalho, & Dias, 2015). Sousa *et al.* (2015), citando Rouco (2012) concluem que a comunicação é o fator chave que qualquer líder tem de ter para aumentar vertiginosamente o seu desempenho existindo naturalmente um conjunto de competências que caracterizam um bom comunicador. Ou seja, a forma como o líder comunica é a chave para conseguir influenciar os seus subordinados para obter desempenhos superiores. Deste modo, no treino e desenvolvimento da liderança a comunicação é uma componente crítica.

Formação inicial dos Oficiais Militares

A comunicação em liderança militar tem de ter mais importância e ser desenvolvida de forma competente, durante o processo de formação inicial dos comandantes, entenda-se nos cursos de formação de oficiais. (Lewińska, 2015) Dada esta questão, o estudo de Holth & Boe (2017) procurou perceber como ensinar os alunos e oficiais da Academia Militar Norueguesa a comunicarem por forma a se tornarem melhores líderes. Também Lewińska (2015) com base em Felski (2006) abrange a necessidade de melhorar a forma como são preparados os jovens oficiais da marinha da Polónia para comandar. É necessário comunicar não só com a voz, mas com o corpo inteiro englobando a mímica, postura, gestos entre outros. Assim, constatou-se em exercícios realizados com os alunos mais antigos da marinha da Polónia que a comunicação não-verbal era um dos maiores desafios para os mesmos. Apesar de terem memorizado o conteúdo de uma ordem ou um discurso não conseguiam conter a voz tremida ou as mãos e joelhos a tremer. Não tinham conhecimento de quais gestos fazer com as mãos ou que expressões imitar com a face enquanto dirigiam um grupo de subordinados. Salienta que isto são problemas que o estudo teórico não pode resolver.

Abrangendo a qualidade da formação inicial dos oficiais na Escola Naval, o relatório apresentado em 2016 pelo Gabinete de Qualidade e Avaliação da Escola Naval expõe conclusões relevantes. Tal como Rodrigues (2017) destacou com base na conclusão do relatório referido, a prática da liderança de equipas é reduzida ao longo da formação inicial e recomenda-se o aumento da liderança de equipas ao longo dos cursos. Com base nas respostas recebidas por tanto oficiais mais antigos como recém-graduados são geridas duas linhas de melhoria:

- Análise e síntese no sentido de relatar situações de forma concisa e eficaz (o que permite deduzir que se trata de um problema de comunicação);
- Liderança no sentido de que os oficiais têm de inspirar confiança não só nos subordinados como os seus superiores (remetendo para a interdependência entre comunicação e liderança).

2.8. Modelos de Liderança

Modelo de Liderança Funcional

De acordo com Tomaz (2017), a liderança funcional interpreta-se como o processo dinâmico que implica a necessidade de ocorrerem alterações adaptativas no comportamento de um líder. No entanto, os processos desta liderança focam-se nas funções do líder e não comportamentos em si uma vez que são mais flexíveis. Assim, foca-se na função de monitorização (ações de previsão e deteção de problemas e de intervenção).

Deste modo, Tomaz (2017) a partir de Santos et al. (2008) descreve o modelo de liderança funcional criado por estes autores explicando as quatro funções que o caracterizam. Trata-se de: clarificar a situação (procura e estruturação da informação), clarificar a estratégia (utilizar a informação para resolver problemas), coordenação (gerir recursos humanos e materiais) e facilitar a aprendizagem (reflexão em equipa).

Tomaz (2017) validou o modelo de liderança de equipas utilizado na Escola Naval com base no modelo de liderança utilizado por Santos et al. (2008). Sendo empregue na Escola Naval e na Escola de Fuzileiros nas denominadas Tarefas Práticas de Liderança, é um modelo utilizado quer em provas de acesso como em ações de formação. (Tomaz, 2017) (Fuzileiros, 2007)

Partindo deste ponto inicial, a estrutura destas tarefas engloba as quatro fases mencionadas sendo descritas por Tomaz (2017) como Avaliação Situacional; Estruturação Estratégica; Envolvimento na Ação e Reflexão.

A avaliação situacional do problema consiste na primeira fase de resolução da tarefa e determina que o líder tem de definir corretamente uma tarefa apresentada à sua equipa. Isto implica explicar a finalidade da tarefa, informar e discutir com os elementos da equipa sobre quais os meios disponíveis e as limitações para executar a tarefa e promover uma discussão verbal por forma a garantir que todos os elementos da sua equipa entendem a tarefa. Ou seja, o líder tem de garantir que os elementos da equipa assimilaram o mesmo modelo mental do problema que o líder tem. (Tomaz, 2017). A segunda fase consiste na estruturação estratégica o que requer a exposição de várias estratégias de resolução da tarefa decidindo-se sobre qual escolher para resolver a tarefa. O líder deve apresentar uma estratégia de resolução encorajando de igual modo os elementos da equipa a sugerirem estratégias de resolução promovendo a elaboração de um plano de equipa, clarificando papéis e responsabilidades e realizando uma discussão verbal para assegurar que os elementos da equipa compreenderam o plano e os papéis que irão representar. (Tomaz, 2017)

Por sua vez a terceira fase trata-se da componente prática onde se dá efetivamente a tentativa de resolução da tarefa. Trata-se do envolvimento na ação e caracteriza-se pela execução da estratégia delineada na fase anterior através de ações. Nesta fase o líder coordena os elementos da equipa na resolução da tarefa monitorizando e mantendo toda a equipa informada estimulando o apoio mútuo. Cabe ao líder dar assistência aos membros em dificuldade, motivar a equipa para alcançarem os objetivos e gerir conflitos, entre outros.

A quarta fase é a fase na qual o líder facilita a aprendizagem. O líder analisa a atividade realizada intervindo através de um *debriefing* onde tem como dever realizar uma reflexão com todos os elementos da equipa. Esta reflexão é feita relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida relacionando com a resolução da tarefa na fase de envolvimento na ação e assim tirar

ilações para as próximas tarefas que venham a executar de futuro por forma a melhorarem o seu desempenho. (Tomaz, 2017).

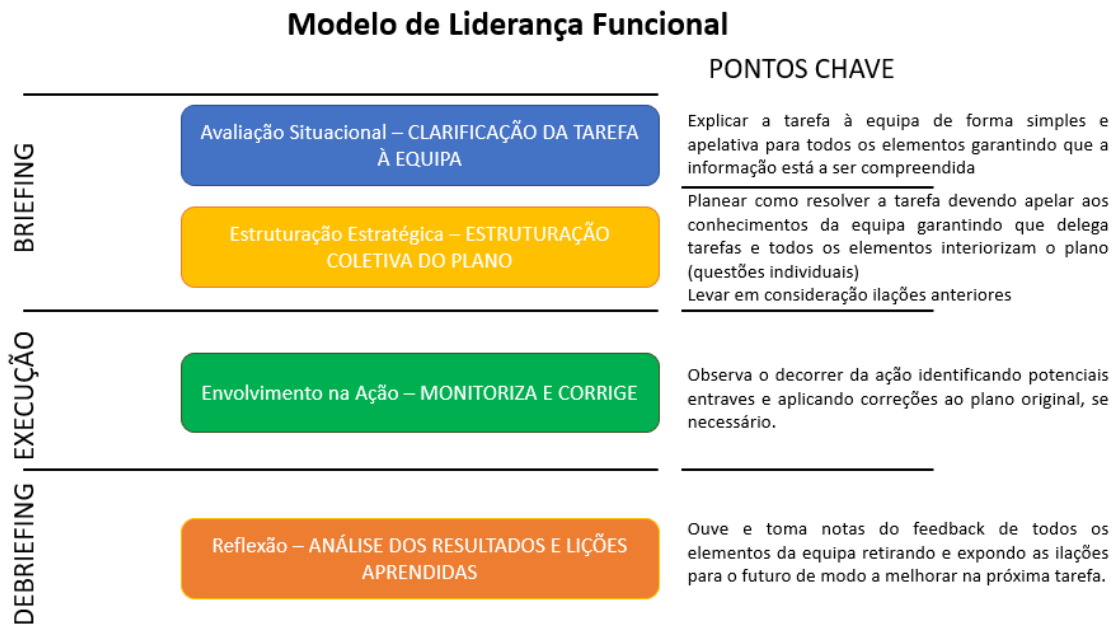


Figura 8 - Modelo de Liderança Funcional (Fonte: elaboração própria)

Modelo do Biolíder Estratégico Militar

A Liderança Estratégica, nas palavras de Rodrigues (2014), tem como palavras-chave a visão e mudança, ou transformação. Este considera a visão como o domínio da arte e da genialidade na densidade própria e estilo do líder. Rodrigues (2014) afirma que a liderança estratégica se trata do “processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente comprometida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil e incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades”.

Neste sentido, o líder estratégico é aquele que “em virtude do papel ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia os membros da organização, para atingirem objetivos e motiva as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando, para realizarem ações, focarem o pensamento e moldarem as decisões no sentido do bem da organização”. (Rodrigues, 2014)

Rodrigues (2014) explica que o Líder Estratégico Militar tem de relacionar o conhecimento subentendido dos membros de uma organização militar, o conhecimento explícito do pensamento estratégico e as várias componentes que o constituem, execução e controlo, com a comunicação e motivação induzida.

Este estudo levou à conceção do modelo “BEM” (Biolíder Estratégico Militar) pensado academicamente através da leitura selecionada especializada, do estudo conceptual, da análise

sistemizada e multidisciplinar e da contextualização da experiência, por via de entrevistas e de questionários, conforme representado na figura 9.

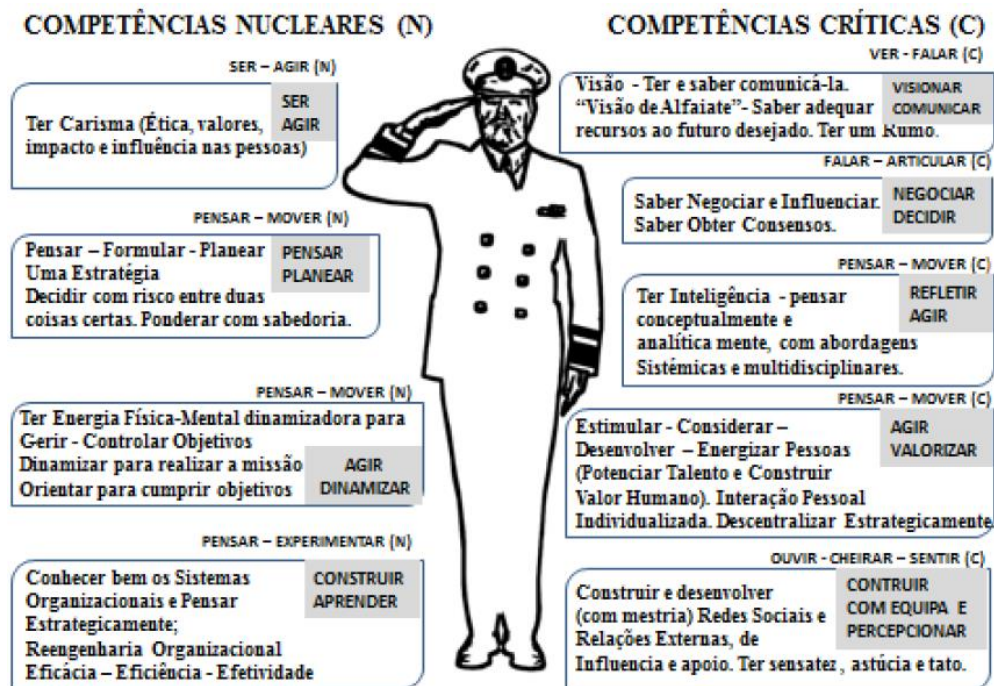


Figura 9 - O Modelo do Biolíder Estratégico Militar. (Fonte: Rodrigues, 2014)

Esta conceptualização permitiu extrair que as competências nucleares (necessárias para garantir a sustentabilidade e resiliência de uma organização) dos líderes estratégicos militares são as seguintes:

- Ter Carisma (ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas - tomada de decisão com risco;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.

Por sua vez as competências críticas – quase tão importantes como as competências nucleares – são as seguintes:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate” - saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistêmica e multidisciplinar);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir valor humano.

Rodrigues (2014)

3. Conceção do Modelo

O presente capítulo, com base nas orientações metodológicas do capítulo 1 e os fundamentos teóricos expostos no capítulo 2 pretende desenvolver e detalhar o modelo de desenvolvimento de competências que se pretende testar e validar na presente dissertação.

3.1. O Perfil de Liderança de um Oficial da Marinha

Com base no tópico sobre “a importância da Comunicação e Liderança para os desempenhos superiores em contexto militar”, foi possível reunir as competências ou comportamentos de liderança que devem caracterizar um Oficial da Marinha. Deste modo, apresenta-se resumidamente uma proposta das competências ou comportamentos tratando-se de um perfil que poderá ser introduzido aos alunos da Escola Naval. O objetivo desta introdução seria mentalizar a futura geração de oficiais relativamente ao perfil do líder que é esperado que desenvolvam ao longo do curso por forma no futuro atingirem os desempenhos superiores e cumprirem com elevada competência a missão da Marinha. De realçar que as competências de comunicação e liderança integram no seu leito a maioria das competências ou comportamento que serão enunciados e, os comportamentos que não integram, têm tendência a depender da comunicação ou da liderança para serem aplicados com eficácia. Neste sentido, é no desenvolvimento deste perfil de liderança que se pretende que o modelo de avaliação e desenvolvimento de competências criado auxilie através do domínio válido e controlado das competências de comunicação e liderança expondo um objetivo final.

A Escola Naval defende cinco valores sendo os mesmos valores defendidos pela Marinha Portuguesa consistindo na Disciplina, Lealdade, Honra, Integridade e Coragem. De acordo com o Regulamento da Escola Naval (in Diário da República, 1ª Série, nº22/2014 de 31 de janeiro) os alunos devem, em todas as circunstâncias, respeitar os deveres especiais estabelecidos no Regulamento de Disciplina Militar sendo estes: dever de obediência; dever de autoridade; dever de disponibilidade; dever de tutela; dever de lealdade; dever de zelo; dever de camaradagem; dever de responsabilidade; dever de isenção política; dever de sigilo; dever de honestidade; dever de correção; dever de aprumo.

Perfil de Liderança proposto

Por forma a apresentar de forma simplificada a proposta reuniram-se na figura 10 os comportamentos de liderança e comunicação, os valores defendidos pela organização bem como os deveres militares e o conhecimento profissional (técnico) constituindo assim o perfil proposto para

obter os desempenhos superiores elaborado com base na informação recolhida ao longo da revisão de literatura.

Modelo de Liderança Militar Naval

O Modelo de Liderança Funcional tem sido o modelo de liderança base utilizado na Escola Naval. Trata-se de um modelo utilizado para liderar equipas e tanto o seu ensino como aprendizagem podem ser vistas como simples uma vez que tal como refere Tomaz (2017) é uma liderança resumida a funções em vez de comportamentos específicos. Já antes, Rodrigues (2014) salientou a importância de realizar uma adaptação para o desenvolvimento da Liderança Estratégica e formação do Líder Estratégico. No entanto, denota-se que pode ser vista como uma liderança baseada em determinados comportamentos e que tal como Rodrigues (2014) refere, necessita de formação base. Para a formação do líder estratégico Rodrigues (2014) indica dois momentos. O primeiro momento trata-se do ingresso nas forças armadas, ou seja, na entrada para a Escola Naval, sendo o momento da formação de base em liderança, suportada de mentoria e modelação de comportamentos. O segundo momento dá-se ao longo da carreira englobando a formação contínua e formal e o desempenho prático de funções de comando e direção, modelada e com mentoria.

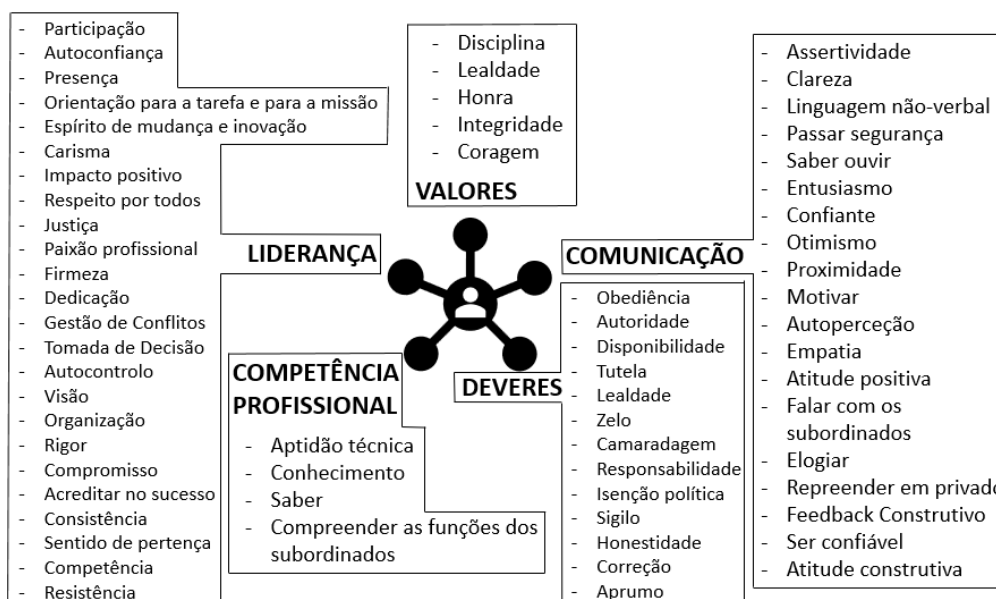


Figura 10 - Perfil de Liderança de um Oficial da Marinha. (Elaboração própria)

Considerando estes dois modelos, um em utilização e o outro proposto, pretende-se unir as mais valias dos mesmos num único modelo do líder militar naval que se pretende desenvolver para a Marinha. Ou seja, pretende-se que ao Modelo de Liderança Funcional se acrescente o Biolíder Estratégico Militar contando assim criar um líder que no sentido prático consegue liderar uma equipa

através de procedimentos simples e enraizados, mas também consegue contagiar os seus subordinados com a partilha eficaz da sua visão, alinhada com a organização, e consegue motivar para a mudança, desenvolvimento e atração de recursos humanos.

3.2. Portefólio de Competências Não-Técnicas Proposto

Uma vez propostas as linhas gerais do perfil de liderança de um Oficial da Marinha, pretende-se propor um portefólio de competências não-técnicas que caracterizem a mesma população, por forma a cumprir com a primeira fase de criação de um portefólio de competências chave. Assim, inicia-se com o estudo realizado por Reis (2017) e propõe um portefólio de dezoito competências não-técnicas que deve caracterizar os Oficiais da Marinha. As competências em questão são adaptabilidade, análise e resolução de problemas, autodomínio, capacidade de decisão, determinação, perseverança, iniciativa, transigência, autonomia, autodesenvolvimento, comunicação, cooperação, trabalho em equipa, espírito crítico, liderança, planeamento e organização, delegação, integridade.

Devido ao elevado número de competências integráveis no portefólio de competências chave de um Oficial da Marinha conclui-se que para a presente dissertação seria inviável avaliar todas elas. Deste modo, o número de competências a utilizar para o portefólio limitou-se a nove competências: análise e resolução de problemas; comunicação oral; comunicação; liderança; capacidade de decisão; integridade; perseverança; gestão de conflitos; trabalho de equipa.

Apesar de a fonte principal para escolher as nove competências foi a proposta de Reis (2017), foram incluídas outras competências consideradas emergentes. Deste modo, numa primeira seleção das competências foram incluídas competências como a Delegação, Capacidade de Negociação entre outras como o Autodesenvolvimento, no entanto, confirmou-se que os comportamentos que caracterizavam estas competências confundiam-se com comportamentos presentes na competência de Liderança ou a sua avaliação não era possível em apenas um par de atividades práticas sendo competências que devem ser avaliados seja ao longo de um período mais longo, seja em avaliações muito específicas para além das avaliações escolhidas. Estas razões levaram à substituição deste tipo de competências.

Por forma a simplificar a leitura a estrutura escolhida para apresentar cada competência consiste em indicar a definição da competência, a razão pela qual foi escolhida, os indicadores comportamentais, instrumentos de medida e os instrumentos de avaliação. Para além disto as competências de Comunicação e Liderança serão descritas de forma mais pormenorizada uma vez que vão ser desenvolvidas. Realça-se ainda que apenas serão mencionados três indicadores ou instrumentos por competência encontrando-se a descrição completa de cada uma nas tabelas de competências no anexo 4.

Análise e Resolução de Problemas

Definição: manifestação de comportamentos no sentido de implementar formas alternativas para a resolução de problemas. Identificação do problema e sua decomposição de forma a retirar conclusões lógicas e propor soluções adequadas, estabelecendo prioridades para a concretização. Identificação e resolução de problemas. (Reis, 2017)

Razão: devido ao facto de ser proposta por Reis (2017) e englobar duas competências referidas por outros autores juntando a resolução de problemas e análise numa única competência. Destaca-se que consiste em duas das competências transversais dos cursos de formação inicial da Escola Naval sendo a Análise e Síntese e a Resolução de Problemas Multidisciplinares.

Indicadores comportamentais:

- Procura a informação necessária para poder tomar uma decisão bem fundamentada;
- Analisa os problemas de forma lógica e atua rapidamente, apresentando soluções adaptadas, adequadas e realistas;
- O indivíduo procura alternativas para a resolução de problemas percebendo as várias perspetivas distintas;
- Sugere uma ou mais resoluções que satisfaçam da melhor forma ambas as partes;

Comunicação

Definição: manifestação de comportamento no sentido de comunicar, oralmente ou por escrito, de forma clara. Preocupação intrínseca de saber se a mensagem foi entendida corretamente. Capacidade de saber ouvir e ajudar na resolução de problemas.

Razão: o racional para se escolher esta competência consiste naturalmente no facto de a dissertação procurar desenvolver as competências de comunicação e liderança sendo imperativo que esta competência seja incluída.

Indicadores comportamentais:

- O indivíduo apresenta-se como um comunicador nato com capacidade para se expressar de forma clara e coerente;
- Escuta os outros tentando ajudar na resolução dos problemas, contribuindo ativamente para o sucesso do grupo;
- Preocupa-se em saber se a sua mensagem foi recebida corretamente.

Comunicação Oral (Apresentações Públicas)

Definição: descreve as capacidades para comunicar de forma profissional e com confiança, utilizando linguagem adequada a diversos contextos e públicos, exprimindo-se de forma clara e assertiva. Integra o saber negociar, a comunicação assertiva e capacidade para fazer apresentações orais.

Razão: A competência da comunicação oral é apresentada por Soares (2018) na sua proposta das competências de gestão e por Camara (2017) e, uma vez que o objetivo de desenvolver a competência da comunicação consiste principalmente na parte oral e também não-verbal. Assim, considerou-se fundamental distinguir a competência da comunicação oral caminhando no sentido de falar em público procurando inserir nesta competência o foco na linguagem não-verbal.

Indicadores comportamentais

- Envolve a audiência;
- Preocupação com o ritmo, volume e tom de voz;
- Preocupação com o comportamento não verbal;

Liderança

Definição: orientação consciente para o sucesso de indivíduos ou equipas, conseguindo ainda valorizar os elementos das mesmas, independentemente dos objetivos, que podem ser a condução de uma equipa numa tarefa simples ou na investigação de soluções para problemas complexos.

Razão: devido ao foco da presente dissertação, bem como devido aos fatores distintivos da função de liderança elencados anteriormente.

Indicadores comportamentais:

- Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los;
- O seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo-lhes muita confiança;
- Envolve sempre os seus subordinados na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.

Capacidade de Decisão

Definição: capacidade de tomar decisões relativas a diferentes situações e na devida altura. Processo cognitivo pelo qual se avalia as diferentes possibilidades, tendo em consideração as necessidades, critérios e consequências das decisões. Implica selecionar a abordagem mais adequada,

tendo em conta a informação disponível e justificar a escolha. (Reis, Formação Comportamental na Marinha, 2017)

Razão: a razão para a escolha da competência de Capacidade de Decisão é o facto de vários autores mencionarem a necessidade do líder em tomar decisões e pertencer ao perfil de liderança proposto.

Indicadores comportamentais

- O indivíduo consegue tomar decisões válidas e coerentes, em tempo útil, face a um novo problema, de forma autónoma, mesmo em situações de stress;
- Elabora uma *checklist* da informação necessária;
- Pondera sobre todas as circunstâncias ou factos e detém a capacidade de antever o resultado das suas decisões e alterá-las por forma a otimizar o processo de decisão.

Integridade

Definição: franco e honesto. Defende aquilo em que acredita e pratica aquilo que diz aceitando as suas próprias vulnerabilidades.

Razão: em primeiro lugar trata-se de uma competência proposta no portefólio de Reis (2017). Ainda, trata-se de um dos valores defendidos não só pela Escola Naval como pela Marinha Portuguesa tendo-se assim optado por testar como seria inserir a avaliação de um valor transformado em competência.

Indicadores comportamentais

- Indivíduo comunica as suas intenções e ideias francamente;
- Defende os seus princípios afincadamente e age de acordo com estes;
- Aceita as suas próprias vulnerabilidades e tenta melhorar sem pôr em causa aquilo que defende.

Perseverança

Definição: manifestação de comportamentos no sentido de perseguir um objetivo realista até que este seja alcançado. Capacidade de recuperação rápida quando confrontado com situações de rutura, stress ou emocionalmente compensatórias.

Razão: para além da ênfase dada por vários autores, destacando Oficiais da Marinha como o Almirante Vieira Matias, a necessidade de estar presente e mostrar presença passando segurança aos seus subordinados, com um especial foco nas situações mais esgotantes e stressantes, remete para a competência da Perseverança. Tratando-se de uma competência sugerida por Reis (2017) no seu portefólio de competências chave bem como os restantes motivos referidos, considerou-se que a Perseverança era uma competência a incluir.

Indicadores comportamentais

- O indivíduo não desiste até concretizar os objetivos que lhe são propostos, desde que estes sejam realistas;
- Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas;
- Evidencia no seio organizacional um espírito positivo de modo constante;

Gestão de Conflitos

Definição: manifestação de comportamentos que promovam a envolvimento em processo de mediação de conflitos entre indivíduos, entre indivíduos e a organização ou entre organizações, procurando chegar à solução que melhor serve os interesses das partes envolvidas.

Razão: Uma das principais conclusões de Sousa et al. (2015) é que a satisfação dos subordinados é alcançada quando o seu superior domina a competência de Gestão de Conflitos. Apesar de não ser referida por Reis (2017) de forma direta, assemelha-se à definição da competência de Resolução de Problemas Multidisciplinares que é uma das competências transversais a ser desenvolvidas atualmente nos cursos da Escola Naval.

Indicadores comportamentais:

- Identifica com a maior exatidão possível a natureza do conflito e concentra-se na situação e não nos valores e crenças da outra parte;
- Separa as pessoas dos problemas: o problema não é a outra pessoa, em si mesma, mas a relação;
- Procura transformar a oposição afetiva num problema a resolver em comum;

Trabalho de Equipa

Definição: manifestação de comportamentos que promovam ações de trabalho conjunto com outros indivíduos de outras áreas e organizações. Capacidade de ouvir e tomar decisões baseadas nos argumentos da equipa e aceitar a vontade da maioria. Ajudar os outros indivíduos da equipa e perseguir insistentemente os objetivos da equipa.

Razão: A competência de trabalho de equipa tanto é uma competência sugerida por Reis (2017) como também é uma das competências transversais que os alunos da Escola Naval devem desenvolver. Como tal, e sendo uma competência importante para um líder foi incluída no portefólio proposto.

Indicadores comportamentais

- Partilha sempre sucessos e insucessos;
- Dá sempre oportunidades às melhores pessoas;
- É proativo na ajuda a camaradas e subordinados.

3.3. Métodos de Avaliação das Competências

Numa primeira fase, definiu-se, com base no sistema de Ceitil (2010) que anualmente irão ocorrer três avaliações. A primeira trata-se da avaliação diagnóstica e é realizada a todos os alunos no início do ano letivo. Dependendo se os alunos atingem o nível esperado às competências, aqueles que se encontrem na necessidade de concluir um plano de desenvolvimento durante o primeiro semestre sofrerão uma segunda avaliação no final do primeiro semestre. Na eventualidade de ainda não atingir o nível exigido em algumas competências e necessitar de realizar um segundo plano de desenvolvimento durante o segundo semestre, que será validado através de uma segunda avaliação no final do segundo semestre.

Com base na revisão de literatura e relacionando com o portefólio de competências selecionado identificaram-se dois métodos de avaliação. O primeiro método consiste numa atividade que se pode definir como exercício de simulação e de *in Basket / in Tray*. O segundo método de avaliação consiste numa atividade na área das apresentações orais. Deste modo a primeira atividade escolhida é uma tarefa prática de liderança. Por sua vez, a atividade de apresentação oral a ser utilizada será o *Briefing Militar*.

As tarefas práticas de liderança serão utilizadas pelo modelo para avaliar as competências de Análise e Resolução de Problemas, Comunicação, Liderança, Capacidade de Decisão, Integridade, Perseverança, Gestão de Conflitos e Trabalho de Equipa

Conforme definido anteriormente com base em Ceitil (2010), as apresentações orais são um tipo de exercício no qual o avaliado deverá, a partir de um conjunto de dados, preparar e conduzir uma apresentação. Estas provas são utilizadas quando a função alvo envolve contactos interpessoais e competências pessoais relacionadas com a comunicação e a qualidade da análise efetuada e da exposição efetuada. Como tal, o *briefing* militar será a atividade selecionada para avaliar especificamente a competência da Comunicação Oral.

Tarefas Práticas de Liderança

Tomaz (2017) validou o modelo de liderança de equipas utilizado na Escola Naval com base no modelo de liderança utilizado por Santos et al. (2008). A estrutura destas tarefas é constituída por quatro fases sendo descritas como Avaliação Situacional; Estruturação Estratégica; Envolvimento na Ação e Reflexão.

A avaliação situacional do problema consiste na primeira fase de resolução da tarefa e determina que o líder tem de definir corretamente uma tarefa apresentada à sua equipa. Isto implica explicar a finalidade da tarefa, informar e discutir com os elementos da equipa sobre quais os meios disponíveis e as limitações para executar a tarefa e promover uma discussão verbal por forma a

garantir que todos os elementos da sua equipa entendem a tarefa. Ou seja, o líder tem de garantir que os elementos da equipa assimilaram o mesmo modelo mental do problema que o líder tem. (Tomaz, 2017)

A segunda fase consiste na estruturação estratégica o que requer a exposição de várias estratégias de resolução da tarefa decidindo-se sobre qual escolher para resolver a tarefa. O líder deve apresentar uma estratégia de resolução encorajando de igual modo os elementos da equipa a sugerirem estratégias de resolução promovendo a elaboração de um plano de equipa, clarificando papéis e responsabilidades e realizando uma discussão verbal para assegurar que os elementos da equipa compreenderam o plano e os papéis que irão representar. (Tomaz, 2017)

As duas primeiras fases ocorrem durante aquilo a que se chama *briefing*. Por sua vez a terceira fase trata-se da componente prática onde se dá efetivamente a tentativa de resolução da tarefa. Trata-se do envolvimento na ação e caracteriza-se pela execução da estratégia delineada na fase anterior através de ações. Nesta fase o líder coordena os elementos da equipa na resolução da tarefa monitorizando e mantendo toda a equipa informada estimulando o apoio mútuo. Cabe ao líder dar assistência aos membros em dificuldade, motivar a equipa para alcançarem os objetivos e gerir conflitos, entre outros.

A quarta fase é a fase na qual o líder facilita a aprendizagem. O líder analisa a atividade realizada intervindo através de um *debriefing* onde tem como dever realizar uma reflexão. Esta reflexão é feita relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida relacionando com a resolução da tarefa na fase de envolvimento na ação e assim identificar as lições aprendidas para melhorarem de futuro.

O briefing

De acordo com Tomaz (2017) o briefing é a fase em que o líder define corretamente a tarefa da equipa explicando a finalidade da mesma. Informa com os membros quais os meios disponíveis e quais as limitações promovendo uma discussão verbal e garantindo que todos os membros da equipa entenderam a tarefa. É suposto os membros da equipa terem assimilado o mesmo modelo mental sobre a tarefa que o líder devendo este questionar sobre dúvidas e realizar questões específicas a todos revendo o que foi explicado.

O debriefing

De acordo com Tomaz (2017) o *debriefing* é algo que se realiza no final de uma tarefa. É feito pelo líder e tem como objetivo facilitar a aprendizagem dos elementos da equipa. No *debriefing* o líder promove uma reflexão relativamente à avaliação inicial da tarefa e à estratégia aplicada sintetizando

as lições aprendidas. Ou seja, após discussão com a equipa, deve efetuar sempre uma autoavaliação e analisar o planeamento e organização da tarefa indicando os pontos positivos e os aspetos a melhorar de cada um na próxima tarefa. Da mesma forma deve assumir responsabilidade e valorizar o trabalho do grupo. (Tomaz, 2017)

Tarefas em cenários simulados

Estas tarefas consistem em atividades que, tal como Tomaz (2017) descreve as tarefas que colocou em prática, envolvem a interação com materiais físicos presentes num cenário preparado para a atividade. Por exemplo, uma das tarefas presentes no estudo de Tomaz (2017) consistia na “construção de um veículo que permitisse transportar um ferido de uma margem para a outra de um rio”. As tarefas práticas de liderança podem variar a dificuldade. Pretende-se que o modelo utilize as Tarefas Práticas de Liderança que são utilizadas na admissão de alunos à Escola Naval.

Em simuladores eletrónicos

Mendes (2018) procurou validar e criar um modelo de avaliação de competências no simulador de navegação da Escola Naval. De acordo com este, os simuladores têm uma vasta capacidade de desenvolver competências sendo ferramentas essenciais no processo formativo. No seu estudo concluiu que o modelo criado, enquanto avaliador de competências não-técnicas nos alunos da Escola Naval através de atividades no simulador de navegação, têm potencial para responder às necessidades formativas previstas pela Escola Naval sendo exclusivamente direcionada para a avaliação de competências não-técnicas. Deste modo, Mendes (2018) conseguiu avaliar competências não-técnicas como a liderança e, sendo essa uma necessidade da presente dissertação, o simulador de navegação será utilizado para a criação de tarefas práticas de liderança e avaliação de competências. Deste modo, foram criadas Tarefa Práticas de Liderança no simulador de navegação da Escola Naval envolvendo cenários de guerra os quais devem levar os líderes a tomar decisões quanto à neutralização de inimigos reservando-se a alunos mais experientes como por exemplo o 4º ano. As tarefas referidas encontram-se no anexo 5.

Implementação do *Role play* nas TPL's

Durante a execução das avaliações diagnósticas verificou-se uma dificuldade em avaliar a competência de Gestão de Conflitos uma vez que os alunos, em geral, são cooperativos não desenvolvendo conflitos entre si. Tendo em conta que no artigo *Using the Role Play Method in Military Pedagogy* (Bumbuc, 2020) o autor conclui que a implementação de *Role play* desenvolve a competência de liderança e que a sua introdução na formação dos futuros oficiais pode aumentar a

taxa de sucesso do desenvolvimento de competências, optou-se por introduzir Role play nas tarefas de liderança.

Como tal, com base no livro 50 Case Studies de Alan Clardy (1994) foram identificados perfis de elementos que perturbam o bom desempenho das equipas dificultando o papel do líder. Realça-se que o objetivo é criar perfis cujos elementos das equipas encenam durante as tarefas práticas de liderança. Deste modo deduziu-se a partir do livro perfis como Insubordinação, Crítica, Conflituosidade, Agressividade e Desmotivação / Apatia. (Clardy, 1994)

Com base na publicação da Marinha Portuguesa, IGA 2 (B), existem comportamentos que perturbam o bom desempenho de uma atividade. Os comportamentos que a publicação descreve definem-se como:

- Crítico – por sistema critica, não propondo soluções ou não contribui para o avanço e focalização da discussão.
- Agressivo – postura que intimida os demais elementos de grupo.
- Argumentador – tem o gosto da discussão e do debate como fins em si mesmo, mas não como meios para resolver os problemas.
- Brincalhão – não contribui para a discussão, distraindo os restantes elementos.
- Má-fé – elemento que tenta por todos os meios criar obstáculos ao bom andamento da discussão.

Dado isto, destaca-se logo à partida o perfil conflituoso no sentido de que o elemento que encenar um perfil conflituoso vai procurar criar conflitos devendo o líder reagir aos mesmos. Deste modo acredita-se que será possível avaliar com eficácia a competência de gestão de conflitos. para tal, foram criadas três cartas para os elementos da equipa encenarem contendo os perfis de conflituoso agressivo, desmotivado, insubordinado e emergências médicas. As cartas foram criadas com a estrutura personalidade; comportamentos e objetivos. A descrição de cada perfil foi realizada com base na análise de casos descritos no livro de Alan (1994) e nos comportamentos presentes uma publicação da Marinha Portuguesa. (ARMADA E. M., 2013) As cartas encontram-se em anexo.

Assim, o objetivo é que na execução de uma tarefa prática de liderança, enquanto método de avaliação, sejam explicadas e entregues as cartas aos elementos da equipa do líder sem o líder nem os demais saberem quem encena ou quais são os papéis.

O briefing militar

Na Marinha Portuguesa e entrando no contexto militar, são realizadas apresentações curtas com grande frequência as quais são denominadas por briefing. Assim, um briefing é uma apresentação formal, concisa, bem organizada e relativa a um assunto específico, ou grupo de assuntos. Ainda, o

briefing militar é uma apresentação oral que recorre à projeção de imagens e gráficos, com a finalidade de transmitir melhor a informação mais relevante. (ARMADA E.-M. D., 2010)

Estrutura exemplificativa de um briefing:

De acordo com a publicação da Marinha Portuguesa IGA 2 (B) (ARMADA E.-M. D., 2010), é dado o exemplo de uma calendarização para uma apresentação típica com a duração de 8 minutos.

- **Introdução** (2 minutos): deve-se estabelecer contacto com a audiência, enunciar claramente a finalidade e difundir a informação antecedente relevante.
- **Parte Principal** (5 minutos): de acordo com a publicação, deve-se abranger o menor número de pontos possível. Considera que em 5 minutos não podem ser analisados adequadamente mais do que 3 pontos. Deve-se utilizar uma transição suave e lógica entre os pontos. Aconselha que se use gráficos e imagens nesta fase da apresentação para ganhar tempo. Note-se que aconselha ainda que o elemento-chave para o sucesso da apresentação é a preparação independentemente do conteúdo.
- **Conclusão** (1 minuto): a publicação indica que nesta fase se deve realizar um brevíssimo sumário ou conclusão relativa aos pontos expostos na parte principal. Considera que isto deixará junto da audiência a impressão de ter sido atingido o objetivo a que se propunha.

3.4. Métodos de desenvolvimento das competências

Uma vez que a avaliação de competências comportamentais e de liderança e gestão passam na sua essência pela observação de comportamentos de forma prática será de expectável que o desenvolvimento das mesmas passe por atividades de carácter prático. Deste modo procurou-se adaptar ou criar atividades que permitam desenvolver as competências através da prática dos comportamentos propostos pelos planos de desenvolvimento de cada formando.

Tarefas Práticas de Liderança

As tarefas práticas de liderança, utilizadas pela Escola Naval como método de avaliação da competência de liderança representam a aplicação do modelo de liderança funcional presente na Escola e são utilizadas para avaliação da competência de liderança. No entanto, Tomaz (2017) explica que os alunos apenas têm contacto com a liderança funcional (entenda-se TPL's) durante o processo de admissão ou nas unidades curriculares de Comportamento Organizacional I e II.

Assim, uma atividade prática que tem um potencial de avaliação e desenvolvimento de várias competências para além da liderança, poderá ser mais utilizada ao longo da formação dos alunos. Após

análise das fichas de unidade curricular e discussão com o docente da unidade curricular de Comportamento Organizacional II foi possível adaptar uma aula prática dessa unidade curricular ao desenvolvimento dedicado às competências de comunicação e liderança no âmbito da dissertação. Conforme se apurou, anualmente os alunos do 4º ano que frequentam esta unidade curricular executam oito tarefas práticas de liderança dividindo-se em duas sessões de quatro tarefas cada. Estas decorrem durante um tempo de aula no simulador de navegação. Conclui-se que apenas oito alunos do 4º ano têm oportunidade de liderar uma vez. Neste sentido, foi proposto ao docente que os quatro líderes fossem os quatro formandos das respetivas classes presentes neste estudo.

Foi também possível implementar as fichas de Role play com os perfis comportamentais que os membros da equipa, exceto o líder, deveriam desempenhar tendo atribuído os papéis no momento antes de iniciar a atividade. Deste modo, esta atividade foi introduzida nos planos de desenvolvimento de quatro formandos do 4º ano.

Apresentações Oraís

Durante os quatro anos de ensino, pelo menos, existem várias unidades curriculares onde os alunos têm oportunidade de realizar apresentações orais. Estas desenvolvem principalmente a competência de comunicação oral se forem direcionadas para tal. Isto é, no âmbito das unidades curriculares, a apresentação oral serve como método de avaliação onde o aluno expõe as conclusões de uma investigação realizada ou conhecimentos sobre um tema sendo a avaliação sobre o seu conteúdo. Dando ao aluno um outro sentido às mesmas através de comportamentos específicos que deve procurar praticar, este pode aproveitar as apresentações não só para apresentar o conteúdo, mas também para aperfeiçoar a forma como o transmite. De realçar que pode ainda melhorar o resultado da sua avaliação uma vez que para colocar em prática os comportamentos da competência da comunicação oral deve preparar-se bem antecipadamente sendo expectável a melhoria da forma como apresenta e defende o conteúdo perante o docente e a turma. Para além das apresentações orais desenvolverem essencialmente a competência de comunicação oral, o aluno pode desenvolver a competência da liderança se optar por apresentar o conteúdo de forma interativa com a audiência como por exemplo o debate sobre um tema apresentado na aula.

Liderar trabalhos de grupo

Da forma que Silva (2015) indica no seu estudo “a metodologia dos trabalhos em grupo tem sido muito adotada pelas várias universidades, uma vez que tem sido apontada como sendo uma estratégia adequada para o desenvolvimento de competências ao nível da comunicação, resolução de conflitos e liderança, cada vez mais procuradas para a realidade profissional.” (Silva, 2015)

Um trabalho em grupo consiste na reunião de um grupo de indivíduos e de número reduzido que são escolhidos para realizarem em conjunto uma tarefa definida. Note-se que a entidade que propõe a solução do problema é normalmente quem indica a composição do grupo e nomeia um presidente ou coordenador desse grupo. (Armada, 2013)

Comparando-se ao que é realizado em algumas unidades curriculares como método de avaliação, o objetivo é que o docente atue como a entidade que nomeia um coordenador para o grupo. Note-se que por coordenador se subentende líder e, uma vez que são várias as unidades curriculares que ao longo dos quatro anos avaliam através da realização de um trabalho de grupo incluindo médicos navais, todos os formandos contêm no seu plano de desenvolvimento a liderança de um trabalho de grupo. Esta atividade tem como objetivo desenvolver a competência da comunicação e liderança dos formandos encontrando-se em anexo a explicação do papel a executar pelo formando enquanto líder bem como dos restantes membros.

Infantaria

Infantaria trata-se de um dos conteúdos programáticos da Unidade Curricular de Formação Militar Naval comum a todos os anos dos cursos da Escola Naval e tendo por base o Regulamento Comum de Ordem Unida das Forças Armadas. Tem como objetivo habilitar os alunos a assumir atitudes corretas e comportamentos exemplares nas atividades diárias, eventos protocolares e cerimónias militares. Deste modo, tendo o aluno que assumir algumas vezes como comandante de pelotão, companhia ou batalhão, são funções onde deve dar vozes de comando. Tendo as mesmas que ser audíveis para todos os elementos na formatura, o comandante tem de conseguir projetar a voz por forma a todos ouvirem a ordem. Deste modo, propôs-se no plano de desenvolvimento de todos os formandos que procurem ser comandantes durante as aulas de Infantaria por forma a estimular a projeção da voz. O objetivo final é desenvolver sensibilidade quanto ao volume, colocação e variação do tom de voz a aplicar em discursos e apresentações orais por forma a ser audível para toda a audiência sem exagerar.

Tarefas Teóricas de Liderança

As tarefas teóricas de liderança foi o nome dado aos estudos de caso que foram criados com base no livro 50 Case Studies for Management & Supervisory Training (Alan, 1994). De acordo com a experiência do autor, a aplicação destes casos em cursos de Supervisão e Gestão ao longo dos anos leva os formandos a realizar atividades de reconhecimento, discussão e debate, levando os mesmos a analisarem os fundamentos da liderança eficaz. Realça-se que quase todos os casos são retirados de histórias verídicas tendo sido adaptados para garantir uma formação eficaz. Está previsto os casos irem

ao núcleo dos problemas relacionados com a liderança de pessoas submetendo os formandos a situações comuns como lidar com pessoas difíceis, melhorar o desempenho, desenvolvimento e coaching, selecionar a pessoa certa para o cargo e gestão justa e eficiente. Uma vez que o autor sugere que os casos sejam adaptados à realidade da organização, os casos foram adaptados à realidade da Marinha Portuguesa.

Relatório de Autorreflexão

Com base em Noe (2020) a Autorreflexão é uma ferramenta importante no desenvolvimento de competências. Esta aplica-se através da exposição dos formandos à gravação em vídeo da sua prestação em atividades. O mesmo autor concluiu que colocar os formandos a assistirem os seus próprios vídeos permite que estes observem especificamente os comportamentos que estão a replicar corretamente e compreender de que forma necessitam melhorar.

Assim, surge a criação do relatório de Autorreflexão. Este relatório prevê a contribuição para o desenvolvimento das competências como a comunicação oral, comunicação e liderança através da exposição aos alunos das gravações audiovisuais da tarefa prática de liderança que lideraram bem como do briefing militar. Foram criados o relatório de Autorreflexão de comunicação oral e o relatório de Autorreflexão de comunicação e liderança consistindo em dois inquéritos.

O objetivo consiste em após os alunos receberem o seu plano de desenvolvimento individual, assistirem à gravação, entenda-se vídeos da sua prestação durante a Tarefa Prática de Liderança (Comunicação e Liderança) e no Briefing Militar (Comunicação Oral) que apresentaram seguindo-se da resposta aos inquéritos. As questões consistem em identificar quais os comportamentos que pretendem reforçar no âmbito da Comunicação Oral, Comunicação e Liderança e quais os comportamentos que pretendem melhorar. A estrutura dos Relatórios encontra-se em anexo.

Atividades específicas da classe

Ao longo dos anos que caracterizam os cursos tradicionais, existem várias atividades cujo controlo não pode ser efetuado que permitiriam verificar se os alunos estão a desenvolver as competências pretendidas devido ao elevado aprofundamento que seria necessário realizar. Deste modo, com base na experiência do autor, enquanto aluno dos cursos tradicionais é introduzido este ponto para estimular a vontade dos alunos em desenvolverem autonomamente as competências. Isto é, após o feedback que recebem do nível em que se encontram nas várias competências e perceberem que comportamentos estes devem desenvolver, ficam à responsabilidade de identificarem e aproveitarem oportunidades que permitam praticar estes comportamentos. Realça-se para atividades onde podem surgir oportunidades dando exemplos como as viagens de instrução, embarques de fim

de semana, exercícios militares, aulas no simulador de navegação, ser aluno de dia ou ainda desafiarem-se e ajudarem-se uns aos outros a melhorar através do feedback construtivo. Deste modo, pretende-se com isto dar responsabilidade e autonomia para que os alunos, uma vez conhecedores do que é esperado em que se tornem, se preocupem em remar por si mesmos na direção pretendida.

3.5. Níveis de atualização de competência anuais

Os níveis de atualização de competência que os alunos da Escola Naval devem atingir anualmente servem como a base que permitirá analisar as dificuldades que cada aluno apresenta tendo em conta o que lhe é exigido num determinado ano. Isto é, com base nos resultados das avaliações será possível perceber se o aluno se encontra abaixo do nível que é esperado ter tendo em conta o ano que frequenta. A esta diferença chama-se desvio o qual, para ser colmatado, necessitará que seja realizado e executado um plano de desenvolvimento para colmatar o mesmo.

Os valores que cada competência apresenta para cada ano escolar fundamentam-se com base no estudo realizado por Reis (2017). Assim realizou um inquérito que os docentes e oficiais da Escola Naval preencheram por forma a indicarem o nível que consideram que um aluno de cada ano escolar se deve encontrar em função do ano escolar. A média das respostas obtidas permitiu a construção duma tabela com os níveis de atualização de competências que os alunos da Escola Naval devem atingir anualmente culminando no domínio de cada competência através do alcance do último nível.

Apesar de Reis (2017) ter apresentado uma proposta de níveis que devem ser alcançados anualmente considerou-se que os níveis atribuídos por ano podem ser distribuídos de uma forma mais equilibrada. Após ser analisada a proposta de Reis (2017) e compreender os comportamentos que cada nível exige constatou-se que a distribuição poderia ser considerada demasiado exigente para o primeiro ano da Escola Naval. Isto é, o nível médio que os alunos deveriam atingir durante o primeiro ano seria o nível três ocorrendo uma ligeira estagnação no segundo e no terceiro ano concluindo que o nível cinco (máximo) deveria ser atingido no quinto ano. Deste modo, adaptando a proposta de Reis (2017) propôs-se uma distribuição mais equilibrada dependendo da validação do modelo para verificar a viabilidade desta distribuição.

A distribuição optada coloca os alunos de 1º ano no nível 1 aquando do ingresso na Escola Naval e coloca como objetivo atingirem pelo menos o nível 2 ao longo do primeiro. A única competência diferente foi a competência de Integridade uma vez que a proposta de Reis (2017) insere esta competência no nível máximo desde o 1º ano. Assim, pretende-se que atinja já o nível 3 durante o 1º ano.

Da mesma forma, o 2º ano requer o alcance do nível 3 a todas as competências exceto a competência de Integridade que requer nível 4. Por sua vez o 3º ano requer que seja atingido o nível

4 a todas as competências destacando a competência de Integridade que já requer o nível 5. Por último, o 4º ano requer o eventual domínio de todas as competências através do alcance do nível 5 garantindo que o 5º ano, para os cursos que já efetuam estágio durante este ano, realizam o estágio com as competências todas desenvolvidas.

As tabelas indicadoras dos níveis de atualização de competência requeridos para um desenvolvimento de competências ao longo de quatro anos encontram-se em anexo apresentando os níveis de atualização propostos para os alunos do 1º ano da Escola Naval como exemplo.

Tabela 2 - Níveis de Atualização de Competências para os alunos do 1º ano.

Competências	Níveis a atingir				
	1	2	3	4	5
Análise e Resolução de Problemas		X			
Comunicação Oral		X			
Comunicação		X			
Liderança de Equipas		X			
Capacidade de Decisão		X			
Integridade			X		
Perseverança		X			
Gestão de Conflitos		X			
Trabalho de equipa		X			

A tabela 2 discrimina o nível de atualização que se pretende que os alunos do 1º ano da Escola Naval, oriundos dos cursos tradicionais, atinjam ao longo do 1º ano. Dependendo dos resultados obtidos durante a avaliação diagnóstica realizada no início do ano escolar, os alunos de 1º ano poderão encontrar-se abaixo do nível pretendido em algumas competências o que leva à criação de um plano de desenvolvimento. Da mesma forma, podem encontrar-se dentro do nível que é esperado atingir não sendo necessário um plano de desenvolvimento sendo uma oportunidade de introduzir os mesmos aos comportamentos esperados para o ano seguinte podendo apelar à sua vontade de desenvolvimento. Esta abordagem será denominada por plano de ação. Por último podem encontrar-se acima do nível pretendido deduzindo-se que se poderá considerar como portador de talento numa determinada competência não requerendo nenhuma ação de desenvolvimento.

É importante realçar que nem todas competências se encontram no portefólio de Reis (2017), em competências como a Comunicação Oral, não se encontrado presente no estudo elaborado por Reis (2017), seguirá o mesmo desenvolvimento que a competência Comunicação por ser a mais

parecida. Relativamente à competência de Gestão de Conflitos seguirá a mesma evolução que a competência de Liderança devido a existirem alguns traços semelhantes.

3.6. Formulários de Avaliação

Os formulários de avaliação têm como objetivo avaliar cada uma das competências individualmente durante ou através a visualização de vídeos que demonstrem a execução de uma atividade pelo avaliando. Inicialmente, o método de avaliação será com base nos indicadores de medida tal como é sugerido por Rodrigues (2017) e Reis (2017), no entanto não foi encontrada uma forma prática de atribuir níveis de proficiência a partir destes. Deste modo, os formulários de avaliação seguiram uma estrutura base inicial adaptada das matrizes de indicadores de Camara (2017) tendo sido criados para todas as competências que se pretende avaliar. Realça-se que o método de avaliar destes formulários consiste no avaliador, após observação dos comportamentos de um avaliando, selecionar no formulário os comportamentos que observou estando estes associados a um nível. Para uma primeira avaliação, os formulários utilizados revelaram uma estrutura quase idêntica às matrizes de indicadores apresentados por Camara (2017). No entanto esta estrutura e modo de avaliação revelou-se pouco prática tendo-se reestruturado as matrizes de indicadores obtendo um novo tipo de formulário de avaliação e um novo método de avaliação.

Encontrando-se em anexo os formulários de cada uma das nove competências, apresenta-se na tabela 3 o formulário de avaliação da competência de Comunicação para ser explicado o método de avaliação.

Tabela 3 - Formulário de avaliação da competência de Comunicação. (Adaptado de: Camara (2017))

COMUNICAÇÃO					
Nível	1	2	3	4	5
EXPRESSÃO	Não é capaz de se exprimir de forma perceptível.	É capaz de prestar e pedir esclarecimentos simples, de forma clara e lógica.	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões por via oral e escrita de forma clara e lógica	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões de forma clara, lógica, oportuna e cativando a audiência.	É um comunicador nato, transmitindo informações de forma interessante e persuasiva e demonstrando grande confiança, mesmo em ambientes hostis e situações difíceis.
CONSEQUÊNCIAS	Ignora sistematicamente o impacto do que propõe noutros setores.	Por norma, não se apercebe inteiramente das consequências das suas propostas a montante e a jusante.	Tem em atenção os problemas que podem surgir a montante e a jusante no processo de conceção.	É capaz de integrar a questão apresentada numa problemática mais vasta, avaliando as consequências do que propõe.	Evidencia grande visão helicóptero, apercebendo-se sempre das consequências do que propõe e antecipando soluções.
ADAPTAÇÃO À AUDIÊNCIA	Tem falhas de comunicação, de que não se apercebe, não ajudando a resolver os problemas pendentes.	Tem falhas de comunicação, de que nem sempre se apercebe estando algumas vezes atento de modo a corrigir.	Está atento às reações e ao comportamento dos seus interlocutores, de modo a corrigir falhas na comunicação.	Está muito atento às reações e comportamento da audiência, conseguindo sempre colmatar quaisquer falhas de comunicação.	É capaz de comunicar com todo o tipo de audiências, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação e evitando falhas de comunicação.
CONTEÚDO	Nas suas intervenções, raramente acrescenta valor.	Quando comunica acrescenta valor.	Quando comunica, acrescenta valor e ajuda a resolver problemas.	A sua intervenção é aguardada com expectativa, por desbloquear problemas complexos.	Tem a palavra final na resolução de problemas, sendo a sua comunicação vista invariavelmente como sendo portadora da melhor solução.

A tabela 3 revela o formulário de avaliação da competência de Comunicação encontrando-se preenchida da forma como seria avaliado um indivíduo. O avaliador que pretenda avaliar esta competência deve procurar os comportamentos específicos no avaliando desde a Expressão; Consequências; Adaptação à Audiência e Conteúdo. No formulário, cada um dos comportamentos está

associado a um nível de proficiência igualando-se aos níveis de atualização de competências exigidos por cada ano.

Dando o exemplo de que o avaliando seria um aluno de 3º ano, o nível de atualização de competência exige que o aluno atinja o nível 4 ao longo do 3º ano. Analisando a sua avaliação compreende-se que o resultado é de nível 3 na Expressão, nível 4 nas Consequências, nível 2 na Adaptação à Audiência e nível 4 no Conteúdo. Deste modo, a média destes resultados, por defeito, é 3. O aluno apresenta um desvio total de 1 nível tendo em conta que se encontra no nível 3 e deveria estar no nível 4. No entanto, o aluno não se encontra inteiramente abaixo do nível 4. Sendo esta a dificuldade sentida nas matrizes indicadoras de Camara (2017) que aglomerava vários comportamentos num único nível, o aluno sabe precisamente que atingiu nível 4 no Conteúdo e Consequências. Assim, sabe especificamente que não atingiu o nível nas outras duas.

Destaca-se nesta fase o porquê de não atingir e de como melhorar. Introduzindo na fase do desenvolvimento dá-se o exemplo de como melhorar a Expressão. Tendo sido avaliado como nível 3, o comportamento associado e que o aluno demonstra é “É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões por via oral e escrita de forma clara e lógica.” Por sua vez o nível 4 da Expressão exige que demonstre o seguinte comportamento: “É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões de forma clara, lógica, oportuna e cativando a audiência.” A diferença encontra-se em cativar a audiência. Nesta atividade o aluno conseguiu transmitir a sua mensagem de forma clara e lógica. No entanto, não conseguiu cativar a sua audiência ao fazê-lo e assim a sua Expressão encontra-se em nível 3. Necessita-se a um aluno que ao longo do 3º ano consiga transmitir informações de forma clara, lógica, oportuna e consiga cativar a audiência no processo.

Dado isto, o aluno sabe que para atingir o nível 4 na sua Expressão e obter uma classificação total de nível 4 à competência de Comunicação tal como ano que frequenta exige, terá de aprender a cativar uma audiência com o seu discurso ao longo do 3º ano praticando nas atividades que o permitem.

3.7. Planos de Desenvolvimento

Planos de Desenvolvimento Transversais Anuais

O objetivo de um plano de desenvolvimento transversal anual é definir objetivos concretos para os alunos desenvolverem determinados comportamentos em cada ano distribuindo as avaliações pelos dois semestres. Por forma a garantir que as competências são desenvolvidas na sua totalidade e tendo em conta que é necessário tempo para adquirir uma competência, os níveis de cada competência e respetivos comportamentos foram distribuídos por cada ano. Isto permite que as

competências sejam desenvolvidas de uma forma moderada e controlada facilitando a eficiência do desenvolvimento das mesmas. Adaptando-se à realidade da Escola Naval, permite aos alunos saberem que comportamentos são esperados que estes desenvolvam em cada ano complementando-se com o sistema de ensino em vigor.

Realizando as avaliações durante os dois semestres de cada ano permite que determinados comportamentos cujo primeiro plano de desenvolvimento não conseguiu melhorar durante o primeiro semestre de um determinado ano letivo pode desenvolver-se um segundo plano de desenvolvimento individual para o segundo semestre do ano escolar. Isto permite ao aluno desenvolver a competência em tempo útil garantindo que tem uma segunda oportunidade para desenvolver os comportamentos esperados antes de transitar para o ano seguinte onde será expectável aumentar a exigência sobre os comportamentos que deve mostrar em cada competência. Para caracterizar os comportamentos a desenvolver foram adaptados os comportamentos de cada nível de modo a retirar aquilo que a pessoa em desenvolvimento necessita melhorar. Os detalhes dos planos de formação transversais anuais encontram-se em anexo.

Planos de Desenvolvimento Individuais

Enquanto os planos transversais consistiam no plano base para qualquer aluno da Escola Naval ao longo de um ano letivo, os planos individuais são feitos especificamente para cada aluno após serem identificados os seus desvios. A estrutura do plano é criada pelo autor inspirada nos planos demonstrados por Ceitil (2010) e Camara (2017). Incidindo apenas nos comportamentos que cada aluno necessita desenvolver, apresenta-se na tabela 4 um exemplo para um aluno do 3º ano da Escola Naval.

Tabela 4 - Plano de Desenvolvimento Individual exemplificativo. (elaboração própria)

Competências a Desenvolver	Nível a atingir	Comportamentos a desenvolver	Atividade de Desenvolvimento	Observações
Comunicação Oral	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar sempre ajudas audiovisuais com cor, imagens e palavras-chave e/ou animações. 2. Percorrer toda a audiência com o olhar mantendo sempre a ligação com pelo menos uma parte da audiência. 3. Utilizar sempre os gestos e movimento para se expressar e manter o foco da audiência. 4. Discursar sempre no tom que sinta que toda a audiência ouve sem falar demasiado alto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer apresentação oral na Unidade Curricular de Teoria do Navio 2. Praticar variação vocal numa aula de Infância 3. Realizar relatório de Autorreflexão sobre o Briefing Militar realizado. 	O aluno apresenta um tom inaudível devendo discursar num tom mais elevado.
Comunicação	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensar sempre nas consequências do que propõe e antecipar soluções para as mesmas. 2. Conseguir comunicar e adaptar-se para todo o tipo de audiência corrigindo todas as falhas de comunicação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar TPL em Formação Militar Naval 2. Liderar grupo de trabalho na UC de Sistemas de Apoio à Decisão 3. Realizar Relatório de Autorreflexão da TPL realizada 	
Liderança	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar sempre feedback construtivo aos seus colaboradores, positivo ou negativo reconhecendo o seu contributo. 2. Expressar sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Relatório de Autorreflexão da TPL realizada 2. Realizar TTL nº3 3. Liderar TPL em Formação Militar Naval 4. Liderar grupo de trabalho na UC de Sistemas de Apoio à Decisão 	

De acordo com os níveis de atualização das competências definidos para as competências de comunicação oral, comunicação e liderança, um aluno do 3º ano deve atingir o nível 4 em todas as competências mencionadas. O plano de desenvolvimento apresenta na coluna “Comportamentos a Desenvolver” os comportamentos nos quais a avaliação do aluno durante a liderança de uma tarefa prática de liderança e durante um briefing militar obtiveram um nível de proficiência abaixo de 4. Deste modo, para além de serem mencionados os comportamentos a desenvolver, indicam-se, na coluna

“Atividades de Desenvolvimento” as atividades específicas que o aluno realizará para colocar em prática e tentar estimular os comportamentos indicados.

A coluna “Observações” contém sugestões de melhoria que o avaliador tenha a fazer sobre determinados comportamentos. Deste modo, nas avaliações seguintes, o aluno procuraria mostrar estes comportamentos tal como o avaliador iria centrar o foco da avaliação nestes mesmos comportamentos.

3.8. Visualização do Modelo

Criou-se a “Ficha Comportamental do Aluno” que se trata do programa onde devem ser introduzidos os resultados das avaliações realizadas, como a tabela infra demonstra.

Tabela 5 - Grelha de introdução dos resultados das avaliações. (Elaboração própria)

4º Ano				
Competências	Características	Diagnóstico	1º Semestre	2º Semestre
Análise e Resolução de Problemas	Identificação	4	4	
	Soluções	4	4	
Gestão de Conflitos	Intervenção e Cooperação	3	3	
	Escalada de Conflito	2	3	
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	3	5	
	Audiovisuais (Estrutura)	3	4	
	Audiovisuais (Desempenho)	3	4	
	Postura	4	5	
	Contacto Visual	2	4	
	Gestos	4	5	
	Volume	5	5	
	Velocidade	2	5	
	Variação Vocal	5	5	
	Dicção	3	4	
Comunicação	Tempo	3	5	
	Expressão	5	5	
	Consequências	4	5	
	Adaptação à Audiência	3	5	
Liderança	Conteúdo	4	5	
	Compreensão	2	5	
	Objetivos	5	5	
	Envolvência	4	5	

	Delegação	5	5	
	Orientação	5	5	
	Feedback	1	5	
	Empatia	5	5	
	Desenvolvimento	3	4	
	Debriefing	2	5	
Capacidade de Decisão	Autonomia	5	5	
	Ponderação	5	5	
	Consequências	5	5	
Integridade	Abertura	5	5	
	Compromisso	5	5	
	Carácter	5	5	
	Humildade	5	5	
	Honestidade	4	5	
Perseverança	Adaptação	4	5	
	Controlo Emocional	5	5	
	Stress	5	5	
	Recuperação	4	4	
Trabalho em equipa	Partilha de informação	5	5	
	Envolvimento	4	5	
	Díálogo	5	5	
	Ajuda	5	5	

A tabela acima apresenta um excerto da grelha de introdução dos resultados das avaliações que apresenta a introdução fictícia dos resultados obtidos na avaliação diagnóstica. Os números introduzidos são provenientes dos formulários de avaliação das várias competências. Existem três colunas para inserir os resultados da avaliação diagnóstica, da avaliação do final do 1º semestre e da avaliação do final de 2º semestre.

A média é calculada automaticamente na “Grelha de Comportamentos Atuais e Desvios” atribuindo um nível a cada competência. Daqui, calcula o desvio e dependendo do ano que o avaliando frequenta, exhibe os comportamentos atuais, ou seja, que foram observados pelo avaliador no avaliando durante a tarefa prática de liderança que liderou e o briefing militar que fez. Com base em Ceitil (2010) é feita uma subtração. Subtrai-se o nível atual ao nível requerido obtendo-se o desvio. Sendo o objetivo encontrar-se no zero, caso seja maior que zero, o avaliando encontra-se abaixo do nível pretendido sendo algo negativo. Note-se que é em função do número de níveis que deve subir. Obter um desvio com o número 1 significa que só deve melhorar um nível. Caso o resultado seja zero, encontra-se no nível esperado. Por último, se o resultado for menor que zero, encontra-se acima do nível pretendido não tendo de dar prioridade à estimulação desses comportamentos. Da mesma forma, é realizada a diferenciação por cores. A escala de cores utilizada é vermelho, amarelo e verde.

O vermelho significa que se encontra abaixo do nível pretendido necessitando melhorar. O amarelo significa que cumpre com o nível pretendido para o ano que frequenta podendo desenvolver comportamentos avançados (do ano seguinte). O verde significa que já se encontra acima do nível pretendido podendo ser um indicador de talento ou, que pelo menos, o aluno não se deve preocupar com esse comportamento durante esse ano. Apresenta-se na tabela 6 a Grelha de Comportamentos Atuais e Desvios.

Tabela 6 - Grelha de Comportamentos Atuais e Desvios da competência de Gestão de Conflitos. (Elaboração própria)

4º ANO							
Competências	Características	R	NA	NR	D	Comportamentos Atuais	Observações
Gestão de Conflitos	Intervenção e Cooperação	3	2	5	3	Adota frequentemente a atitude de implementar formas de resolução que impeçam nova ocorrência dos problemas surgidos.	
	Escalada de Conflito	2				Procura manter-se à parte do conflito, mas de forma a não deixar que haja uma escalada de conflito.	

Com base na tabela 6 procede-se a uma explicação breve começando pela explicação das abreviaturas utilizadas. O “R” significa o Resultado da avaliação. “NA” trata-se do nível em que se encontra o que, no caso da competência de Análise e Resolução de Problemas, calcula a média do nível atual nos comportamentos de Identificação e Conclusões. O “NR” refere-se ao Nível Requerido que nesta situação, tratando-se de um avaliando fictício do 4º ano, é requerido o nível 5 (máximo). O “D” refere o Desvio que é dado pela subtração do “NA” ao “NR”.

Na coluna dos “Comportamentos Atuais” são gerados automaticamente os comportamentos associados aos respetivos níveis de cada competência. Com os níveis médios obtidos em cada uma das competências é possível obter o perfil de competências do avaliando. Deste modo, é gerado automaticamente um gráfico que demonstra o perfil do avaliando, conforme demonstrado na figura abaixo.

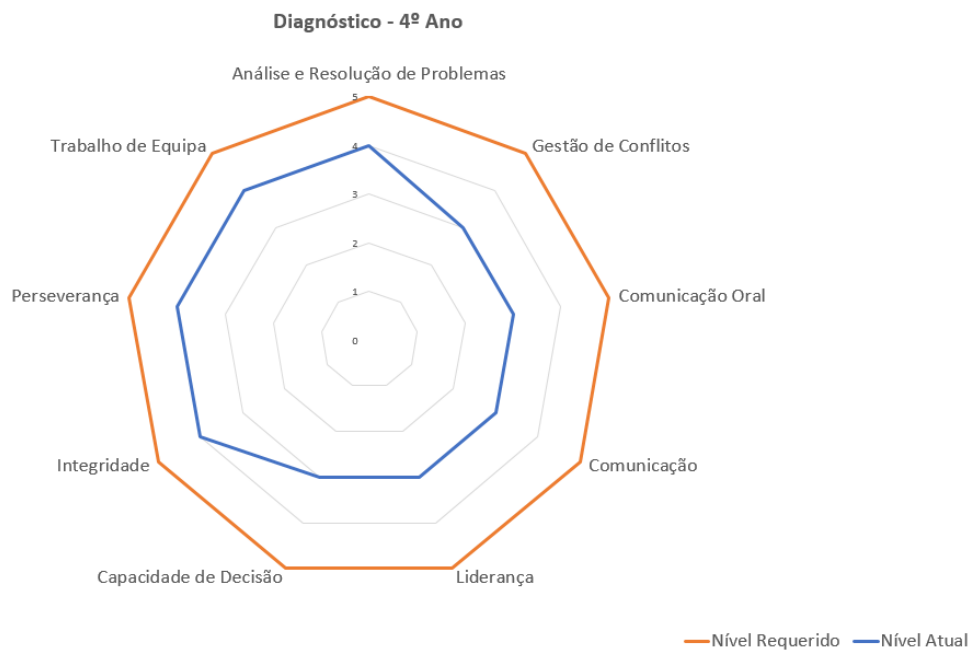


Gráfico 1 - Gráfico de Perfil de Competências.

O gráfico 1 apresenta o perfil atual de um aluno de 4º ano fictício. Note-se que este não atinge o nível requerido (linha laranja) encontrando-se desvios de um e dois níveis entre o nível atual (linha azul) e o nível requerido.

Dado isto, é gerado automaticamente um plano de desenvolvimento completo que identifica todos os comportamentos que o avaliando deve desenvolver e como. No entanto, tendo em conta que está direcionada apenas para o desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança, limita-se a um plano de desenvolvimento especificamente dedicado a estas através do desenvolvimento da Comunicação Oral, Comunicação e Liderança.

Apresenta-se de seguida exemplos de planos de desenvolvimento positivos e negativos, isto é, cujos respetivos se encontram em níveis superiores ou níveis aquém do requerido.

Tabela 7 - Exemplo de plano de desenvolvimento negativo gerado automaticamente. (Elaboração própria)

Plano de Desenvolvimento Completo				
Competências	Características	Comportamentos a desenvolver	Observações	Atividade de Desenvolvimento
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	Cumprir com o nível anual		Projeção de Voz em Infantaria; Apresentações Oraís realizadas nas Unidades Curriculares; Relatório de Autorreflexão;
	Audiovisuais (Estrutura)	Colocar os pontos chave da apresentação a surgir apenas quando se refere a eles criando uma sintonia perfeita entre o orador e a apresentação.		
	Audiovisuais (Desempenho)	Expor os pontos a que se refere apenas no momento em que os vai apresentar.		
	Postura	Cumprir com o nível anual		
	Contacto Visual	Percorrer toda a audiência com o olhar e manter uma ligação com esta guiando sempre a sua atenção para o que pretende e conseguindo que se foque em si novamente com o olhar.		
	Gestos	Cumprir com o nível anual		
	Volume	Cumprir com o nível anual		
	Velocidade	Cumprir com o nível anual		
	Variação Vocal	Cumprir com o nível anual		
	Dicção	Criar empatia com a audiência através das frases curtas e fáceis de seguir utilizando as pausas sempre no momento certo.		
	Tempo	Cumprir com o nível anual		

Tabela 8 - Exemplo de plano de desenvolvimento positivo gerado automaticamente. (Elaboração própria)

Plano de Desenvolvimento Completo				
Competências	Características	Comportamentos a desenvolver	Observações	Atividade de Desenvolvimento
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	Excede o nível anual		Projeção de Voz em Infantaria; Apresentações Oraís realizadas nas Unidades Curriculares; Relatório de Autorreflexão; Dar uma aula numa UC;
	Audiovisuais (Estrutura)	Excede o nível anual		
	Audiovisuais (Desempenho)	Excede o nível anual		
	Postura	Excede o nível anual		
	Contacto Visual	Excede o nível anual		
	Gestos	Excede o nível anual		
	Volume	Excede o nível anual		
	Velocidade	Excede o nível anual		
	Variação Vocal	Excede o nível anual		
	Dicção	Excede o nível anual		
	Tempo	Excede o nível anual		

Os planos apresentados na tabela 8 contêm a coluna de “Comportamentos a desenvolver” que se apresenta da seguinte forma. Se um determinado comportamento necessita de ser desenvolvido, é apresentado o comportamento do nível requerido realçado com a cor vermelha o que significa que é um comportamento a estimular. Na eventualidade de um comportamento se encontrar no nível requerido apresenta-se realçado com a cor amarela indicando que “Cumpre com o nível anual”. Significa que o avaliando atinge o nível requerido para o ano que frequenta, no entanto ainda não atinge o nível máximo. Por sua vez, na eventualidade de atingir um nível superior ao que é requerido anualmente é gerado automaticamente a cor verde que o avaliando “Excede o nível anual” significando que já tem este comportamento bem desenvolvido tendo em conta o ano que frequenta.

O modelo faz o mesmo de forma automática para mais duas avaliações mostrando gráficos com o perfil atual e a evolução do aluno em relação às avaliações anteriores o que permite perceber se o plano foi eficaz.

Apresenta-se no gráfico 2 um destes exemplos tratando-se de um aluno fictício que passou por um plano de desenvolvimento do primeiro semestre sendo apresentado o perfil de competências do final do 1º Semestre após a avaliação realizada no final do mesmo.

Avaliação 1º Semestre - 4º Ano

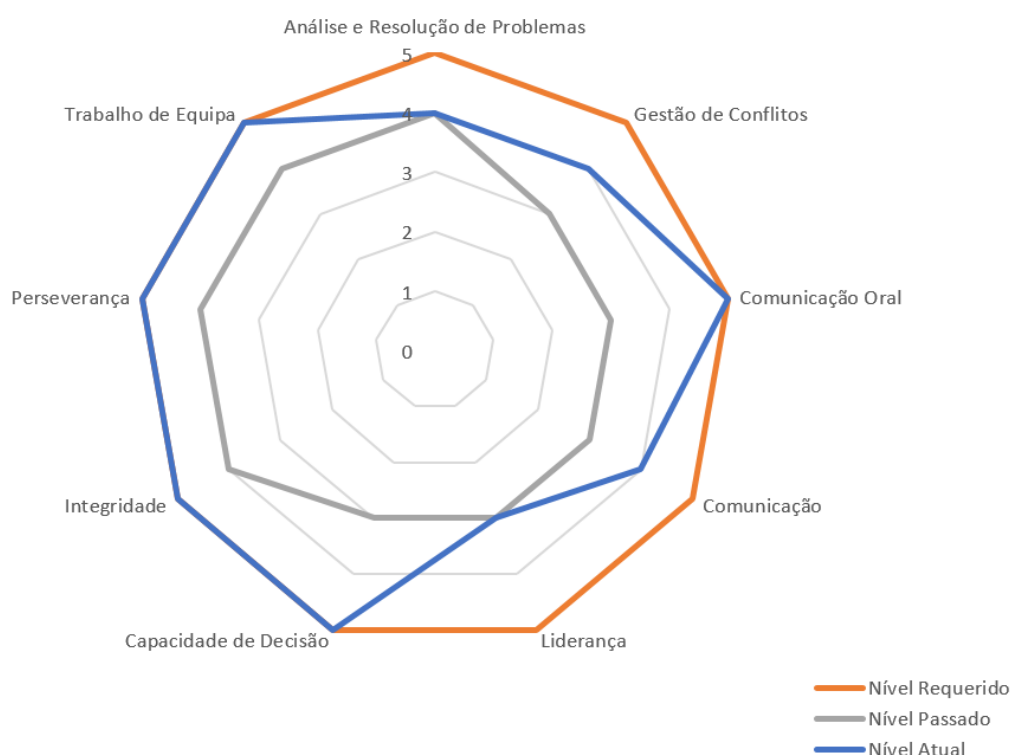


Gráfico 2 - Gráfico de Resultado da Avaliação de 1º Semestre nas competências avaliadas.

Focando-se no nível da competência da Liderança, e consistindo apenas num exemplo fictício, compreende-se que se encontra atualmente no nível 3 (linha azul) e, de acordo com as avaliações passadas (linha cinzenta) percebe-se que este aluno continua no nível 3 sendo que o plano não contribuiu para que melhorasse. No entanto, o plano de desenvolvimento mostrou-se capaz de desenvolver a competência da comunicação e da comunicação oral. Apesar de não atingir o nível requerido (linha laranja) na competência da Comunicação, conseguiu subir para nível 4 (linha azul) tendo em conta que tinha atingido o nível 3 na avaliação anterior (linha cinzenta). No caso da Comunicação Oral conseguiu melhorar dois níveis subindo de nível 3 para nível 5 dominando a competência. Este formando seria submetido a um segundo plano de desenvolvimento para se focar no desenvolvimento da competência de Comunicação e Liderança durante o 2º semestre realizando a avaliação final no final do 2º semestre. Destaca-se que neste caso específico, apesar de fictício, seria necessário discutir com aluno e perceber porque não ocorreu evolução positiva no desenvolvimento da competência da Liderança.

Note-se que apesar das restantes competências demonstrarem evolução, apesar de se tratar de fictício, não irão ocorrer atividades de desenvolvimento específico apesar de poder ser útil perceber se as restantes competências terão tendência a ser desenvolvidas indiretamente.

4. Estudo de Caso

4.1. Diagnóstico Inicial

A regra definida para o modelo foi arredondar sempre os valores por defeito. Isto deve-se ao facto de os alunos terem de dominar todos os comportamentos para dominar uma competência, por isso, na circunstância de a média ser muito próxima do valor máximo existindo apenas um comportamento que não cumpre, por exemplo, o aluno não domina a competência. Assim, permite identificar as dificuldades na maioria das situações. Isto é, se uma competência cujos comportamentos são cinco e existem quatro resultados de nível 5 e um de nível 4 a média seria 4,8. Assumir-se-ia erradamente que o avaliando está no nível 5 dominando assim a competência. Por defeito, indica-se que está no nível 4 porque ainda não consegue dominar um dos comportamentos apesar de estar muito próximo de dominar a competência.

Por forma a relacionar os desempenhos de cada aluno com as médias de aproveitamento escolar foram utilizadas as médias finais do concurso de admissão à Escola Naval dos alunos do 1º ano que fazem parte do estudo (Naval, 2021) bem como as médias de aproveitamento escolar no final de 3º ano dos alunos de 4º ano em estudo.

Tabela 9- Média de aproveitamento escolar dos alunos em estudo.

Média de admissão dos alunos de 1º ano.	Média dos alunos de 4º ano no final do 3º ano.
1M – 15,00	4M – 13,82
1FZ – 15,48	4FZ – 14,00
1AN – 15,20	4AN – 12,97
1EN – 14,30	4EN – 13,37
1MN – 17,18	4MN – 14,70

As cores optadas para o 4º ano em específico são o vermelho indicando que se encontra abaixo de nível 4 e como tal, pelo menos dois níveis abaixo do esperado atingir (5) podendo ser considerado um caso mais exigente para desenvolver ao longo de um semestre. De acordo com o modelo criado, espera-se que um aluno de 4º ano comece o ano obtendo pelo menos nível 4 a todas competências (exceto Integridade que já deve dominar). Deste modo, serve o 4º ano para desenvolver o último nível e dominar as competências de Comunicação e Liderança. Assim, o amarelo representa o nível 4. Isto é, apesar de obterem o nível normal para começar o 4º ano, devendo desenvolver os comportamentos de nível 5 ao longo do 4º ano. Por último, o verde significa que já atingem nível 5 e final, dominando a competência ou os comportamentos específicos. Deste modo, considera-se que os alunos que obtenham o nível a alguma competência ou comportamento abaixo de nível 4 (desvio de 2 níveis do

nível pretendido) deve receber um acompanhamento de um mentor. Por outro lado, no caso dos alunos de 1º, 2º e 3º ano, considera-se que atribuir cor amarelo ao nível que já devem obter ao longo do ano que frequentam serve como motivação para desenvolverem de forma autónoma os níveis dos próximos anos.

M1 – Média total do 1º ano no respetivo comportamento.

M4 – Média total do 4º ano no respetivo comportamento.

M - Média total do 1º ano e do 4º ano no respetivo comportamento.

Note-se que na última linha das colunas M1, M4 e M, que é a linha “Média”, os números representados são, respetivamente: média do 1º ano na competência, média do 4º ano na competência, média do 1º ano e do 4º ano na competência.

Tabela 10 - Resultados da competência de Análise e Resolução de Problemas - Avaliação Diagnóstica

Análise e Resolução de Problemas	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Identificação	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2
Conclusões	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	2
Média	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	2

Na competência de Análise e Resolução de Problemas, os alunos mostraram atingir o nível que era suposto desenvolverem ao longo do 1º ano (2). Deste modo considera-se que se poderia aumentar a exigência para o nível 3. Destaca-se que enquanto a maioria dos alunos de 1º ano obtiveram o nível 2, o aluno da classe de Médicos Navais atinge nível 3 nos dois comportamentos sendo assim relevante realçar que o aluno em questão tem uma média de entrada mais elevada dos cinco alunos do primeiro ano. Cerca de 1,5 valores ao segundo aluno com a média mais elevada.

Analisando os alunos do 4º ano indica-se que quase todos cumprem com o nível exigido no início do 4º ano. A única exceção é o aluno de Administração Naval que se encontra no nível 3 aos dois comportamentos e por sua vez o aluno da classe de Fuzileiros cujo um dos comportamentos surge em nível 3 e outro no nível 4. Relacionando com a média dos respetivos cursos, o aluno de Administração Naval tem a média mais baixa dos cinco alunos. Por outro lado, o aluno da classe de Fuzileiros é o segundo aluno com a melhor média dos cinco e como tal, poderá não estar relacionado.

Importa salientar que esta foi considerada uma competência difícil de avaliar em apenas um único exercício de simulação sendo essencial realizar vários exercícios variados ou realizar um exercício específico que envolve a exposição de diversos problemas ao avaliando para este analisar e resolver.

Tabela 11 - Resultados da competência de Gestão de Conflitos - Avaliação Diagnóstica

Gestão de Conflitos	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Intervenção e Cooperação	3	2	2	1	1	1	3	3	3	2	3	2	2	
Escalada de Conflito	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	
Média	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	

A competência de Gestão de Conflitos aparenta ser uma competência que se encontra pouco desenvolvida nos alunos de 4º ano. Isto conclui-se devido à média de nível obtido à competência ser 2. No entanto é importante realçar que uma observação das avaliações no 4º ano é o espírito cooperativo dos elementos da equipa. Ou seja, não existem conflitos para serem geridos o que dificulta uma avaliação mais sólida. Deste modo será implementado o Role play nas atividades de avaliação por forma a permitir avaliar esta competência.

No entanto, incidindo nos alunos de primeiro ano destaca-se que as tarefas teóricas em cenários simulados permitiram encontrar alguns conflitos como na tarefa teórica do aluno da classe de Médicos Navais cuja comunicação agressiva levou à existência de conflitos entre os membros não tendo sido o aluno eficaz em detetar e gerir o conflito da melhor forma.

Relativamente ao aluno da classe de Engenheiros Navais, ramo de Armas e Electrónica observou-se a sua dificuldade em intervir no conflito por forma a evitar a escalada de conflito.

A conclusão geral a retirar da avaliação desta competência é que deve ser avaliada numa atividade que implique especificamente o surgimento de conflitos para resolver o que poderá ser feito através de Role play onde os elementos da equipa simulam conflitos.

Tabela 12 - Resultados da competência de Comunicação Oral - Avaliação Diagnóstica

Comunicação Oral	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Estrutura e Desempenho	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	
Audiovisuais (Estrutura)	3	3	4	4	4	3	4	2	1	3	3	2	3	
Audiovisuais (Desempenho)	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	
Postura	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	
Contacto Visual	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
Gestos	3	4	3	1	4	3	3	4	2	5	4	3	3	
Volume	4	2	4	2	4	3	4	5	4	5	5	4	3	
Velocidade	3	4	5	4	2	3	3	5	3	5	2	3	3	
Variação Vocal	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	5	3	2	
Dicção	1	5	2	2	3	2	3	2	4	5	3	3	3	
Tempo	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
Média	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	

A competência da Comunicação Oral mostra-se promissora para os alunos de 1º ano por um lado, e crítica para os alunos de 4º ano por outro. É possível afirmar isto uma vez que os cinco alunos de 1º ano conseguem obter uma média de nível 2 na competência havendo três que conseguem obter médias de nível 3. Note-se que são apenas necessários desenvolver dois comportamentos em dois alunos de 1º ano. Estes comportamentos são a “Dicção” no aluno da classe de Marinha e os “Gestos” no aluno da classe de Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica uma vez que obtiveram nível 1 na avaliação. Face a estes resultados, propõe-se que o nível de exigência para o 1º ano seja atingir o nível 3 ao longo do primeiro ano em vez do nível 2. Foi possível comprovar algumas semelhanças entre a forma como os avaliados comunicam com a equipa bem como apresentam o Briefing Militar destacando-se o aluno de 1º ano da classe de Fuzileiros que apesar de ter a competência bem desenvolvida caracteriza-se por apresentar um tom de voz baixo e constante obtendo nível 2 no Volume e Variação Vocal.

Relativamente ao 4º ano, conclui-se que apenas um aluno atinge o nível esperado para o 4º ano (nível 4). Trata-se do aluno da classe de Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica. Os restantes alunos apresentam uma média de nível 3 destacando novamente o aluno da classe de Administração Naval que apresenta uma média de nível 2 obtendo um desempenho mais baixo que alguns alunos de 1º ano.

Tabela 13 - Resultados da competência de Comunicação - Avaliação Diagnóstica

Comunicação	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Expressão	4	5	3	2	2	3	4	4	2	4	5	3	3	
Consequências	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	2	
Adaptação à Audiência	2	4	2	2	2	2	3	2	2	5	3	2	2	
Conteúdo	3	4	2	3	2	2	5	5	3	4	4	4	3	
Média	2	4	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	

Para os alunos do 1º ano, a competência de Comunicação encontra-se dentro ou acima do nível que é suposto atingirem ao longo do primeiro ano concluindo-se à partida que o nível a atingir durante o primeiro ano seria nível 3. Apesar de todos atingirem pelo menos nível 2 e não ser preciso desenvolver, denota-se o aluno de 1º ano da classe de Fuzileiros que demonstrou uma avaliação notável nesta competência. Comparando com o aluno da classe de Fuzileiros de 4º ano, o aluno de 1º ano conseguiu obter uma média superior a este. A grande diferença encontra-se no comportamento de Adaptação à Audiência (AA) na qual o aluno de 4º ano obteve 2 e o de 1º ano obteve 4. À partida considera-se que o aluno de 1º ano poderá revelar talento em comunicar com pessoas sendo uma

competência que já traz bem desenvolvida antes de entrar na Escola Naval. Apesar disto, verificou-se que o volume da sua voz é baixo podendo ser pouco perceptível. Assim, esta avaliação contribuiu para identificar um ponto chave que se desenvolvido poderá potenciar o aluno de 1º ano para um nível avançado.

Analisando os alunos de 4º ano, apenas os alunos da classe de Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica e o aluno da classe de Médicos Navais conseguiram obter o nível normal para o 4º ano (nível 4) sendo expectável o decorrer normal do desenvolvimento ao longo do ano letivo. Por outro lado, os alunos da classe de Marinha e Fuzileiros obtiveram nível 3 encontrando-se um nível abaixo do que é normal e dois níveis abaixo do que é esperado atingir. Ainda, o aluno de 4º ano da classe de Administração Naval obteve nível 2, em média, sendo o único aluno que dos quatro comportamentos que caracterizam a competência de Comunicação obteve todos os resultados abaixo de 4. Considera-se que face a esta situação seria um aluno prioritário devendo ser dado um acompanhamento mais intenso ao longo do ano para garantir que desenvolve e atinge o nível esperado apesar de ter de evoluir vários níveis.

Tabela 14 - Resultados da competência de Liderança - Avaliação Diagnóstica

Liderança	Traços	Resultados da Avaliação Diagnóstica												
		1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
	Compreensão	2	4	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
	Objetivos	4	4	3	3	3	3	4	5	2	5	5	4	3
	Envolvência	3	4	4	3	1	2	4	5	4	5	4	4	3
	Delegação	2	4	3	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3
	Orientação	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	3	3
	Feedback	2	3	1	3	1	2	4	1	1	1	1	1	1
	Empatia	2	4	3	3	1	2	4	2	4	4	5	3	3
	Desenvolvimento	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
	Debriefing	2	2	2	3	3	2	2	4	5	4	2	3	2
	Média	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2

Os alunos de 1º ano foram avaliados durante a Verificação de Aptidão Militar Naval (VAMN) sendo que antes da Tarefa Prática de Liderança, receberam formação sobre o modelo de Liderança Funcional da Escola Naval. Os alunos do 4º ano, apesar de terem obtido a mesma formação durante a sua VAMN, não tiveram aulas de revisão sendo que a última vez que estudaram o modelo terá sido três anos antes. Deste modo, é compreensível alguns dos comportamentos demonstrarem níveis mais elevados para os alunos do 1º ano e mais baixos para o 4º ano. No entanto, apesar de compreensível, não se considera aceitável comprovando a falta de contacto com a prática da liderança ao longo dos anos escolares.

Transparecendo que os resultados do 4º ano são muito negativos, na verdade, existem pontos positivos sendo que a maioria dos alunos consegue atingir bons níveis em geral. Destaca-se o aluno de 4º ano da classe de Fuzileiros que atinge o nível 5 em quatro dos nove comportamentos que caracterizam a competência de Liderança. O ciclo de estudos antigo, que ainda abrange os alunos de 4º ano, inclui desde o segundo ano, aulas práticas que consistem, entre outras atividades, em instruções operacionais realizadas semanalmente. Ou seja, semanalmente, os alunos da classe de Fuzileiros do ciclo de estudos anterior, desde o 2º ano ao 4º ano inclusive, tinham atividades práticas semanais que permitiam indiretamente, desenvolver a liderança. Atualmente, as aulas práticas, que são na verdade aulas específicas da classe de Fuzileiros apenas são lecionadas no 4º ano do novo ciclo de estudos. Serve esta observação para apresentar uma possível explicação para o desempenho do aluno de 4º ano.

Note-se que apesar da melhor média da parte do aluno de 4º ano da classe de Fuzileiros, este obteve o nível mais baixo dos cinco alunos (nível 2) na Empatia.

Ainda, analisando os alunos de 4º ano, destaca-se o aluno da classe de Marinha que obteve nível 4 no Feedback enquanto os restantes quatro alunos obtiveram nível 1 visto não terem dado feedback. Esta diferença poderá demonstrar talento ou simplesmente um comportamento específico da personalidade deste aluno a liderar.

Novamente, o aluno de 4º ano da classe de Administração Naval obtém uma média de nível 2 mas destaca-se a avaliação de nível 5 no debriefing. Ou seja, apesar de em geral obter uma avaliação baixa, tendo sido o melhor e único a realizar um debriefing de nível 5, demonstra potencial que pode ser aproveitado para melhorar os restantes comportamentos.

Nesta competência destaca-se novamente o aluno de 1º ano da classe de Fuzileiros que obtém uma média superior aos outros destacando-se assim mais uma vez dos demais. Note-se que tanto este aluno como o aluno da classe de Marinha atingem pelo menos o nível 2 em todas as competências e não precisam de desenvolver comportamento nenhum. Por outro lado, é possível identificar claramente quais os comportamentos a serem desenvolvidos pelos restantes alunos de 1º ano. O aluno de 1º ano da classe de Médicos Navais, que havia mostrado destacar-se dos demais na competência de Análise e Resolução de Problemas, é o aluno com mais comportamentos no nível 1 (4) podendo-se supor que apesar de se destacar na resolução de problemas, necessita desenvolver a forma como lidera pessoas.

Tabela 15 - Resultados da competência de Capacidade de Decisão - Avaliação Diagnóstica

Capacidade de Decisão	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Autonomia	4	4	3	3	4	3	5	5	3	5	5	4	4	
Ponderação	3	3	3	2	2	2	4	5	4	3	5	4	3	
Consequências	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	5	3	2	
Média	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	5	3	3	

Relativamente à competência da Capacidade de Decisão, todos os alunos demonstram autonomia para tomar decisões. Encontrando-se resultados em torno do nível 3 e 4 nos alunos do primeiro ano, o que é muito positivo, não se diz o mesmo dos alunos de 4º ano. Quatro dos cinco alunos de 4º ano atingem o nível 5 na autonomia exceto o aluno da classe de Administração Naval que apenas atinge o nível 3. Englobando os dois restantes comportamentos demonstram que este aluno se encontra entre o nível 3 e 4, criando apenas um desvio de dois níveis. Por outro lado, os alunos da classe de Marinha e Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica apenas atingiram o nível 2 nas Consequências. Particularmente, a avaliação destes alunos envolvia a necessidade de decidir neutralizar inimigos e a razão para obterem nível 2 foi não terem a certeza absoluta, isto é, confirmação de que o seu alvo era de facto o inimigo. Face a estas decisões que poderiam ter contribuído numa situação real para a morte de inocentes, realça-se a necessidade de alertar estes sobre o assunto para melhorarem a sua Capacidade de Decisão.

Nesta competência destaca-se a prestação do aluno de 4º ano da classe de Médicos Navais que obteve nível 5 nos três comportamentos. Esta avaliação deveu-se principalmente à maturidade. Considera-se que nesta competência, que envolve tomar decisões, a grande diferença entre o 1º ano e o 4º ano, realçando o aluno da classe de Médicos Navais, é a maturidade para tomar decisões, algo em que este aluno se destacou claramente. Note-se que o aluno de 4º ano da classe de Fuzileiros obteve duas avaliações de nível 5 e uma de nível 4 revelando também uma grande capacidade para tomar decisões.

Tabela 16 - Resultados da competência de Integridade - Avaliação Diagnóstica

Integridade	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Abertura	5	4	3	2	4	3	5	5	3	5	5	4	3	
Compromisso	3	3	3	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3	
Carácter	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	3	
Humildade	2	2	4	2	2	2	4	4	5	5	5	4	3	
Honestidade	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	
Média	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	3	

A primeira observação que deve ser feita em relação à competência de Integridade é a dificuldade em avaliar durante um exercício de simulação. Considera-se que se trata de uma competência que deve ser avaliada ao longo de várias entrevistas, ou através de questionários de opinião realizados por alguém que tenha convivência com o avaliando por forma a entregar uma avaliação fidedigna.

Esta competência trata-se da única competência que exige que se atinja o nível 3 ao longo do 1º ano devendo atingir o nível 5 no final do 3º ano. Dado isto, apenas o aluno da classe de Administração Naval do 1º ano se mostra bem desenvolvido sendo que os restantes deveriam desenvolver alguns comportamentos como a Humildade. No entanto, salienta-se novamente que esta é uma competência difícil de avaliar em exercícios de simulação. Abordando especificamente a Humildade esta envolve o líder admitir os erros ou as suas vulnerabilidades durante o Debriefing e explicar como pretende resolvê-los, por exemplo.

Relativamente a este exemplo, nota-se o bom desempenho dos alunos do 4º ano encontrando-se apenas o aluno da classe de Administração Naval com dois comportamentos em nível 3. Os restantes atingem todos pelo menos o nível 4 destacando-se o aluno da classe de Médicos Navais que tem apenas um único comportamento em nível 4 e o resto em nível 5 sendo o que esteve mais próximo de se afirmar que domina a competência da Integridade ou, na verdade, tem o valor da Integridade bem personificado nas suas atitudes.

Tabela 17 - Resultados da competência de Perseverança - Avaliação Diagnóstica

Perseverança	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Adaptação	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Controlo Emocional	4	3	2	3	2	2	5	3	3	4	5	4	3	3
Stress	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	4	3	3
Recuperação	4	2	2	3	3	2	5	4	2	4	4	3	3	3
Média	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3

A competência da Perseverança mostrou-se bem desenvolvida no aluno da classe de Marinha do 1º ano. Destaca-se que esta avaliação se deve à grande energia demonstrada durante a Tarefa Prática de Liderança que liderou mantendo os elevados níveis de energia perante o elevado número de vezes que a sua equipa falhou e teve de recomeçar. A sua persistência permitiu reiniciar várias vezes a tarefa até conseguir concluir a mesma com sucesso.

Relativamente aos restantes alunos de 1º ano, os níveis atingidos são sempre maiores ou iguais a 2 o que indica que o nível de exigência a atingir ao longo do 1º ano deveria ser o nível 3 e o nível

esperado na avaliação diagnóstica ser nível 2. Assim, nenhum destes elementos se encontra abaixo do nível que deveria atingir ao longo do 1º ano.

Relativamente aos alunos do 4º ano encontra-se o aluno da classe de Marinha com a melhor avaliação atingindo quase o nível 5 em todos os comportamentos exceto na Adaptação na qual atingiu o nível 4.

Os alunos que estiveram mais próximos de mostrar o domínio da competência da Perseverança foram os alunos da classe de Marinha de 4º ano seguido pelo aluno da classe de Médicos Navais de 4º ano. Note-se que de acordo com os níveis definidos para cada ano estes dois alunos superaram o que é esperado visto que o nível esperado é o nível 4. Deste modo, destaca-se o aluno de 4º ano da classe de Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica visto que atingiu o nível 4 em todos os comportamentos. Novamente, o aluno de 4º ano da classe de Administração Naval é o aluno com níveis mais baixos sendo o único a demonstrar um comportamento no nível 2.

Convém destacar que nem todas as atividades envolveram traumas emocionais que possam testar a perseverança dos indivíduos, estes traumas podem ser a “morte” simulada de elementos da equipa ou não atingir o objetivo pretendido na primeira tentativa sendo necessário recomeçar.

Tabela 18 - Resultados da competência de Trabalho de Equipa - Avaliação Diagnóstica

Trabalho de Equipa	Resultados da Avaliação Diagnóstica													
	Traços	1M	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Partilha de Informação	3	4	3	3	2	3	4	5	4	4	5	4	4	
Envolvimento	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	
Diálogo	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	5	4	3	
Ajuda	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	4	
Média	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	

Esta competência aparenta ser a competência que aparenta estar mais desenvolvidas nos alunos. Por um lado, encontra-se bem desenvolvida nos alunos de 4º ano uma vez que obtiveram uma média de nível 4 tendo todos alcançado pelo menos o nível 4 que era o nível esperado exceto o aluno da classe de Administração Naval, que atingiu o nível 4 em todos os comportamentos. Assim os restantes quatro alunos de 4º ano atingem pelo menos uma vez o nível 5 sendo que o aluno da classe de Médicos Navais atinge o nível 5 em três dos quatro comportamentos quase se afirmando que domina esta competência.

Relativamente aos alunos de 1º ano, todos atingem pelo menos o nível 2 destacando-se os alunos da classe de Fuzileiros e de Administração Naval que atingem pelo menos o nível 3 em todos os comportamentos. Esta análise leva a concluir que os níveis de exigência de evolução da competência

de Trabalho de Equipa deveriam começar em atingir o nível 3 durante o primeiro ano e alcançar o nível 5 no final do 3º ano.

Em suma a avaliação diagnóstica permitiu conhecer os alunos em estudo e detetar comportamentos que necessitam ser melhorados bem como alguns talentos sendo esse um dos objetivos principais do estudo. Identificaram-se comportamentos como falta de empatia e dificuldade em comunicar de forma eficiente com os subordinados entre outros. Por outro lado, distinguiu-se claramente os indivíduos que têm talento ou que já desenvolveram as competências em estudo antes de ingressarem na Escola Naval como aconteceu com alguns alunos do 1º ano.

As avaliações diagnósticas permitiram identificar melhorias a realizar às mesmas. Uma delas é a dificuldade geral em avaliar tanto a Gestão de Conflitos como Análise e Resolução de Problema e Integridade. Desta forma, a melhoria que se pretende fazer às tarefas práticas de liderança é misturar o Role play por forma a existirem conflitos que devem ser geridos bem como alguns traços de liderança como motivar um elemento que se encontra desmotivado. Isto será feito através da criação de papéis que os elementos da equipa terão de representar como por exemplo a representação de um indivíduo conflituoso ou desmotivado que desperte a necessidade do líder em intervir. Ainda uma das dificuldades foi avaliar a competência de Perseverança não conseguindo criar ou ocorrer um choque emocional suficientemente forte para avaliar a forma como o avaliando lida com a situação. Para fazer frente a este problema sugeriu-se introduzir a simulação da morte ou ferimentos nos elementos da equipa durante a execução das Tarefas Práticas de Liderança por forma a servir como gatilho para avaliar a forma como o avaliando reage sugerindo-se também a aplicação de consequências mais graves de acordo com algumas decisões tomadas pelo líder. Para tal, cada tarefa prática deve ter um instrutor a dar indicações que aumentem o fator de stress ou não, conforme necessário.

Verificou-se que entre a avaliação da competência de Comunicação através das Tarefas Práticas de Liderança e a competência da Comunicação Oral através de Apresentações Oraís, existiram poucas diferenças em alguns comportamentos dos oradores. Determinados comportamentos verificados durante o Briefing de uma Tarefa Prática de Liderança (especificamente na forma como se dirigem às pessoas) são iguais à forma como se dirigem a uma plateia ao apresentarem um Briefing Militar. Deste modo, as Tarefas Práticas de Liderança poderão auxiliar no desenvolvimento da competência da Comunicação Oral sem ajudas audiovisuais e os Briefings Militares permitem desenvolver a competência de Comunicação retirando as ajudas audiovisuais (opcionais). Apesar desta observação, é normal existirem similaridades entre as duas competências visto a primeira ser derivante da segunda.

Dada a fase da avaliação diagnóstica, inicia-se o processo de desenvolvimento dos alunos cujos níveis atingidos em alguns comportamentos não foram os esperados.

4.2. Desenvolvimento das Competências

Após serem inseridos os resultados das avaliações no modelo de desenvolvimento de competências criado no Microsoft Excel foram gerados automaticamente os planos de desenvolvimento de competências de cada aluno.

Planos de Desenvolvimento de Competências

Para mostrar os comportamentos que devem ser desenvolvidos serão apresentadas duas tabelas que demonstram os comportamentos que os alunos devem desenvolver bem como as atividades em que o poderão fazer. Estas tabelas apresentam-se para os alunos do 4º ano e do 1º ano inserindo em cada comportamento os alunos que necessitam de estimular esses comportamentos.

Tabela 19 - Requisitos de Evolução para os alunos de 4º ano com base nos desvios verificados.

Requisitos de Evolução para o 4º ano		
Competência	Traços	Alunos
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Audiovisuais (Estrutura)	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Audiovisuais (Desempenho)	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Postura	4M;4FZ;4AN;4MN
	Contacto Visual	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Gestos	4M;4FZ;4AN; 4MN
	Volume	4M;4AN
	Velocidade	4M;4AN; 4MN
	Variação Vocal	4M;4AN; 4EN
	Dicção	4M;4FZ;4AN; 4MN
	Tempo	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
Comunicação	Expressão	4M;4FZ;4AN; 4EN
	Consequências	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Adaptação à Audiência	4M;4FZ;4AN;4MN
	Conteúdo	4AN;4EN; 4MN
Liderança	Compreensão	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Objetivos	4M;4AN
	Envolvência	4M;4AN; 4MN
	Delegação	4M;4AN; 4EN;
	Orientação	4M;4AN; 4EN;
	Feedback	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Empatia	4M;4FZ; 4AN;4EN
	Desenvolvimento	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Debriefing	4M;4FZ; 4EN;4MN

Tabela 20 - Requisitos de Evolução para os alunos de 1º ano com base nos desvios verificados.

Requisitos de Evolução para o 1º ano		
Competência	Traços	Alunos
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	
	Audiovisuais (Estrutura)	
	Audiovisuais (Desempenho)	
	Postura	
	Contacto Visual	
	Gestos	1EN
	Volume	
	Velocidade	
	Variação Vocal	
	Dicção	1M
	Tempo	
Comunicação	Expressão	
	Consequências	
	Adaptação à Audiência	
	Conteúdo	
Liderança	Compreensão	1AN; 1EN; 1MN
	Objetivos	
	Envolvência	1MN
	Delegação	
	Orientação	
	Feedback	1AN;1MN
	Empatia	1MN
	Desenvolvimento	1AN
Debriefing		

Os planos foram apresentados individualmente a cada aluno durante uma reunião presencial. Note-se que os alunos do 1º ano fizeram-se acompanhar pelos respetivos tutores de 3º ano por forma a ambos perceberem as necessidades de desenvolvimento do aluno e o tutor possa assim relacionar com a sua experiência em determinadas unidades curriculares por forma a indicar ao aluno de 1º ano quais as oportunidades que terá para tentar desenvolver os comportamentos.

Revela-se que dar feedback aos indivíduos sobre os comportamentos que demonstraram e quais devem desenvolver mostrou motivar a maioria para imediatamente procurarem aplicar os comportamentos que devem desenvolver relatando ao longo dos dias seguintes experiências em que tentaram aplicar os comportamentos.

Atividades de Desenvolvimento

Serão apresentadas atividades de desenvolvimento sobre as quais se conseguiu ter controlo, isto é, atividades que foram realizadas com os formandos e que não são de carácter autónomo. No entanto, não foi possível realizar todas as tarefas.

Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança

A tabela 21 demonstra de forma resumida os relatórios elaborados pelos alunos no âmbito da Comunicação e Liderança que consistia em, através de uma gravação de vídeo de si mesmos a liderar, observarem-se a si mesmos enquanto lideravam a sua equipa durante a tarefa prática de liderança em que foram avaliados.

Tabela 21 - Resumo dos relatórios de Autorreflexão de Comunicação e Liderança.

Aluno	Comportamentos que gostou	Comportamentos que pretende melhorar
4M	Projeção de voz, ouvir a equipa e transmissão dos objetivos	Nervosismo, feedback, controlar o tempo, autoconfiança e ponderação de consequências
4AN	Autoridade e confiança	Necessidades dos subordinados, contacto visual e gestos calmos
4FZ	Avaliação das ideias ouvidas e transmissão dos objetivos	Cessar o "micro-managing" em elementos com dificuldade e comunicação assertiva
4EN	Clareza da informação e simplicidade de intenções	Verificação da compreensão
4MN	Confirmação dos objetivos, ouvir a equipa	Focar-se num tópico de cada vez, ordens pertinentes, concisas e sequenciais, compreender melhor as sugestões da equipa
1AN	Capacidade em solucionar problemas, confiança	Perseverança e capacidade de decisão, verificação da compreensão e dar feedback
1FZ	Clareza de discurso e verificação do plano	Projeção de voz e gestão eficaz de recursos
1EN	Clareza de discurso	Dinâmica e entusiasmo
1MN	Esclarecimento de dúvidas e confiança dentro da equipa	Motivação da equipa, gestão de conflitos e mais sensibilidade no diálogo com a equipa

Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral

A tabela 22 expõe de forma simplificada o resumo dos relatórios que os alunos do estudo realizaram sobre a competência da Comunicação Oral. Estes foram realizados com base na resposta a questões específicas sobre os comportamentos que apreciaram em si mesmos e quais pretendem melhorar após se assistirem a si mesmos a apresentar em público através duma gravação de vídeo.

Tabela 22 - Resumo dos relatórios de Autorreflexão de Comunicação Oral.

Aluno	Comportamentos que gostou	Comportamentos que pretende melhorar
4M	-	Assertividade, variação vocal, movimento em palco e controlo de tempo
4AN		Ponderação, contacto visual, autoconfiança, variação do tom de voz, entusiasmo e controlo do tempo
4FZ	Estrutura da apresentação e projeção da voz	Contacto visual com a plateia, ajudas audiovisuais eficazes, variação vocal e pausas estratégicas
4EN	A expressão oral	Interação com o público, postura mais vertical e expressiva, voz mais suave, contacto visual, gestos mais calmos, mais pausas, reduzir expressões como "As's" e controlar o tempo
4MN	À vontade no tema e projeção de voz	Mais esquemas, melhor contacto visual com a plateia, melhor postura e posicionamento, mais autoconfiança, gestos, diminuição da velocidade do discurso e gestão eficaz do tempo
1AN	Pertinência de exposição de ideias	Improviso para se adaptar melhor, contacto visual com a plateia, variação do tom de voz,
1FZ	Clareza de discurso	Melhoria da postura e projeção de voz, mais expressões gestuais, contacto visual, mais pausas, menos expressões como "Ah's" e gestão eficaz do tempo
1EN	Clareza do discurso	Legendar as figuras, mais expressões gestuais e conforto em palco, melhor contacto visual com a plateia, variação do tom de voz e redução das pausas, gestão eficaz do tempo
1MN	Confiança a discursar	Melhor contacto visual com a plateia, postura mais profissional, gestos mais controlados, realizar pausas interagindo com a plateia, reduzir expressões como "Ah's" e gestão eficaz do tempo

Aula prática de Comportamento Organizacional II

Envolveu os quatro alunos do 4º ano que estão a participar no estudo excetuando o aluno da classe de Médicos Navais uma vez que não frequenta a mesma unidade curricular. Foi experimentado o Role play sem intervenção do autor deixando os alunos agir de livre vontade. Isto levou a um resultado menos positivo uma vez que o Role play condicionou a execução da tarefa do líder. Apesar disto, permitiu concluir que a introdução do Role play deve ser inserido de forma controlada e gerida pelo formador de modo a não impedir o líder de liderar e terminar a tarefa.

Tarefa Prática de Liderança

Não foi possível realizar com os alunos devido a empenhamentos por parte dos alunos e estágio de embarque do autor.

Tarefas Teóricas de Liderança

Não foi possível testar com os alunos.

Liderança de Trabalhos de Grupo

Não foi possível testar com os alunos.

4.3. Avaliação Final

As avaliações finais consistiram em duas atividades para cada elemento. A primeira foi uma apresentação oral com recursos audiovisuais inspirada no Briefing Militar e a segunda foi a realização de uma Tarefa Prática de Liderança para cada elemento. Com base nas sugestões de melhoria após a avaliação diagnóstica bem como a atividade de desenvolvimento realizada com os alunos do 4º ano, foi introduzido o Role play nas Tarefas Práticas de Liderança existindo em cada equipa um membro que personificava um indivíduo conflituoso e outro um indivíduo desmotivado.

Tabela 23 - Resultados da competência de Análise e Resolução de Problemas - Avaliação Final

Análise e Resolução de Problemas	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Identificação	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
Conclusões	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	3
Média	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3

Esta competência, não sendo uma das competências a desenvolver, apresenta resultados promissores para os alunos de 1º ano, mas não para o 4º ano. Enquanto três em quatro alunos de 1º ano apresentam nível 3 (acima do esperado a desenvolver no 1º ano) nenhum dos alunos de 4º ano consegue atingir o nível 5 (nível a atingir no final do 4º ano).

Tabela 24 - Resultados da competência de Gestão de Conflitos - Avaliação Final

Gestão de Conflitos	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Intervenção e Cooperação	4	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	3
Escalada de Conflito	3	3	3	3	3	3	2	5	4	5	3	3	3
Média	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	3

A competência de gestão de conflitos, a qual foi possível avaliar melhor devido à introdução de Role play, apresenta resultados semelhantes no 1º ano e díspares no 4º ano. Enquanto todos os alunos do 1º ano atingem nível 3, revelando já alguma capacidade para gerir conflitos, apenas o aluno da classe de Engenharia Naval, ramos de Armas e Eletrónica atinge o nível 5 (domina a competência). Por sua vez, o aluno da classe de Marinha atingiu apenas nível 2 revelando-se com muita dificuldade em gerir conflitos. No entanto, isto pode-se dever ao facto de ter sido o primeiro a liderar a tarefa. Isto é, com o feedback dado pelo avaliador, os restantes líderes anteciparam e adaptaram-se melhor ao indivíduo conflituoso e respetivos conflitos gerados. Dos três restantes, dois atingem nível 4 e o aluno de Medicina Naval atinge o nível 3 podendo-se identificar alguma dificuldade em gerir conflitos.

Tabela 25 - Resultados da competência de Comunicação Oral - Avaliação Final

	Traços	Resultados da Avaliação Final											
		1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3
	Audiovisuais (Estrutura)	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3
	Audiovisuais (Desempenho)	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3
	Postura	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4
	Contacto Visual	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4
	Gestos	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	3
	Volume	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
	Velocidade	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
	Variação Vocal	5	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4
	Dicção	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3
	Tempo	4	3	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4
	Média	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3

Nas competências desenvolvidas, como a comunicação oral, é notável a evolução dos alunos. Três dos quatro alunos de 1º ano atingem o nível 3 e um atinge nível 4. Note-se que o nível mais baixo atingido foi o nível 2 no aluno de 1º ano da classe de Administração Naval no comportamento de Variação Vocal. Por sua vez são várias os comportamentos que os alunos de 4º ano conseguiram dominar. Todos os alunos de 4º ano conseguiram atingir nível 5 no comportamento da Postura, Volume, Velocidade e Variação Vocal. Note-se também que quatro dos cinco alunos de 4º ano conseguem atingir nível 5 a mais de metade dos comportamentos sendo que o aluno da classe de Fuzileiros atingiu nível 5 a todos os comportamentos exceto um, no qual obteve nível 4.

Tabela 26 - Resultados da competência de Comunicação - Avaliação Final

	Traços	Resultados da Avaliação Final											
		1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Comunicação	Expressão	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4
	Consequências	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3
	Adaptação à Audiência	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	3
	Conteúdo	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4
	Média	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3

Novamente, todos os alunos de 1º ano ultrapassam o nível esperado para o 1º ano atingindo pelo menos nível 3. Relativamente aos alunos de 4º ano, são vários os comportamentos que são dominados de forma variada. Destaca-se aqui o “Conteúdo” que consiste em a intervenção do líder ser aguardada com expectativa por parte da equipa para desbloquear problemas, sendo que todos os alunos de 4º ano atingem nível máximo. Isto pode ser resultado da afirmação dos mesmos como

líderes e do sistema militar no qual o líder tem tendência a ser o mais graduado, o que por uma questão de obediência, os subordinados (membros da equipa) devem aguardar ordens e ouvir as mesmas.

Tabela 27 - Resultados da competência de Liderança - Avaliação Final

Liderança	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Compreensão	5	3	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3
Objetivos	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4
Envolvência	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3
Delegação	4	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	4	3
Orientação	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Feedback	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	3
Sensibilidade	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
Desenvolvimento	4	2	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3
Debriefing	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
Média	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3

Por sua vez, a competência de Liderança e tendo sido desenvolvida nos alunos, denota-se que novamente, os alunos de 1º ano ultrapassam o nível esperado atingindo pelo menos nível 3 novamente. Por sua vez, todos os alunos de 4º ano atingem nível 4 realçando que são vários os comportamentos que são dominados pelos mesmos. Destaca-se que todos dominam o comportamento de “Orientação” e quase todos dominam os comportamentos de Envolvência, Delegação, Empatia e Debriefing. O aluno que domina mais comportamentos de Liderança é o aluno de 4º ano da classe de médicos navais.

Tabela 28 - Resultados da competência de Capacidade de Decisão - Avaliação Final

Capacidade de Decisão	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Autonomia	4	2	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3
Ponderação	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3
Consequências	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3
Média	3	2	3	3	2	4	4	3	5	5	5	4	3

O comportamento dos alunos em estudo nesta competência revela que dois alunos de 4º ano dominam a competência salientado que há exceção do aluno de 4º ano da classe de Administração Naval dominam pelo menos um comportamento sendo a “Autonomia”. Por sua vez, apenas um aluno do primeiro ano atinge apenas o nível 2, sendo que os restantes ultrapassam o nível esperado para o primeiro ano atingindo nível 3.

Tabela 29 - Resultados da competência de Integridade - Avaliação Final

Integridade	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Abertura	4	3	2	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3
Compromisso	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Carácter	4	2	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	3
Humildade	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Honestidade	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Média	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3

Na competência da Integridade, apesar da dificuldade em avaliar a mesma devido aos comportamentos que caracterizam, foi possível avaliar com maior precisão uma vez que decorreu o período de desenvolvimento tendo o avaliador mantido um contacto que permitiu observar a maioria dos comportamentos. Destaca-se que a avaliação de três alunos de 4º ano resultou em nível 5 a todos os comportamentos resultando em domínio da competência. Por sua vez, todos os alunos de 1º ano atingem o nível esperado (3) sendo que um dos mesmos atinge nível 4.

Tabela 30 - Resultados da competência de Perseverança - Avaliação Final

Perseverança	Resultados da Avaliação Final											
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4
Adaptação	3	2	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3
Controlo Emocional	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3
Stress	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3
Recuperação	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3
Média	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3

A competência de Perseverança revela todos os alunos de 4º ano a nível 4 sendo que todos os alunos de 4º ano atingem pelo menos nível 4 sendo que três atingem nível 5 em alguns comportamentos. Por sua vez, os alunos de 1º ano, à exceção do aluno da classe de Administração Naval, que atinge nível 2 num único comportamento, todos ultrapassam o nível esperado atingindo pelo menos nível 3.

Tabela 31 - Resultados da competência de Trabalho de Equipa - Avaliação Final

Trabalho de Equipa	Resultados da Avaliação Final												
	Traços	1FZ	1AN	1EN	1MN	M1	4M	4FZ	4AN	4EN	4MN	M4	M
Partilha de Informação	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Envolvimento	3	4	2	3	3	5	5	4	4	5	4	3	
Diálogo	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
Ajuda	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
Média	4	3	2	3	3	4	5	4	4	5	4	3	

Na competência do Trabalho de Equipa denota-se que dois alunos de 4º ano atingem nível 5 a todos os comportamentos dominando a competência, os restantes alunos de 4º ano, apesar de atingirem o nível 5 a alguns comportamentos, atingem ainda nível 4 não permitindo afirmar o domínio da competência. Por sua vez, apenas um aluno de 1º ano atinge apenas o nível esperado (2) sendo que os restantes atingem nível 3 e 4.

4.4. Discussão de Resultados

A Discussão de Resultados será realizada do geral para o particular. Isto é, será estudada a evolução dos alunos em estudo, em geral, avançando para a evolução no 1º e 4º ano, separadamente, avançando para a análise pormenorizada de cada aluno.

Desenvolvimento geral

Evolução das competências de todos os elementos

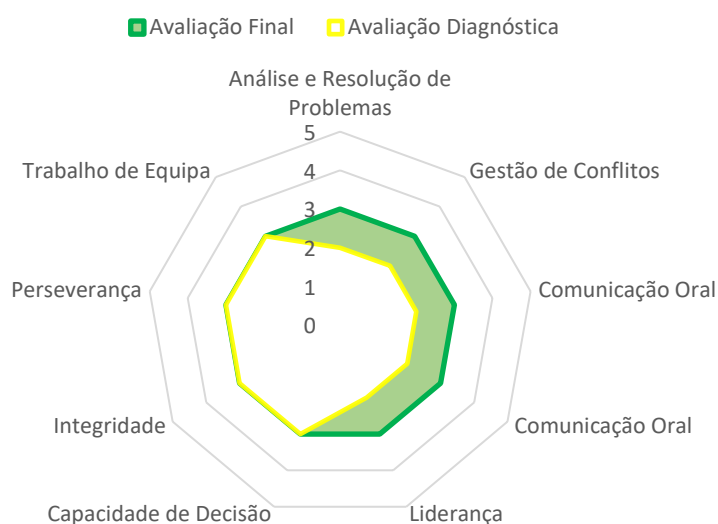


Gráfico 3 - Evolução das competências de todos os elementos.

De um ponto de vista geral, denota-se que houve uma evolução de um nível em cinco competências enquanto quatro competências mantiveram-se no mesmo nível da primeira avaliação. Realça-se que todas as competências evoluíram para nível 3 destacando que três das cinco competências que evoluíram foram as competências que sofreram um processo de desenvolvimento (Comunicação Oral, Comunicação e Liderança). Relativamente à competência de Gestão de Conflitos,

a evolução pode ser devido à introdução de Role play que permitiu a cada líder ter de lidar com elementos conflituosos e conflitos.

Evolução Geral da competência de Comunicação Oral

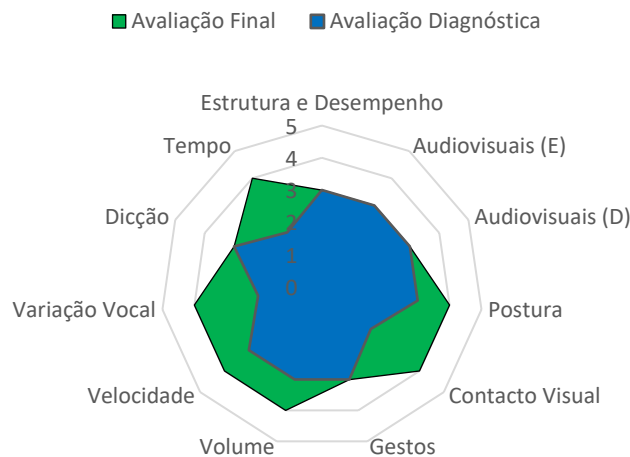


Gráfico 4 - Evolução Geral da competência de Comunicação Oral.

A evolução da competência de Comunicação Oral em todos os alunos que participaram no estudo mostra uma evolução considerável na gestão do tempo, contacto visual e variação vocal, tendo aumentado de nível 2 para nível 4. Por sua vez, comportamentos como a velocidade, volume e a postura aumentaram um nível, de nível 3 para nível 4. No entanto, comportamentos como a dicção, gestos, a estrutura e desempenho e os audiovisuais a nível de estrutura e desempenho, mantiveram-se no nível 3. Isto poderá concluir, à partida que a dificuldade maior para dominar esta competência poderá ser o discurso com frases curtas conseguindo aplicar pausas estratégicas e sem expressões como “Ah’s”, conseguir expressar-se através dos gestos, conseguir cumprir com a estrutura da apresentação e criar ajudas audiovisuais eficazes.

Evolução Geral da competência de Comunicação

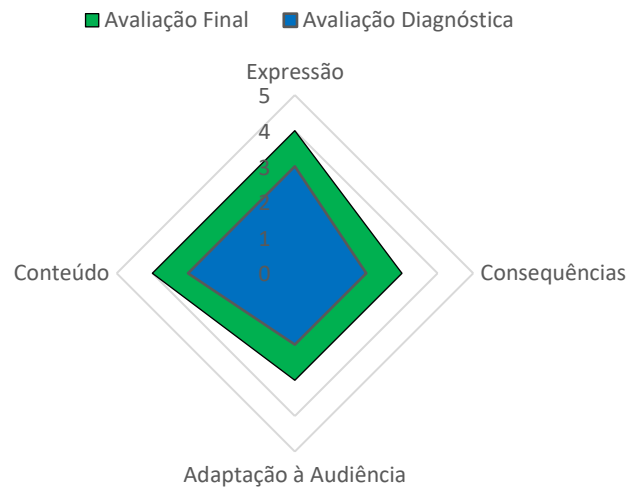


Gráfico 5 - Evolução Geral da competência de Comunicação.

Por sua vez, a competência da Comunicação revelou a evolução de um nível em todos os seus comportamentos atingindo os níveis 3 e 4. Os comportamentos como Expressão e Conteúdo atingiram nível 4 podendo-se dizer que a um nível geral são quase sempre vistos como os portadores da melhor solução enquanto líderes e conseguem transmitir as ideias de forma clara, lógica e oportuna, cativando a audiência. Por sua vez, comportamentos como as Consequências e Adaptação à Audiência evoluíram para nível 3.

Evolução Geral da competência de Liderança

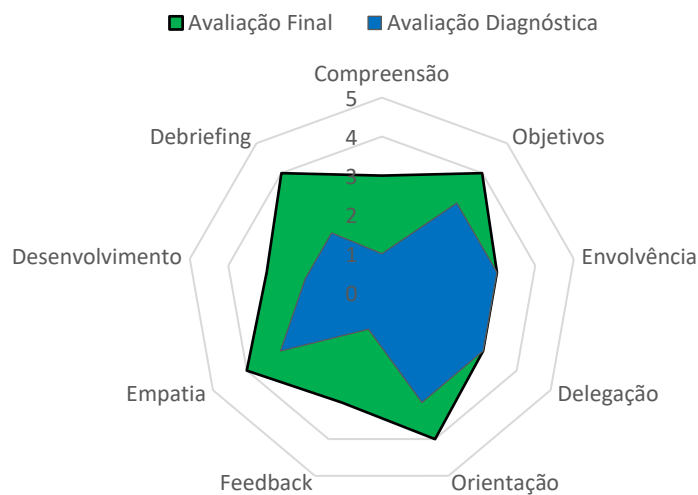


Gráfico 6 - Evolução Geral da competência de Liderança.

A competência da Liderança teve, a nível geral, uma evolução em quase todos os comportamentos. Comportamentos como a compreensão, feedback e debriefing obtiveram uma maior evolução sendo que os dois primeiros evoluíram de nível 1 para nível 3 e o debriefing evoluiu de nível 2 para 4. Por sua vez, as evoluções de um nível ocorreram com os comportamentos de Empatia, Orientação e Objetivos, que evoluíram de nível 3 para nível 4 e Desenvolvimento de nível 2 para 3. Os comportamentos que se mantiveram foi apenas Envolvência e Delegação, em nível 3. Isto poderá significar que os alunos têm dificuldade em envolver a equipa na definição dos objetivos e delegar as tarefas claramente nos elementos com base nas suas capacidades e características. Ou seja, poderá estar em falta uma preocupação em o líder perceber quais os elementos mais à vontade para certas tarefas.

Desenvolvimento dos alunos de 1º Ano

Evolução das Competências nos alunos de 1º ano.

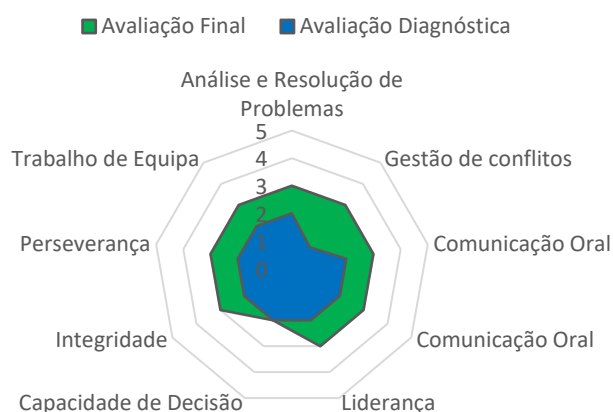


Gráfico 7 - Evolução das Competências nos alunos de 1º ano.

Com base no gráfico 7, verifica-se que os alunos de 1º em estudo evoluíram pelo menos um nível a todas as competências à exceção de “Capacidade de Decisão” encontrando-se todas a nível 3 à exceção da mesma, ainda a nível 2 (nível esperado para o 1º ano). A competência de “Gestão de Conflitos” foi a única que evoluiu dois níveis evoluindo de nível 1 para nível 3. Esta evolução, pode estar relacionada à introdução do conflito através do Role play fazendo os líderes ter de se adaptar ao indivíduo conflituoso.

Evolução da competência de Comunicação Oral no 1º ano.

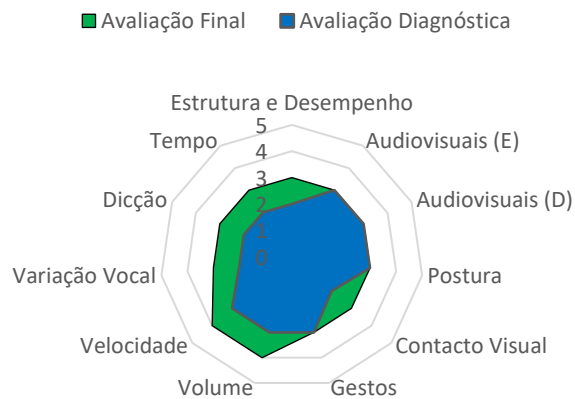


Gráfico 8 - Evolução da competência de Comunicação Oral no 1º ano.

Ao contrário daquilo que o gráfico 3 demonstra, a evolução nos alunos de 1º ano não foi tão pronunciada. Ocorreu a evolução de um nível nos comportamentos de Estrutura e Desempenho, Tempo, Dicção, Variação Vocal, Velocidade, Volume e Contacto Visual. Deve-se salientar que todos os comportamentos ultrapassam o valor esperado (nível 2) sendo que Velocidade e Volume chegam a atingir nível 4.

Evolução da competência de Comunicação no 1º ano

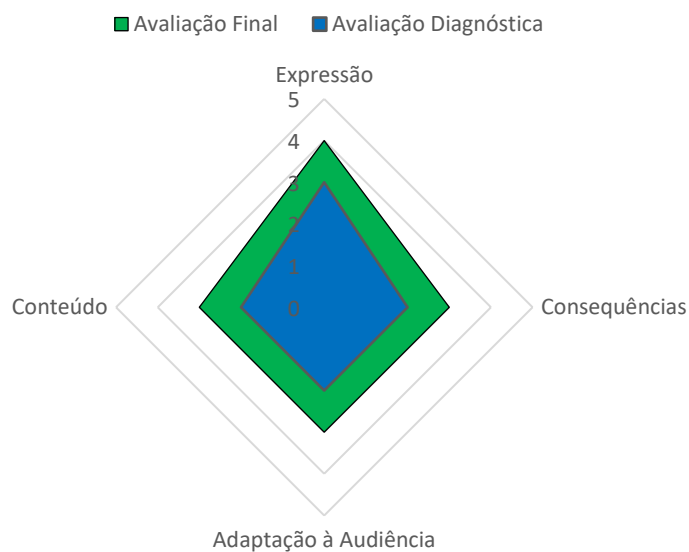


Gráfico 9 - Evolução da competência de Comunicação no 1º ano.

A competência da Comunicação foi uma competência na qual os alunos de 1º ano conseguiram evoluir em todos os comportamentos ultrapassando o nível esperado obtendo três comportamentos em nível 3 e um em nível 4.

Evolução da competência de Liderança no 1º ano

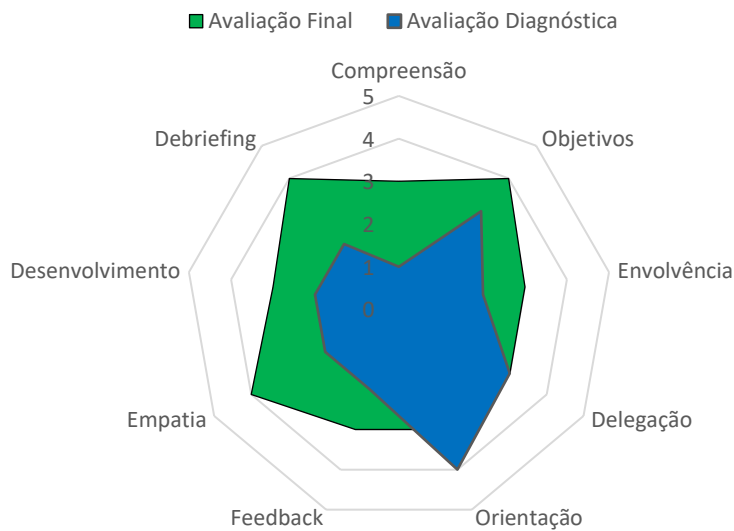


Gráfico 10 - Evolução da competência de Liderança no 1º ano.

De um modo geral, a competência da Liderança evoluiu positivamente nos alunos de 1º ano sendo que todos os comportamentos superaram o nível esperado. No entanto, um dos comportamentos manteve-se no mesmo nível (Delegação) e outro diminuiu. A diminuição ocorreu de nível 4 para nível 3, tendo sido o comportamento de Orientação. Não sendo compreensível a descida, salienta-se que tanto o nível 3 como o nível 4 superaram o nível esperado para os alunos de 1º ano.

Comportamentos como a Empatia, Debriefing e Compreensão tiveram uma evolução positiva de dois níveis sendo que os dois primeiros foram de nível 2 para nível 4 e o terceiro de nível 1 para nível 3.

Desenvolvimento dos alunos de 4º ano

Evolução das competências no 4º ano.

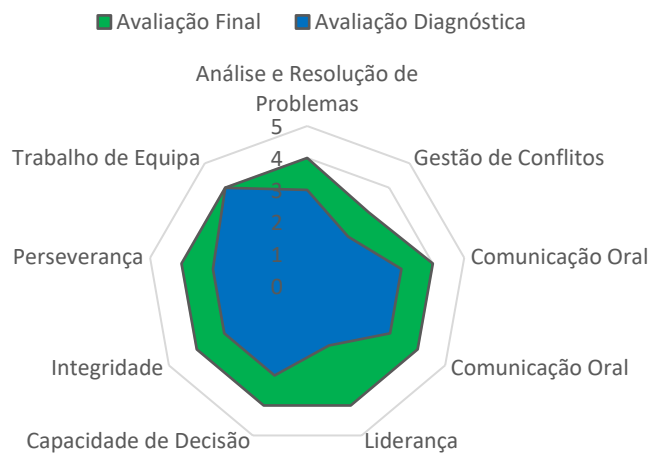


Gráfico 11 - Evolução das competências no 4º ano.

De um modo geral, todas as competências evoluíram positivamente nos alunos de 4º ano. A única competência que não evoluiu foi o “Trabalho de Equipa” a qual já se encontrava no nível 4. Note-se que nenhuma competência atingiu o nível máximo, isto é, não é inteiramente dominada. Apesar disto, todas se encontram a nível 4 à exceção da competência de “Gestão de Conflitos”, influenciada pelo resultado baixo do aluno de 4º ano da classe de Marinha.

Evolução da competência de Comunicação Oral no 4º ano

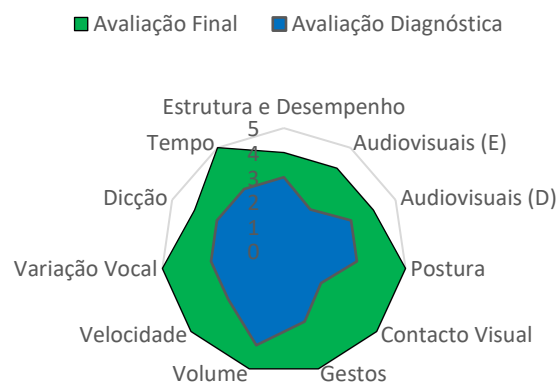


Gráfico 12 - Evolução da competência de Comunicação Oral no 4º ano.

Indo de acordo com o gráfico geral da competência de Comunicação Oral, a grande evolução registada deve-se aos alunos de 4º ano. Note-se que ao contrário dos alunos de 1º ano, aqui as ajudas audiovisuais melhoraram um nível sendo que a estagnação verificada se deve aos alunos de 1º ano. Realça-se que todos os comportamentos apresentam uma evolução positiva de pelo menos um nível. Observa-se que o comportamento de “Contacto Visual” teve uma evolução significativa de nível 2 para nível 5. Acompanhando esta evolução vários outros comportamentos como a Postura, Gestos, Volume, Velocidade, Variação Vocal e Tempo alcançaram o nível máximo. Destes, todos tiveram uma evolução de pelo menos um nível. Os restantes comportamentos atingem o nível 4.

Evolução da competência de Comunicação no 4º ano

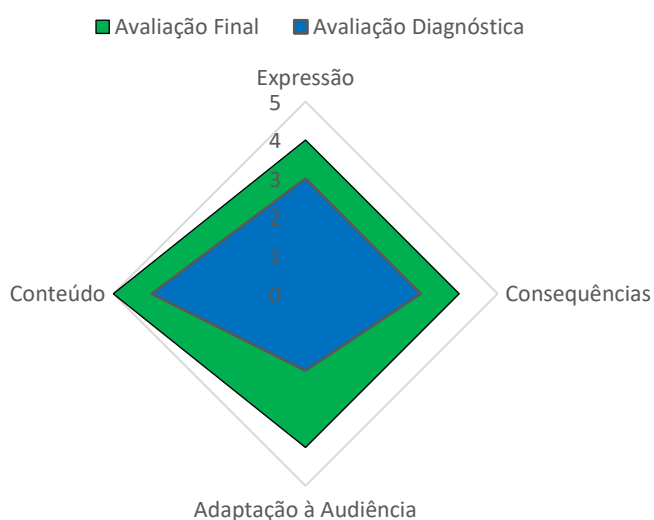


Gráfico 13 - Evolução da competência de Comunicação no 4º ano.

A evolução da competência de Comunicação nos alunos de 4º apresenta uma evolução positiva em todos os comportamentos sendo observável que o comportamento de conteúdo apresenta nível 5 afirmando-se assim que em geral, os alunos de 4º ano e estudo, ao liderar, eram portadores da melhor solução e a sua intervenção era aguardada com expectativa pelos subordinados. Os restantes comportamentos evoluíram para o nível 4.

Evolução da competência de Liderança no 4º ano

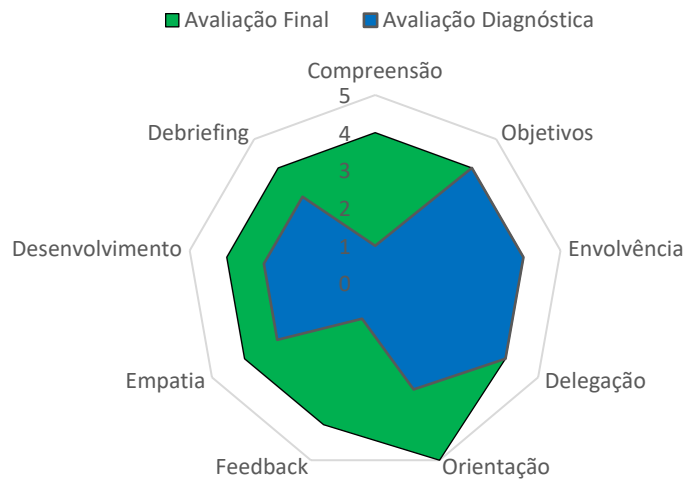


Gráfico 14 - Evolução da competência de Liderança no 4º ano.

A competência da liderança apresenta várias evoluções positivas de grande escala. Os comportamentos que se mantiveram no mesmo nível foram os Objetivos, Envolvência e Delegação que mantiveram o nível 4. Por sua vez, outros comportamentos registaram uma evolução acentuada tendo evoluído três níveis. Foram a Compreensão e o Feedback tendo aumentado de nível 1 para nível 4. O comportamento de Orientação evoluiu dois níveis tendo atingido nível 5. Os restantes evoluíram um nível tendo alcançado nível 4.

Desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança por cada elemento

A evolução da competência de Comunicação Oral, numa perspetiva em que são visíveis todos os elementos em estudo, permite destacar a grande evolução realizada pelo aluno de 4º ano da classe de Administração Naval. Quatro dos cinco alunos de 4º ano evoluíram para nível 4 sendo que um se manteve no nível quatro onde já se encontrava. Os alunos de 1º ano evoluíram todos para nível 3 sendo que tanto os alunos da classe de Médicos Navais e Administração Naval mantiveram-se no nível 3.

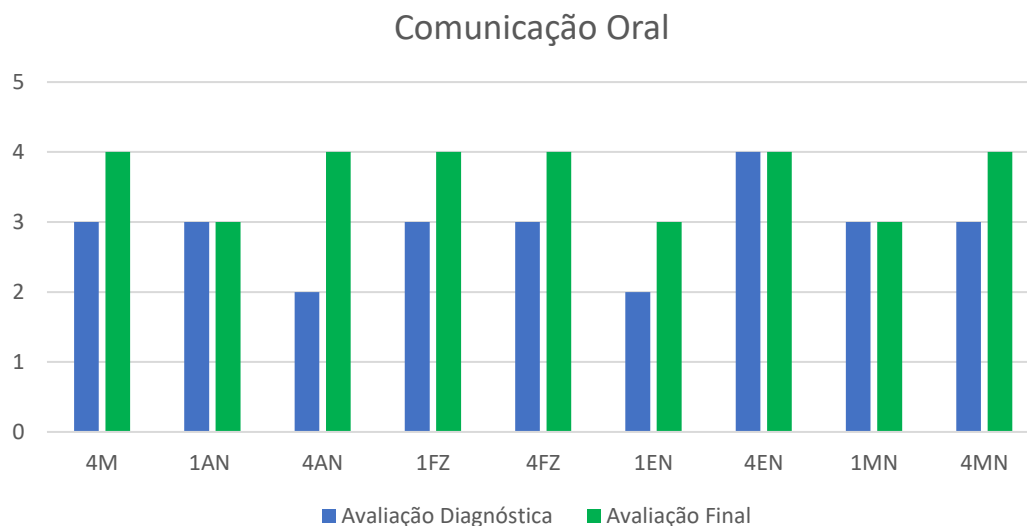


Gráfico 15 - Evolução da competência de Comunicação Oral por aluno.

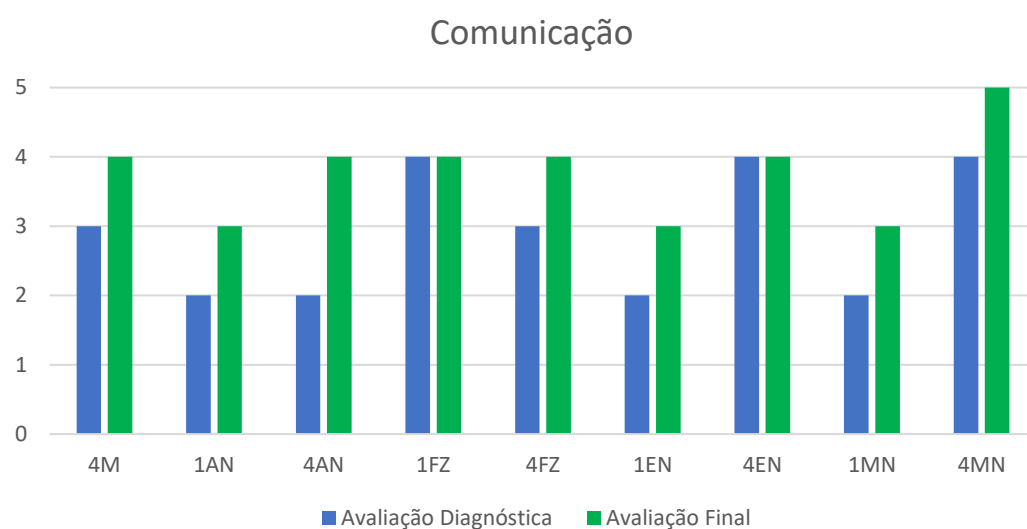


Gráfico 16 - Evolução da competência de Comunicação por aluno.

A competência da Comunicação revela novamente uma evolução de dois níveis no aluno de 4º ano da classe de Administração Naval. O aluno da classe de Médicos Navais de 4º ano evolui um nível atingindo o nível 5 e dominando a competência. Por sua vez, todos os alunos de 1º evoluem para nível 3 à exceção de um que manteve no nível 4 e que havia sido identificado como um possível talento em termos de comunicar com as pessoas. Apesar disso, o desenvolvimento não lhe valeu conseguir dominar a competência visto que já excedia o nível esperado.

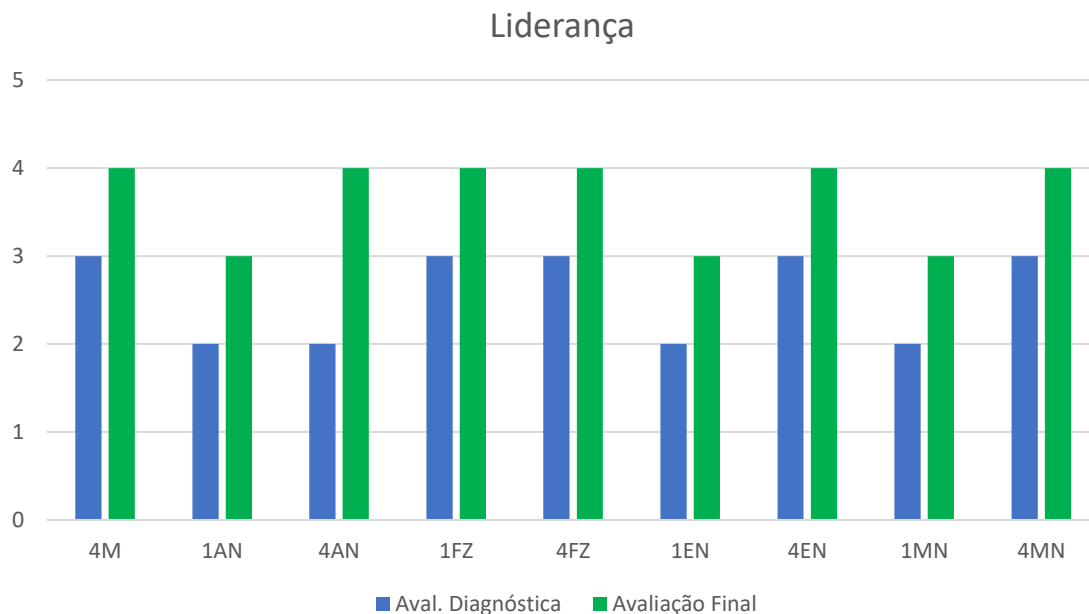


Gráfico 17 - Evolução da competência de Liderança por aluno.

O gráfico de evolução da competência da Liderança demonstra que todos os alunos de 4º ano evoluíram para nível 4 salientando a evolução acentuada do aluno da classe de Administração que subiu, novamente, dois níveis. Os alunos de 1º ano evoluíram para nível 3 sendo que o aluno da classe de Fuzileiros aumentou para nível 4 encontrando-se ao mesmo nível, em média, do aluno de 4º ano da mesma classe.

Desenvolvimento a nível individual

1FZ

Aspetos Positivos: evolução da competência de Liderança. Melhoria da projeção de voz

Aspetos a melhorar: ajudas audiovisuais,

1AN

Aspetos Positivos: evoluiu para nível 3 as três competências. Destaca-se a evolução da Estrutura e Desempenho, Contacto Visual, Gestos e Dicção. Comunicação Assertiva. Melhorou a liderança especificamente os comportamentos da Empatia, Debriefing, Compreensão e Feedback.

Aspetos a melhorar: variar mais o tom de voz para não ser tão monocórdico.

1EN

Aspetos Positivos: conseguiu evoluir para nível 3 as três competências. Evoluiu os Gestos e Compreensão de nível 1 para nível 3.

Aspetos a melhorar: apesar de cumprir com o nível esperado, deveria desenvolver mais entusiasmo para motivar a sua equipa ou audiência.

1MN

Aspetos Positivos: evolui várias competências entre as quais Comunicação e Liderança encontrando-se acima do nível esperado em todas as competências. Reduziu a velocidade de discurso. A Empatia teve uma evolução de quatro níveis indo de 1 a nível 5. De notar que este aluno tinha sido identificado com uma comunicação muito agressiva tendo condicionado negativamente a performance da equipa. Na avaliação final, o aluno conseguiu demonstrar empatia dialogando numa forma que respeitava a sua equipa.

Aspetos a melhorar: ajudas Audiovisuais com a informação a ser inserida por fases.

4M

Aspetos Positivos: evoluiu as três competências desenvolvidas incluindo Capacidade de Decisão. Dominou todos os comportamentos da Comunicação Oral à exceção das Ajudas Audiovisuais tendo demonstrado uma postura confiante e assertividade a discursar incluindo a variação do tom de voz. Recorreu ainda a frases simples e pausas estratégicas tendo demonstrado um excelente contacto visual com a audiência. Na Liderança, apesar de outras melhorias visíveis no gráfico em anexo, teve uma melhoria considerável no Debriefing evoluindo de nível 2 para 5.

Aspetos a melhorar: na Comunicação Oral apenas faltou inserir a informação presente nas ajudas audiovisuais por fases de modo a controlar ainda melhor a atenção da audiência. Na Liderança, seria importante dar mais feedback aos subordinados incluindo o indivíduo conflituoso uma vez que a sua atitude estava a afetar negativamente a performance da equipa.

4FZ

Aspetos Positivos: o aluno evolui em um nível todas as competências à exceção de uma. A nível de Comunicação Oral foi notável a postura exemplar transmitindo muita segurança e conforto para discursar. Revelou ainda um entusiasmo controlado que foi essencial para cativar a audiência.

Aspetos a melhorar: introduzir melhor os objetivos da apresentação. Na Liderança, deve procurar demonstrar mais dinâmica para contagiar a equipa.

4AN

Aspetos Positivos: sendo que o aluno era o aluno de 4º ano que mais dificuldades foram registadas, observou-se uma melhoria considerável nas competências de Comunicação Oral, Comunicação e Liderança, conforme visível nos gráficos em anexo. Os gráficos da evolução presentes em anexo mostram que os comportamentos que caracterizam as três competências obtiveram evoluções consideráveis sendo vários os que demonstram evoluções de dois níveis. Na Comunicação Oral demonstrou imensa confiança bem como uma postura bastante segura de si mesmo, excelente contacto visual com a plateia alternando muito bem entre as ajudas e a audiência, gestos muito adequados ao discurso e mostrou entusiasmo revelando carisma que permitiram um humor inteligente.

Aspetos a melhorar: na Liderança, apesar da grande melhoria ainda foi observada uma ligeira falta de sentido de urgência para a missão de forma a contagiar a equipa bem como dar mais feedback à equipa de modo a motivar a mesma.

4EN

Aspetos Positivos: o aluno melhorou a competência de Liderança conforme o gráfico em anexo. Apesar disto, as outras duas competências revelam comportamentos com melhorias. Salienta-se que revelou carisma a liderar tendo conseguido fazer a equipa rir o que despertou uma elevada motivação na mesma para cumprir a tarefa. Revelou ainda um sentido de urgência para o cumprimento da tarefa tendo contribuído para o foco da equipa na mesma. Notou-se ainda um certo talento para lidar com indivíduos conflituosos de modo a gerir o conflito e motivar para a tarefa.

Aspetos a melhorar: na Comunicação Oral verificou-se uma tendência em quebrar o contacto visual olhando de forma brusca para a apresentação o que levou a momentos de desinteresse por parte da audiência entre outros. Destaca-se que a liderar, procurou dar feedback tendo o mesmo entendido como forçado sendo importante trabalhar a naturalidade com que se dá feedback à equipa e se motiva a mesma.

4MN

Aspetos Positivos: o aluno evoluiu várias competências incluindo as três desenvolvidas tendo conseguido dominar a competência da Comunicação conforme visível nos gráficos em anexo. Verifica-se uma melhoria elevada nos comportamentos das várias competências. Na Comunicação Oral, observou-se uma elevada confiança a discursar bem como a projeção de voz. Note-se que tinha sido identificada uma velocidade de discurso elevada e ausência de pausas tendo o aluno colmatado quase inteiramente este comportamento.

Na Comunicação, observou-se que a forma calma, mas confiante como expôs a situação e fez o plano com a equipa garantindo que a mesma estava muito atenta ao líder de cada vez que este falava permitiu observar um domínio desta competência. A liderar, revelou-se uma Empatia muito grande para com o ser humano o que, tratando-se de um aluno da classe de Médicos Navais de 4º ano, poderá explicar o comportamento. Salienta-se que o mesmo teve de responder a uma emergência médica simulada tendo decidido corretamente e resolvido a situação de forma muito operacional ao mesmo tempo que liderava a equipa.

Aspetos a melhorar: na Comunicação Oral necessita ainda melhorar as Ajudas Audiovisuais garantindo que a informação é apresentada por fases de modo a gerir melhor a atenção da audiência.

4.5. Propostas de desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança na formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa

Alteração do Gabinete de Psicologia do Corpo de Alunos / Gabinete de Desenvolvimento Comportamental

Apesar de, face aos resultados obtidos, se afigurar como recomendável a criação de um Gabinete de Desenvolvimento Comportamental, isto levaria à alteração da lotação na Escola Naval. Deste modo considera-se que se deveria ponderar a implementação do modelo nas incumbências do Gabinete de Psicologia da Escola Naval. Considerando que é composto por três oficiais dos quais dois são docentes das Unidades Curriculares de Comportamento Organizacional I e II, poderiam ser os instrutores mais indicados para realizar as avaliações e tarefas práticas de liderança semanais se coadjuvados por Sargentos da especialidade de Fuzileiros que tenham experiência no Departamento de Formação em Comportamento Organizacional da Escola de Fuzileiros. Por outro lado, o terceiro oficial, sendo formado na área da Psicologia poderia ficar com a incumbência de criar os planos de desenvolvimento e apresentar estes aos alunos. Ainda, os planos poderiam ser apresentados aos comandantes de companhia sendo estes responsáveis por manter contacto com os alunos da sua companhia percebendo a motivação dos alunos para o desenvolvimento.

Criação da unidade curricular de Liderança em Meio Militar Naval

Em alternativa à implementação do modelo avaliação e desenvolvimento de competências, surge a criação da unidade curricular de Liderança em Meio Militar Naval. Existindo unidades curriculares com o mesmo nome que são lecionadas no 1º Semestre do Mestrado em Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas de Lisboa, insere-se em anexo uma proposta da Ficha de Unidade Curricular de Liderança em meio naval misturando os conteúdos programáticos dos cursos de Aperfeiçoamento em Liderança ministrados na Escola de Fuzileiros, os conteúdos programáticos da

unidade curricular existente referida e os conteúdos programáticos da unidade curricular de Ética e Liderança lecionada na Academia Militar. Ainda, os métodos de ensino vão de encontro aos métodos ativos como o método da sala de aula invertida e dos Toastmasters International.

De notar que o docente de uma unidade curricular deste género poderia fazer parte do Gabinete de Psicologia sendo um dos docentes das unidades curriculares de Comportamento Organizacional I e II.

Implementação do Modelo

A implementação ideal envolveria os oficiais pertencentes ao Gabinete de Psicologia participarem semanalmente em tarefas práticas de liderança no âmbito de Formação Militar Naval interagindo com os vários alunos que liderariam algumas tarefas práticas de liderança. No entanto esta proposta obrigaria a semanalmente os alunos serem introduzido no horário a dedicação a tarefas práticas de liderança. No entanto, dado que se propõe 3 ou 4 líderes por dia, estes alunos poderiam ter a sua semana do semestre dedicada a esta formação não sendo obrigados a realizar mais tarefas. Por outro lado, existindo vários instrutores podem ser realizadas várias tarefas ao mesmo tempo consumindo pouco tempo do horário dos alunos e rapidamente garantindo que todos os alunos tiveram uma sessão de desenvolvimento acompanhada. Ainda, participar como liderado permite observar o feedback que o instrutor vai dando ao líder e aprender refletindo como faria na situação do líder. A implementação do modelo a longo prazo também poderia ser integrada num projeto de investigação de âmbito doutoral.

A primeira ideia surge como tarefas de 25' minutos seguindo o modelo de liderança funcional da Escola Naval e o Modelo do Biolíder Estratégico Militar. Realizando intervalos de 5 minutos poder-se-ia realizar três tarefas com três líderes diferentes totalizando 90 minutos. Multiplicado por um número de 15 semanas (inferior a um semestre normal) resulta em 45 líderes. O número de 45 pode abranger em média os alunos existentes por curso. Naturalmente a realização de sessões de 120 minutos permitiria desenvolver 4 líderes semanalmente o que multiplicado por 15 semanas resultaria em 60 líderes.

Da mesma forma, os alunos que atingem os níveis esperados anualmente poderiam ser dispensados das tarefas sendo assim atividades especificamente criadas para trabalhar os alunos que apresentaram dificuldades, principalmente os alunos que apresentam desvios de dois ou mais níveis.

Os líderes seriam sempre “briefados” dos comportamentos que se esperam que trabalhem durante cada atividade. Para além de o instrutor dar feedback durante a atividade no final da atividade, os instrutores iriam reunir cada equipa e apresentar o seu relatório abrindo espaço para discussão

entre os membros sobre o papel do líder aplicando um método de ensino baseado na Modelação de Comportamentos.

Deste modo a proposta ideal de implementação do modelo consiste em serem realizadas avaliações diagnósticas no início de cada ano letivo desde o 1º ano ao 4º ano. Com base nos desvios detetados e plano de desenvolvimento de cada aluno, os alunos teriam pelo menos uma oportunidade de realizar uma tarefa prática de liderança com acompanhamento de um instrutor do gabinete de Psicologia da Escola Naval. Os instrutores deveriam antecipadamente estudar os planos de desenvolvimento de cada aluno que iria liderar nessa semana para auxiliar o melhor possível na modelação dos comportamentos que eram necessários desenvolver. Se possível, ou existindo tempo, seria vantajoso para os alunos que atingiram os níveis esperados e se encontrariam dispensados das atividades de desenvolvimento poderem modelar comportamentos de níveis mais exigentes com o auxílio de um instrutor.

Com base nestas atividades acompanhadas os alunos em desenvolvimento sofreriam a avaliação no final do 1º semestre ou início do 2º semestre por forma a mostrarem se conseguem atingir os níveis anuais. Na eventualidade de alguns alunos ainda não conseguirem atingir alguns comportamentos iriam ter um novo plano de desenvolvimento para o 2º semestre o que, sendo expectável serem menos alunos, seria possível terem pelo menos duas sessões de acompanhamento.

O objetivo final seria auxiliar os alunos em geral, mas principalmente os que têm dificuldades tanto em comunicar como liderar pessoas a desenvolverem estas duas competências garantindo que quando alcançarem o 5º ano dominam estas competências.

Proposta de melhorias no sistema de ensino

As propostas de melhoria dedicadas ao desenvolvimento das competências de Comunicação e Liderança consiste em primeiro lugar, implementar nas apresentações orais que os alunos apresentam em algumas unidades curriculares o foco na componente comportamental e não apenas na parte técnica, ou seja, do conteúdo. Naturalmente isto iria requerer a presença de um oficial do gabinete de Psicologia que se encontrasse ocorrente do planeamento de todos os alunos desde o 1º ao 4º ano relativamente a apresentações orais que estes iriam realizar por forma a assistir e dar feedback sobre a prestação do aluno.

A segunda proposta é a implementação do modelo de liderança de trabalhos de grupo em todos os trabalhos de grupo que os alunos realizem. O objetivo seria pelo menos os alunos com o número mais elevado de desvios nas competências de Comunicação e Liderança terem oportunidade de liderar. Os docentes das unidades curriculares ver-se-iam obrigados a combinar em conjunto com o Gabinete de Psicologia quem seriam os líderes dos trabalhos de grupo garantindo que os alunos com

mais necessidade teriam a oportunidade de liderar. Desta forma, tanto os líderes como os membros do grupo deveriam receber os guias presentes em anexo com as respectivas incumbências. Acredita-se que esta solução contribuiria para o melhor funcionamento dos trabalhos de grupo e cumprimento dos prazos definidos dando também experiência aos líderes de como trabalhar com grupos de trabalho sendo algo que será necessário em futuras funções como Oficiais ganhando assim método de trabalho.

Considera-se a modelação comportamental essencial na formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa focando-se nos comportamentos das competências de Comunicação e Liderança. Deste modo, se a aplicação do modelo criado não for considerada viável, seria vantajoso a introdução da unidade curricular de Liderança em Meio Militar Naval em todos os cursos de formação inicial. Apesar de os alunos realizarem o Estágio de Liderança e Trabalho de Equipa, este tem a duração de 5 dias e, não questionando a sua eficácia em transmitir conhecimento e alguma experiência nesta área, considera-se que seria uma mais valia integrar um estágio deste âmbito ao longo de toda a duração do curso ou numa unidade curricular que tenha pelo menos a duração de um semestre.

A terceira proposta, no âmbito do desenvolvimento da competência de Comunicação Oral apresenta-se como introduzir todos os alunos da turma no processo de desenvolvimento. Isto é, tendo em conta que os alunos que realizam as apresentações orais apresentam para toda a turma, os alunos que assistiram poderiam preencher o questionário da competência de Comunicação Oral contribuindo para um feedback dado aos alunos com base na perceção de vários observadores e não apenas um.

Ainda, de forma a cada aluno treinar a liderança, sugere-se a adoção do modelo de troca de aluno mais antigo a nível semanal ou mensal. Isto é, a responsabilidade de aluno mais antigo do curso, em vez de recair sempre sobre o mesmo, deveria ir alternando de modo a todos os alunos terem de lidar com esta responsabilidade.

Conclusões

5.1. Considerações Finais

Este estudo, mediante os objetivos, procurou responder a uma questão principal que havia sido dividida em três questões. Chegado o momento devido, procede-se à resposta dessas mesmas questões.

QD1: *Quais as competências transversais que definem os Oficiais da Marinha e de que forma se destacam a Comunicação e Liderança no portfólio de competências de um Oficial da Marinha em prol da excelência?*

De acordo com toda a informação encontrada são várias as competências que definem os Oficiais. *Focando-se nos Oficiais da Marinha continuam a ser várias sendo que desse grupo resultou um conjunto proposto de nove competências para o estudo em questão. Estas foram a Análise e Resolução de Problemas, Comunicação Oral, Comunicação, Liderança, Capacidade de Decisão, Gestão de Conflitos, Integridade, Perseverança e Trabalho de Equipa.*

Tal como se concluiu na compreensão da interdependência entre comunicação e liderança a forma como o líder comunica é a chave para conseguir influenciar os seus subordinados para obter desempenhos superiores. Torna-se essencial os líderes militares saberem que para liderar os seus subordinados a realizarem esforços extraordinários têm de liderar pelo exemplo (comunicação não verbal) em tudo que o obrigue bem como criar uma motivação inspirativa através do poder das palavras (comunicação verbal) gerindo as emoções dos outros. Ou seja, a comunicação é o fator chave que qualquer líder tem de ter para aumentar vertiginosamente o seu desempenho.

QD2: *De que forma se pode garantir a avaliação, desenvolvimento e domínio das competências?*

De acordo com os resultados obtidos e opiniões dos elementos que participaram no estudo a avaliação, desenvolvimento e domínio das competências poderia ser feito através da aplicação do modelo ao longo dos anos da formação inicial. Isto é, de forma sucinta, integrando o modelo no sistema académico aumentando a exigência ao longo dos anos mas garantindo um acompanhamento e desenvolvimento confortáveis para os alunos. Por outro lado, a adaptação do modelo a uma nova unidade curricular que adota métodos de ensino ativos como o método da sala de aula invertida e dos Toastmasters International considera-se uma forma mais simples e rápida de garantir o domínio das

competências. Apesar disto, não é expectável que uma unidade curricular semestral não obtenha os mesmos resultados que a aplicação do modelo ao longo de oito semestres.

QD3: *Um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências, integrado no sistema de ensino da Escola Naval, que avalie o perfil de competências de cada aluno e as desenvolva de forma acompanhada poderá garantir o domínio de pelo menos duas competências?*

Com base nas conclusões obtidas, as duas competências podem ser dominadas com base em avaliação, feedback e desenvolvimento. No entanto, de uma forma indireta, as outras competências também se desenvolveram concluindo que as atividades selecionadas desde apresentações orais a tarefas práticas de liderança são atividades que desenvolvem competências por si só. Neste sentido, a criação de formulários de avaliação completos dedicados a comportamentos específicos das competências permitiu avaliar, conhecer o avaliando e identificar os comportamentos que tem a melhorar. Dados os resultados muito positivos obtidos com a equiparação a um semestre de desenvolvimento leva a concluir que a aplicação do modelo no sistema de ensino da Escola Naval, multiplicado por oito semestres, poderia garantir o domínio direto das duas competências selecionadas como o indireto (não controlado) das outras competências.

A ideologia transmitida pelo processo de Bolonha e a sua implementação levam a acreditar o ensino como transmissores de competências. No entanto, na formação dos líderes da Marinha Portuguesa, pretende-se dar um passo na inovação por forma a obter um sistema de ensino que apesar de já se concentrar em transmitir as competências, consegue recorrer a uma ferramenta para justificar o domínio das competências. Deste modo, com base nos resultados obtidos é possível auxiliar os alunos, principalmente os que revelam alguma dificuldade particular, padronizando os comportamentos dos alunos. Para concluir, a nobreza da ideia de garantir que a liderança e a comunicação não se limitam a quem já revela talento para liderar pessoas ou comunicar bem, vem garantir que o aluno que mais dificuldade tenha a comunicar ou a liderar se conhece a si mesmo e é acompanhado, tornando-se um líder e comunicador com autoconfiança.

Conclui-se que não bastará ser um elemento a avaliar os alunos utilizando um formulário, mas sim um elemento ciente da estratégia da Escola e sensibilidade para detetar os comportamentos devendo este ser alguém que se preocupe com cada avaliando identificando especificamente as dificuldades de cada um e não se esquecendo das mesmas de modo a acompanhar ao longo do tempo e detetar a evolução. Ou seja, deve ser alguém interessado e preocupado em conhecer os avaliados e

preocupar-se tanto com o seu desenvolvimento como crescimento dando feedback construtivo e acompanhando ao longo do tempo.

Revela-se que discutir com os indivíduos em questão sobre os comportamentos observados dando feedback aos mesmos tem um efeito muito positivo na resolução. Isto deve-se à mudança de atitude por parte de alguns dos indivíduos em estudo que naturalmente se mostraram mais motivados reportando progressos que estavam a fazer com base nos planos bem como interações mais dinâmicas e positivas com o avaliador/autor que não eram comuns.

Conclui-se que a um nível de implementação que garanta resultados a curto prazo seria prudente optar pela implementação de uma unidade curricular comum a todos os cursos. Por outro lado, a longo prazo considera-se que a implementação de um modelo do género criado seria da maior vantagem para a Escola Naval.

Considera-se que um dos sucessos da dissertação foi conseguir emergir várias das competências que se consideram submersas no iceberg das competências (difíceis de avaliar, quantificar) permitindo criar todo o modelo e avaliar e desenvolver com sucesso os elementos em estudo. Apesar disto, tal como Ceitil (2017) realça que as competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam com alguma regularidade no exercício das suas atividades profissionais, a regularidade e constância de um certo comportamento é a chave para perceber que o indivíduo possui uma competência e não foi apenas uma expressão de comportamento que ocorre casuística e esporadicamente. Deste modo se propõe que sejam realizados com grande repetição tarefas práticas de liderança dentro dos moldes aqui definidos para o aluno desenvolver os comportamentos que caracterizam as várias competências e garantir que são comportamentos que se desenvolvem e se tornam intrínsecos aos alunos.

De modo aos alunos terem mais contacto direto com a liderança ao longo da formação propõe-se a introdução da Liderança de Grupos de Trabalho como método para praticar a liderança e responsabilidade durante os trabalhos de grupo realizados para algumas Unidades Curriculares. Identificou-se que a liderança, ou ser líder, não passa pelos conhecimentos que os mesmos têm sobre liderança, mas sobre de facto se um líder demonstra os comportamentos que caracterizam a liderança ou não. Contudo, considera-se necessário o contacto com mais Unidades Curriculares vocacionadas para a liderança prática de modo aos alunos praticarem, de forma acompanhada a liderança de pessoas com feedback.

Tendo a Escola Naval incorporadas atividades práticas que estimulam o desenvolvimento de competências fundamentais como a comunicação e a liderança. Estas são as apresentações orais e as tarefas práticas de liderança. Uma vez que os alunos realizam apresentações orais em unidades curriculares ao longo dos semestres estas apresentações podem ser adaptadas para que lhes seja

atribuído um segundo sentido. Isto é, os alunos passariam a receber feedback também da forma como apresentam e não apenas o conteúdo que apresentam. Por sua vez, as tarefas práticas de liderança são um exercício de simulação que apenas são realizadas intensivamente durante a admissão à Escola Naval tendo sido demonstrado que a têm potencial para desenvolver os alunos se utilizadas mais vezes. Deste modo, mesmo sem a aplicação do modelo de desenvolvimento das competências, que na sua essência define-se por dar um sentido ao aluno e melhorar as suas dificuldades através de avaliação e feedback contínuo, considera-se que estas atividades devam ser incluídas algumas vezes por semestre ao longo da formação de cada aluno com formadores experientes a analisarem o desempenho e a darem feedback. Note-se que isto poderia ser implementado através duma alteração ao Gabinete de Psicologia ou criação de um Gabinete de Desenvolvimento Comportamental constituído em parte por elementos que tenham experiência com o Departamento de Formação e Comportamento Organizacional da Escola de Fuzileiros.

Considerando que existiram poucas atividades de desenvolvimento e os resultados foram tão promissores, conclui-se que a evolução reside no feedback dado aos alunos. Contudo, apenas se pode prever que o prolongamento do estudo através de um novo plano de desenvolvimento que permitisse executar mais atividades de desenvolvimento poderia levar a resultados ainda melhores procurando alcançar o domínio das competências.

Com base nos comportamentos observados, registou-se que o Carisma poderá ser um fator positivo para a motivação da equipa uma vez que após um dos líderes realizar um comentário positivo numa forma que fez a equipa rir, aumentou o desempenho da equipa. Na perspetiva do formador, após o momento referido instaurou-se uma aura positiva que motivou a equipa para a tarefa que estavam a realizar. Observou-se que tanto o elemento que se encontrava a representar um papel conflituoso como o elemento que representava um papel de desmotivado pareceram esquecer os papéis concentrando-se em fazer bem as respetivas tarefas num espírito mais animado. No debriefing, os elementos da equipa destacaram que o carisma do líder os ter levado a rir fê-los sentir motivação para fazer melhor a tarefa. Dado isto, conclui-se que o carisma do líder, elevando o ânimo da equipa, pode ser um fator essencial para a motivação da equipa para cumprir a missão.

Da mesma forma, de acordo com o feedback dos subordinados, o facto do líder perceber que alguém está desmotivado e procurar compreender o problema falando diretamente com a pessoa faz a pessoa sentir-se valorizada e um certo zelo pelo seu bem-estar motivando-o para cumprir com a tarefa que o líder incumbiu.

Na gestão de conflitos, observou-se que se o líder chamar à atenção a pessoa que está com uma atitude conflituosa diretamente e de forma segura de si mesmo, fez a mesma pessoa sentir a vontade de parar a má atitude e realizar melhor a tarefa.

Através do feedback, tanto os alunos de 1º ano como os do 4º ano fizeram progressos. Observou-se que dar feedback construtivo desperta em alguns elementos a motivação para se tornarem melhores. Dado que os desenvolvimentos registados se deveram essencialmente ao feedback dado aos elementos em estudo, considera-se que se trata de algo essencial para a evolução positiva dos recursos humanos. No caso dos alunos de 1º ano, estes fizeram algum progresso que garantiu que facilmente atingissem um nível bastante superior ao que era esperado no 1º ano. Por sua vez, o 4º ano, apesar de se observar um grande progresso, salientando que se verificou uma maior maturidade nos mesmos, revelou-se mais difícil alcançar todos os comportamentos de nível 5 (esperado) em comparação com o 1º ano. Conclui-se assim que atingir pelo menos nível 4 será um processo rápido. No entanto, a evolução do nível 4 para o nível máximo (5) será um processo mais exigente necessitando atividades de desenvolvimento com acompanhamento. Dado isto, o fator que tendeu a alterar a perceção do avaliador foi a diferença de maturidade entre o 1º e o 4º ano. O 4º ano demonstrou ser mais assertivo e ter mais confiança em falar com os subordinados ao contrário do 1º ano.

Com base nesta conclusão, considera-se que a instauração do modelo e para estudos futuros, necessitaria a criação de Tarefas Práticas de Liderança para cada ano com graus de exigência ascendentes garantindo que é atingido um grau de exigência a nível de execução da tarefa em si como das pessoas (conflitos, desmotivação, insubordinação, emergências médicas e mortes em ação) muito elevado.

A introdução do Role play em Tarefas Práticas de Liderança permitiu avaliar com sucesso competências como a Gestão de Conflitos ou comportamentos da Liderança concluindo que se trata de uma ferramenta importante para introduzir os alunos a situações da realidade profissional que não sucedem naturalmente em ambiente simulado sem a introdução dos mesmos pelos formadores. No entanto conclui-se que deve ser controlado pelo formador de modo a avaliar e propiciar treino ao líder sem limitar a conclusão da tarefa. Considera-se que a introdução do Role play permite introduzir situações que levam o líder a ter de liderar adaptando tanto o Modelo de Liderança Funcional e o modelo do Biolíder Estratégico Militar através do carisma, por exemplo, para motivar a equipa.

Relativamente à competência de Comunicação Oral conclui-se que a dificuldade maior para dominar a competência encontra-se no discurso com frases curtas conseguindo aplicar pausas estratégicas e sem serem registadas expressões como “Ah’s”. Ainda, a maior dificuldade encontra-se em os alunos conseguirem expressar-se através dos gestos, cumprir com uma estrutura correta da apresentação e criar ajudas audiovisuais eficazes. A competência da Liderança revela que a maior dificuldade dos líderes é garantir o Desenvolvimento dos subordinados procurando identificar oportunidades para estes aprenderem ou atribuir tarefas desafiantes. Não apenas isto, mas o feedback

dado pelo líder à equipa, servindo como motivação, tendeu a ser forçado algumas vezes conforme o avaliador observou. Deste modo, apesar de ser correto os líderes fazerem-no, deve haver um formador que consiga perceber quando o líder consegue dar feedback com naturalidade ou não de modo a trabalhar com o mesmo este importante pormenor.

Ainda, na competência da Liderança, registou-se uma maior evolução nos comportamentos de Feedback (dar feedback), Debriefing, Compreensão. Na competência da Comunicação Oral os mais desenvolvidos foram o Tempo (controlo de tempo), Variação Vocal e o Contacto Visual. Por último, na competência de Comunicação todos os comportamentos evoluíram positivamente da mesma forma.

As restantes competências, apesar de não terem sido desenvolvidas, revelaram uma evolução positiva indiretamente relacionada com o processo de desenvolvimento.

Relativamente à colmatação de dificuldades em alunos com mais dificuldade revelou-se uma nivelção dos comportamentos. Isto é, em geral os alunos de 4º ano evoluíram tendo todos convergido para nível 4 incluindo os alunos com mais dificuldade. Ou seja, a curto prazo, o modelo permite nivelar os comportamentos dos alunos garantindo que os alunos com mais dificuldades conseguem atingir o nível dos alunos mais avançados do seu ano. A longo prazo considera-se que o modelo permitirá o eventual domínio das competências.

Por último, o estudo permitiu concluir que os elementos em estudo, alunos dos cursos tradicionais, revelam um grande potencial para explorar com sucesso a modelação comportamental. A sua dinâmica elevada de aprendizagem e energia constituem um fator que, se explorado, permitirá desenvolver os comportamentos que a organização pretender através da liderança certa para os motivar. Com base nas declarações anónimas dadas pelos alunos de 1º e 4º ano que participaram no estudo, mais de metade (55,6%) considera que deveria ser implementado não só um modelo como o que testaram durante a formação inicial de forma contínua e acompanhada como também deveria ser incorporada uma unidade curricular essencialmente prática dedicada ao desenvolvimento da liderança em meio naval.

Os restantes alunos (22,2%) consideram que só deveria ser aplicado um ou o outro. Assim, todos concordam que deveria ser aplicado um modelo como o que foi desenvolvido ou uma unidade curricular dedicada à prática da liderança existindo uma preferência para que sejam implementados os dois.

Em termos de melhoria relativamente à liderança e comunicação após a participação no estudo as declarações anónimas revelam que os alunos consideram que foi uma oportunidade de melhorar a forma como comunicam e lideram colocando em prática os conhecimentos que tinham sobre os mesmos. Realçam a falta de contacto com formação deste género e levantam a necessidade de existir algo assim ao longo da formação inicial de modo a aprender e praticar técnicas que os tornarão

melhores líderes e comunicadores. Sentem-se mais confiantes para expor ideias perante um público bem como cativar o mesmo considerando que é uma aprendizagem muito importante para a vida. O auxílio na identificação dos pontos a melhorar serviu como motivação para melhorar os mesmos.

Ainda, a participação no estudo permitiu tornarem-se conscientes das suas piores características e melhorar não só as negativas como reforçar positivas. Conseguiram melhorar as suas competências de comunicação e liderança conhecendo-se na forma como comunicam e lideram. Ou seja, sentindo que melhoraram a forma como comunicam e lideram, o estudo permitiu tomarem consciência das características positivas e negativas na forma como lideram e comunicam sendo que a identificação de onde e como melhorar serviu como motivação para quererem tornar-se melhores líderes e comunicadores levantando a necessidade de existir um acompanhamento assim ao longo da formação inicial.

5.2. Limitações

Uma das limitações do estudo consistiu em não ser possível englobar os alunos dos quatro anos da Escola Naval dada a dimensão do estudo. Apesar de o objetivo inicial consistir em avaliar e desenvolver as competências todas selecionadas, o mesmo não foi possível dada a dimensão do estudo e da janela temporal disponível. No entanto verificou-se um desenvolvimento indireto nas mesmas o que permite concluir que as atividades desenvolvem outras competências apesar de não ser o foco.

Dado as avaliações terem sido em número reduzido, considera-se que seriam necessárias várias atividades para realizar avaliações mais precisas uma vez que tal como Ceitil (2010) refere, devem ser realizadas várias atividades para garantir que a competência é de facto dominada dada a repetição dos comportamentos.

O material multimédia utilizado não permitiu sempre reunir vídeos da melhor qualidade comprometendo a riqueza dos mesmos em termos de registo de comportamentos positivos ou negativos em alguns alunos.

O facto de o elemento do 1º ano da classe de Marinha ter desistido a meio do estudo revelou-se um infortúnio não tendo sido registado um impacto significativo na conclusão do estudo.

Os horários alternados das diferentes classes dos alunos e diferentes rotinas de cada elemento bem como empenhamentos a nível escolar condicionaram as atividades de desenvolvimento bem como a brevidade das avaliações. Ainda, a tentativa de conciliar as atividades de desenvolvimento com os horários dos alunos e o facto de o autor se encontrar a realizar o estágio de embarque condicionou a realização das mesmas.

5.3.Sugestões de estudos futuros

De modo a adaptar o nível de exigência aos vários anos e a cada classe, sugere-se que sejam desenvolvidas e validadas Tarefas Práticas de Liderança com níveis de exigência variados inserindo o Role play (Conflitos, Desmotivação, Insubordinação, Emergências Médicas e perda de elementos em ação devido a más decisões do líder), tarefas executadas em língua inglesa, de modo a cada ano os alunos melhorarem através de desafios mais elaborados que levem ao domínio da competência de Comunicação e Liderança. Ainda, não se garantindo que as Tarefas Práticas ou Teóricas de Liderança conseguem desenvolver as competências chave do modelo de Biolíder Estratégico Militar seria importante adaptar as tarefas de modo a permitir a prática de todas as competências identificadas atribuindo níveis de proficiência e indicadores comportamentais às competências deste modelo integrando nos formulários de avaliação.

Uma vez que o presente estudo fornece uma proposta de complemento na formação base de liderança nos cursos tradicionais da Escola Naval, sugere-se que seja realizado um estudo sobre a momentos chave em que um Oficial necessita formação em liderança novamente ao longo da carreira.

Tendo em conta que as tarefas teóricas de liderança bem como a resolução das mesmas foram adaptadas de situações reais ocorridas no setor profissional não-militar seria benéfico reunir vários tipos de tarefas teóricas de liderança adaptadas a situações reais da Marinha Portuguesa com base na experiência dos Oficiais de Marinha submetendo as mesmas para resolução por parte dos Oficiais mais antigos da Marinha Portuguesa cuja experiência em lidar com os subordinados seria uma mais valia para a formação dos mesmos. Ou seja, com base nas propostas de resolução por parte de Oficiais experientes poder-se-ia obter respostas bem fundamentadas que seriam uma mais-valia quando expostas aos alunos na resolução de tarefas teóricas de liderança que retratam a realidade de situações difíceis que poderão surgir ao longo da carreira dos futuros Oficiais.

Considera-se importante realizar um novo estudo no qual são realizadas provas de liderança deixando os líderes planear a tarefa antecipadamente de modo a confirmar se seria um método mais correto para desenvolver as competências.

Ainda, a validação do método de Liderança de Trabalhos de Grupo apresentado poderia surgir como uma base para permitir aos alunos praticarem mais a liderança ganhando confiança e se conhecerem como líderes.

Bibliografia

- A3ES. (2021). Plano Estratégico 2021-2024. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- ALMEIDA, C. (2017). Desenvolvimento de Competências de Liderança no ensino superior militar. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- BENTO, S., & RAMOS, E. (2010). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil, Gestão e Desenvolvimento de Competências (1ª Edição - 3ª Impressão ed., pp. 86-118). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- BOE, O., & HOLTH, T. (2017, 04 14). Is Guidance as a Tool for Leadership Communication Effective for Military Leaders? Arts and Social Sciences Journal, 8:2.
- BONIFÁCIO, J. (2017). Conceito de Competências Específicas na Força Aérea Portuguesa. Sintra, Portugal: Força Aérea Portuguesa.
- BRITO, P. (2011). Técnicas de Comunicação. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- BUMBUC, S. (2020). Using the Role Play method in military pedagogy (Vol. XXV). Roménia: Academia de Forças Terrestres.
- BUTLER, P. (2002, 17 01). The Bristol Royal infirmary inquiry: the issue explained. Retirado em 12 02, 2021, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/society/2002/jan/17/5>
- CALADO, M. (2017). Treino e Avaliação geram competência. In Vários, Comandar no Mar (1ª ed., pp. 78-91). Portugal: Revista da Marinha.
- CAMARA, P. (2017). Dicionário de Competências. 1ª Ed. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- CARREIRO, A. (2014). Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do aluno aluno da guarda nacional republicana na academia militar. Lisboa, Portugal: Academia Militar.
- CARRILHO, R. (2003). Liderança Transformacional e Transaccional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- CEITIL, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CEITIL, M., & CUSTÓDIO, P. (2010). Perspetiva geral para um modelo de intervenção. Em M. CEITIL, Gestão e Desenvolvimento de Competências (1ª ed., pp. 119-128). Lisboa: Edições Sílabo.
- CLARDY, A. (1994). Fifty Case Studies for Management & Supervisory Training (1ª ed.). Minneapolis: HRD Press.
- COLLEGE, B. (n.d.). Getting to Know Gen Z - Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education.
- COLLEGE, E. (2021). Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession Vol 01. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

- DL 185/2014. (2014, dezembro 29). Diário da República, 1ª Série(N.º 250), 6397-6406.
- DL 19/2022. (2022, janeiro 24). Diário da República, 1ª Série(N.º 16).
- DL 21/2014. (2014, janeiro 31). Diário da República, 1ª Série(N.º 22), 763-803.
- DOCHY, F., SEGERS, M., & SLUIJSMANS, D. (1999). The use of self-, peer and co-assessment in higher education: A review. *Studies in Higher Education*, 24(3), 331-350.
- DUARTE, N. (2008). *Slide:ology: the art and science of creating great presentations* (1ª ed.). Califórnia, Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc.
- ELMORE, T. (2010). *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*. Atlanta: Poet Gardener Publishing.
- ENQA. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium: European Higher Education Area.
- Escola Naval (n.d.). *Missão e Estratégia*. Retirado em dezembro 27, 2021, de Escola Naval: <https://escolanaval.marinha.pt/pt/aescolanaval/missaoeestrategia>
- Escola Naval(2021). *Concurso de Admissão de Alunos - Ano Letivo 2021/2022*. Retirado em janeiro 12, 2022, de Escola Naval: https://escolanaval.marinha.pt/pt/admissao_web/Documents/Concurso%20de%20Admiss%C3%A3o%20C3%A0%20Escola%20Naval_Resultados%20finais_01OUT21.pdf
- FERNANDES, S., FLORES, M., & LIMA, R. (2012). Students' views of assessment in project-led engineering education: findings from a case study in Portugal. *Em Assessment & Evaluation in Higher Education* (Vol. 37(2), pp. 163-178). Taylor & Francis.
- FLORES, M. A., PEREIRA, D., & PINHEIRO, C. (2017). *Métodos de avaliação no ensino superior: um estudo em cinco universidades públicas*. Braga: Universidade do Minho.
- FONG, M. (2021). *Instructors' and Students' Needs for Next Generation Video in Education*. Vancouver: The University of British Columbia.
- FOULKES, L. (2020). *LEARN MICROSOFT OFFICE 2019* (1ª ed.). Birmingham, Reino Unido: Packt Publishing Ltd.
- GRACE, M., & SEEMILLER, C. (2016). *Generation Z Goes to College*. New York: Jossey-Bass.
- GUERRA, M. (2009). Almas tatuadas. *Aprendizagens sobre avaliação a partir da experiência*. *Revista de Ciências da Educação*, 101-114.
- HOLTH, T., & BOE, O. (2017). Enhancing the Leadership Communication Skills of Norwegian Military Officers. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(1).
- LADOUSSE, G. P. (1987). *Role Play*. (A. Maley, Ed.) Oxford: Oxford University Press.
- LEWIŃSKA, M. (2015). The Role of Communication in Military Leadership. *Journal of corporate responsibility and leadership*, 2(1).
- Marinha Portuguesa (2007). *Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I*. Lisboa, Portugal: Marinha Portuguesa.

- Marinha Portuguesa (2010). Anexo C - Preparação e Realização de Exposições. In E.-M. D. Armada, Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior (IGA 2 (B)) (pp. C1-C11). Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Marinha Portuguesa (2013). Anexo B - Condução de trabalhos em grupo. In E. M. Armada, Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior (IGA 2 (B)) (pp. B.1-B.8). Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Marinha Portuguesa (2021). Formação Militar Naval - Programa da Unidade Curricular. Alfeite: Escola Naval.
- Marinha Portuguesa. (2005). Regulamento Interno das Forças e Unidades Navais (RIFUN) (Alt. 3). Marinha Portuguesa.
- MARTINS, M. (2016). Relatório de autoavaliação 2014/2015. Escola Naval, Lisboa, Portugal: Gabinete de Qualidade e Avaliação.
- MATIAS, N. (2017). O exercício do comando. Em Vários, Comandar no Mar (pp. 16-41). Portugal: Revista de Marinha.
- MELO, H. (2021, dezembro 4). Alta Definição - Henrique Gouveia e Melo: “Não podemos relativizar a morte dos idosos. Que raio de ética é a nossa se pensarmos assim?”. (D. Oliveira, Interviewer) Retirado dezembro 23, 2021, de <https://omny.fm/shows/expresso-alta-defini-o/henrique-gouveia-e-melo-n-o-podemos-relativizar-a>
- MELO, J. (2017). Navio Hidrográfico - um navio especial. In Vários, Comandar no Mar (1ª ed., pp. 238-261). Lousã, Portugal: Revista de Marinha.
- MENDES, J. (2018). Validação e Implementação de um Modelo de Avaliação De Competências: Validação e Implementação de um Modelo de Avaliação de Competências Não-Técnicas no SIMNAV. Alfeite: Escola Naval.
- MOHR, K., & MOHR, E. (2017). Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. Journal on empowering Teaching Excellence, 1.
- MOSCA, J., CURTIS, P., & SAVOTH, G. (2019). New Approaches to Learning for Generation Z. Journal of Business Diversity, 19(3), (pp. 66-74).
- NETWORK, E.(2017). Development of a Sectoral Qualifications Framework.
- NEVES, J., GARRIDO, M., & SIMÕES, E. (2019). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- NICHOLAS, D. (2020, 10 01). Preferred Learning Methods of Generation Z. Faculty and Staff.
- NOE, R. (2020). Employee Training and Developing (8ª ed.). NY, USA: McGraw-Hill Education.
- NORDIN, S., & SHAARI, Z. (n.d.). Implementing the Toastmasters tradition in the I2 classroom. The English Teacher Vol. XXXIV, pp. 60-66.
- OSMAN, S., JAMALUDIN, R., & MOKHTAR, N. (2014). Flipped Classroom and Traditional Classroom: Lecturer and Student Perceptions between Two Learning Cultures, a Case Study at Malaysian Polytechnic. International Education Research, 2-4, 16-25.

- PANOPTO. (2020). They're Coming: Rethinking Training And Development For Generation Z. Retrieved from Panopto: <https://www.panopto.com/blog/rethinking-training-and-development-for-generation-z/>
- PEREIRA, D. (2016). Assessment in Higher Education and Quality of Learning: Perceptions, Practices and Implications. Braga: Universidade do Minho.
- PINHEIRO, C. (2006). O "Processo de Bolonha". Incidência na Escola Naval e no sistema de formação da Marinha. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- QUINTAS, M. (2016). Conceito Transversal de Competência como Elemento. Sintra.
- RATINHO, J. (2021). Criação de um centro de excelência na área da liderança. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- REIS, S. (2017). Formação Comportamental na Marinha. Pedrouços, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- REPÚBLICA PORTUGUESA (2021). Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. Diário da República, 1ª Série(nº. 153), 3-17.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T.(2019). Organizational Behavior (18ª ed.). New York: Pearson.
- RODRIGUES, A.(2016). A Arquitetura de Competências como elemento limitador do erro e potenciador da eficácia dos processos de negócio. Sintra, Portugal.
- RODRIGUES, P. (2017). Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval. Alfeite, Portugal: Escola Naval.
- RODRIGUES, V. (2014). Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares. Pedrouços, Portugal: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- ROUCO, J. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa. Retirado de <http://hdl.handle.net/11067/136>
- SANTO, E. & COLVARA, J. (2019). Metodologias Ativas no Ensino Superior: o Hibridismo da Sala de Aula Invertida. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância.
- SANTOS, C. (2016). Desenvolvimento de elites militares. Visão estratégica, tomada de decisão e gestão da mudança. Revista Militar N.º 2573/2574 - (Junho/Julho) de 2016, pp. 685 - 732.
- SANTOS, J., CAETANO, A., & JESUÍNO, J. (2008). As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas. Revista portuguesa e brasileira de gestão.
- SHATTO, B., & ERWIN, K. (2016). Moving on From Millenials: Preparig for Generation Z. Journal of Continuing Education in Nursing, 47, 253-254.
- SILVA, J. (2015). A Personalidade nos Trabalhos em Grupo no Ensino Superior. Madeira: Universidade da Madeira.
- SILVA, L. (2021). Metodologias ativas na educação superior: como docentes e discentes percebem a implementação das metodologias sala de aula invertida e aprendizagem baseada em problemas. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- SIMÕES, C. (2010). A gestão das competências. Lisboa, Portugal: Instituto de Estudos Superiores Militares

- SKELTON, J. (2016). *Role Play and Clinical Communication*. Florida: CRC Press.
- SMITH, R. (2021). Pandemic and Post-Pandemic Digital Pedagogy in Hospitality Education for Generations Z, ALPHA, and Beyond. (B.-C. University, Ed.) *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45-5. Retirado em 12 10, 2021, de <https://doi.org/10.1177%2F10963480211000818>
- SOARES, I. (2018). *Learning outcomes no ensino superior português: perfis de competências da área das ciências empresariais*. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.
- SOUSA, P. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos e capitães de infantaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Lisboa: Academia Militar.
- SOUSA, P., ROUCO, C., NOGUEIRA, F., CARVALHO, A., & DIAS, D. (2015). *The Impact of Leadership Behaviors and Communication Styles of Military Leaders on the Performance of Followers*.
- TOASTMASTERS. (2022). *All about Toastmasters*. Retirado em Maio 5, 2022, de Toastmasters: <https://www.toastmasters.org/about/all-about-toastmasters>
- TOMAZ, D. (2017). *Liderança Funcional e a Eficácia das Equipas*. Alfeite, Portugal: Escola Naval.
- US Army (2006). *Army Leadership Competent 22-100 Field Manual, Confident, and Agile*.
- VIEIRA, F., & VARÃO, S. (2010). *Metodologia e Políticas de Intervenção em Gestão de Competências*. Em M. CEITIL, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª ed., pp. 129-179). Edições Sílabo.
- WEBBER, K.(2012). *The Use of Learner-Centered Assessment in US Colleges and Universities*. In *Research in Higher Education* (pp. 201-228). Springer Science+Business Media.

Anexos

Anexo 1 – Tabela da média dos valores obtidos dos entrevistados para o nível de exigência/atualização de cada competência dependendo do ano escolar

Competências	Média Valores				
	1	2	3	4	5
Adaptabilidade	3	3	4	5	5
Resolução de Problemas	3	3	4	5	5
Autodomínio	4	4	4	5	5
Capacidade de Decisão	3	3	4	5	5
Determinação	3	4	4	5	5
Perseverança	3	4	4	5	5
Iniciativa	3	3	4	5	5
Transigência	4	4	5	5	5
Autonomia	3	3	4	4	5
Autodesenvolvimento	3	3	4	5	5
Comunicação	3	3	4	5	5
Cooperação	3	3	4	5	5
Trabalho em Equipa	3	3	4	5	5
Análise	3	3	4	4	5
Espírito Crítico	3	3	4	4	5
Liderança	3	3	4	4	5
Planeamento e Organização	3	3	4	4	5
Delegação	3	3	4	4	5
Integridade	5	5	5	5	5

Adaptado de: Reis (2017).

Anexo 2 – Criação de Ajudas Audiovisuais Eficazes

De acordo com Neves, Garrido & Simões (2019) o recurso a meios audiovisuais permite tornar uma apresentação mais apelativa e mais profissional. Se o orador pretende afirmar que um sistema perde dinheiro pode complementar as suas palavras com um gráfico que demonstra as perdas de dinheiro ao longo dos anos. O recurso a meios audiovisuais fundamenta-se no facto de conjugar voz e imagem suscitar mais atenção e facilitar a transmissão da mensagem. No entanto afirmam que os slides utilizados pelos oradores são grande parte das vezes ineficazes, afastando a audiência do que o orador está a dizer em vez de contribuírem para melhorar a apresentação. Os slides tendem a apresentar imenso texto para que a audiência os possa querer ler. Estes autores defendem que os slides devem impressionar com cores, imagens e efeitos especiais, mas não com conteúdo. Indicam com base noutro estudo que uma possível explicação para slides tão mal preparados pode ser encontrada naquilo a que alguns autores se referem como cultura corporativa. Isto é, os jovens profissionais que pretendem integrar-se nas organizações aprendem por imitação e aqueles que se desviam da norma desenhando os seus slides de forma diferente ou não usando slides podem ficar mal vistos pelos quadros superiores empresariais. Uma comunicação eficaz reside na capacidade de transmitir a mensagem. (Neves, Garrido, & Simões, 2019) Estes autores afirmam que os slides apresentados durante uma apresentação são visualizados enquanto o orador está a falar e não lidos em silêncio. Defendem que o cérebro humano não consegue, normalmente ler e ouvir ao mesmo tempo. Ao ser exposta a um slide cheio de texto, a audiência terá de decidir entre ouvir o orador ou ler o slide. O orador também pode ler o texto o que faz a audiência questionar-se o porquê da existência de um slide ou um orador em primeiro lugar. É importante que os slides apresentem algo, mas não todos os detalhes. (Neves, Garrido, & Simões, 2019) A alternativa para estes autores é inserir tabelas, gráficos e imagens. Como estes elementos não são interpretados pelo orador sequencialmente como o texto, complementam a voz não competindo pelos mesmos recursos cognitivos como o texto e a voz.

De acordo com Duarte (2008), a partir de um certo número de palavras, uma apresentação deixa de ser uma ajuda audiovisual. A audiência começa a ler os slides em vez de prestar atenção ao orador ou o orador começa a ler os slides em vez de conectar com a audiência. De facto, toda a informação passada de forma mais correta se fosse enviada num documento de texto bem estruturado ou num e-mail.

Seth Godin, autor do livro *“Really Bad Powerpoint”*, defende que a comunicação é sobre fazer com que os outros adotem o nosso ponto de vista, ajudá-los a perceber porque nos sentimos

entusiasmados (ou tristes, otimistas, etc.). Se o que nós queremos é criar um arquivo de fatos e figuras, é preferível cancelar a apresentação e enviar um relatório.

Duarte (2008) insiste que, ou a audiência ouve o que o orador está a dizer, ou lê os slides por si mesma. E a razão é que as pessoas têm tendência a focarem-se numa linha de comunicação verbal de cada vez. Ler e ouvir são consideradas duas atividades conflituosas entre si. Por outro lado, é natural as pessoas simultaneamente prestarem atenção a comunicação verbal e visual. Daí a autora considerar que bons slides servem como um auxílio visual que reforça a mensagem do orador.

Não obstante este assunto, a autora acredita que todos os oradores têm o potencial para serem excelentes, todas as apresentações podem ser de alto nível e todas as audiências merecem o melhor.

Documento: a autora considera que se um slide contém mais de 75 palavras, é um documento. A solução é inserir o texto nas notas ou admitir que se trata de um documento e não de uma apresentação. Se de facto se tratar de um documento deve-se convocar uma reunião invés de uma apresentação enviando o documento com antecedência ou garantindo que os elementos leem antes da reunião.

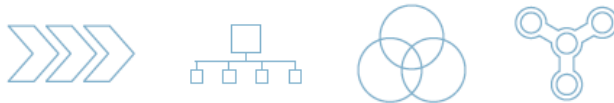
Teleponto: considera ainda que apresentações com slides que contêm em torno das 50 palavras são na verdade telepontos. Trata-se de uma abordagem menos apelativa para cativar a audiência normalmente sendo produto de falta de tempo para preparar sendo um dos principais métodos dos profissionais. Isto faz com que oradores que dão uma apresentam na forma de teleponto encontram-se a maioria das vezes com as costas viradas para a audiência. Isto quebra o contacto visual com a audiência enquanto esta lê os slides podendo fazê-lo mais rápido que o orador, aguardando que este acabe de ler e avance.

Apresentação: para uma verdadeira apresentação, a autora considera que a apresentação se deve focar no orador e nas ideias e conceitos que pretende comunicar. Os slides complementam a mensagem visualmente em vez de distraírem, permitindo que ouçam e visualizem confortavelmente. Em contrapartida, requer mais tempo por parte do orador para criar estas apresentações, mas os resultados são melhores. (Duarte, 2008)

Diagramas

Um diagrama é uma boa forma para explicar como é que as partes de um todo interagem. Atualmente é quase impossível comunicar sem usar formas para simbolizar os vários tipos de relações e interações. (Duarte, 2008)

Abstract Concepts



Realistic Concepts



Figura 11 - Exemplos de Diagramas (Duarte, 2008)

Com base no manual sobre o Microsoft Office 2019 de Foulkes (2020), os diagramas apresentam-se no Microsoft Powerpoint na forma de SmartArts apresentando-se sobre diversas formas possíveis por forma a cumprir com as necessidades do utilizador.

Realçar o que é importante

De acordo com Duarte (2008), as regras para mostrar dados numa apresentação são diferentes de demonstrar dados em papel. O objetivo dos slides é apresentar conclusões e perceções. Desta forma separa em 3 pontos: Fundo, Dados e Ênfase.

Fundo: deve conter elementos como escala, legenda, linhas de grelha, etc. Deve criar contexto para os dados sendo representado por cores neutras.

Dados: sendo por norma provenientes de tabelas devem ser expressos em gráficos e não em tabelas. Independentemente do tipo de gráfico escolhido, deve existir um contraste que permita que a audiência distinga a informação de longe sem dificuldade.

Ênfase: apresenta-se no plano frontal e claramente realça a mensagem principal retirada dos dados e que se pretende apresentar nesse slide. Pode ser um ponto dos dados ou uma conclusão dos dados.



Figura 12 - Realçar o que é importante. (Duarte, 2008)

Criar Slides eficazes

A criação de slides eficazes passa, segundo Duarte (2008), pelo domínio de três tópicos: a disposição, os elementos visuais e o movimento.

Disposição - a forma como a informação se encontra disposta tem um grande impacto na passagem clara da mensagem. Para isto a disposição da informação deve passar por:

Contraste: o objetivo do contraste é identificar o ponto principal rapidamente.



Figura 13 - Contraste. (Duarte, 2008)

Fluxo: a audiência sabe a ordem em que deve processar a informação.



Figura 14 - Fluxo. (Duarte, 2008)

Hierarquia: deve ser visível a relação entre os elementos.



Figura 15 - Hierarquia. (Duarte, 2008)

União: sentir a estrutura da informação.

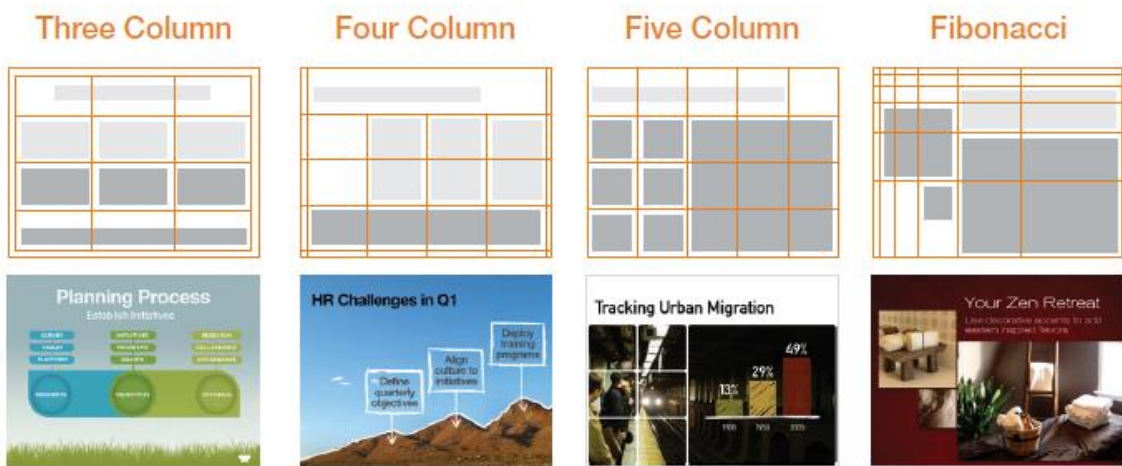


Figura 16 - União. (Duarte, 2008)

Proximidade: perceber o significado a partir da localização.

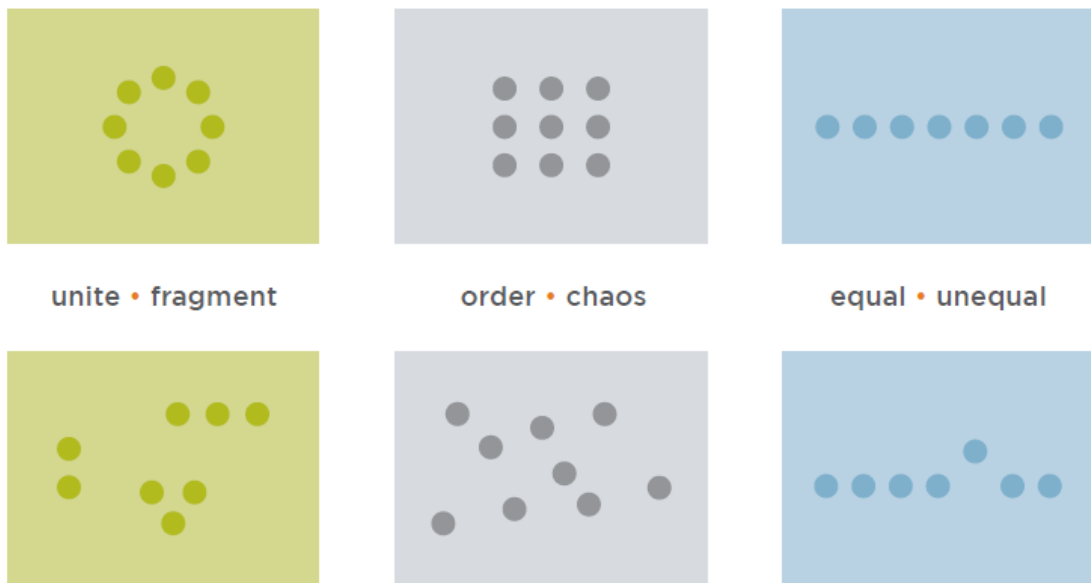


Figura 17 - Proximidade. (Duarte, 2008)

Espaços em branco: obter espaço para “respirar” visualmente.

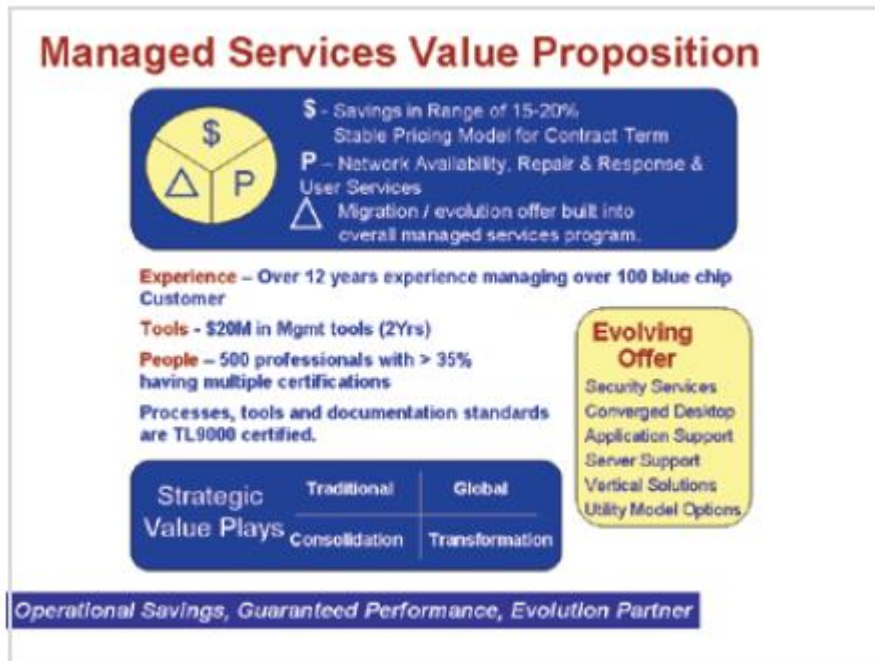


Figura 18 - Espaços em branco (antes). (Duarte, 2008)



Figura 19 - Espaços em branco (depois). (DUARTE, 2008)

Elementos Visuais – os elementos visuais dividem-se em quatro tópicos principais: fundo, cor, texto e imagens.

Fundo: consiste na superfície onde serão expostos elementos. Apesar de poder ser trabalhado adicionando textura não devem competir com o conteúdo podendo ficar em branco.

Cor: a cor é fundamental para a apresentação. Pode imediatamente mostrar o percurso da apresentação sendo que se deve ter atenção na escolha das cores ajustando à seriedade da apresentação. Deve-se escolher cores que representam o orador, a companhia ou o tipo de apresentação.

Texto: relativamente ao texto o livro aconselha a seguir a regra dos 3 segundos. Isto é, a mensagem deve conseguir ser processada nos primeiros 3 segundos. Isto permite que assim que o orador avança o slide, a audiência percebe quase instantaneamente a mensagem concentrando a sua atenção no orador.

Relativamente ao tipo de letra, Duarte (2008) diferencia os tipos de letra entre os estilos Serif e Sans Serif. Quando se pretende fazer uma apresentação, sugere que se utilize tipos de letra do estilo Sans Serif uma vez que letras deste estilo são maiores e mais robustas. Como são simples, são muito utilizadas em livros para crianças e em títulos ou legendas. A título de exemplo, tipos de letra do estilo Sans Serif são a Arial, Tahoma, Century Gothic entre outros. Indica ainda que pode ser vantajoso usar um tipo de letra para os títulos e outro para blocos de texto.

Realça-se aqui um pormenor fundamental que é a revelação do texto. Considera-se que o texto ou a ideia principal do que o orador vai dizer seja apenas revelada no slide no momento em que o orador vai falar. A autora considera que expor a informação toda de uma vez vai fazer com que a audiência fique à nossa frente e se aborreça ou fique agitada à espera que acompanhem. Uma das soluções apresentadas para isto é realçar o texto que se pretende em que a audiência foque criando contraste através da mudança de cor.

Ainda, em relação à escolha do tamanho de letra, Duarte (2008) indica três técnicas simples para escolher o tamanho a inserir no texto.

Técnica nº1 – saber o tamanho do ecrã do computador em inches, colocar a apresentação em modo de apresentação, andar o mesmo número de inches em passos para trás e confirmar se ainda consegue ler. Se não, aumenta o número de letra até ser visível. (Exemplo: Se o ecrã mede 21 inches, coloca em modo de apresentação e dá 21 passos à retaguarda.)

Técnica nº2 – diminuir o zoom para 66%. Se for legível, considera-se que a audiência também.

Técnica nº3 – ir ao local onde será dada a apresentação e, após colocar a apresentação na tela ou ecrã onde será projetada, sentar-se na última fila confirmando que são legíveis as letras mais pequenas.

Enveredando pela estrutura do texto, a autora refere um método usual de inserir texto que é o modo *bullet points* conforme é demonstrado um exemplo da figura abaixo.

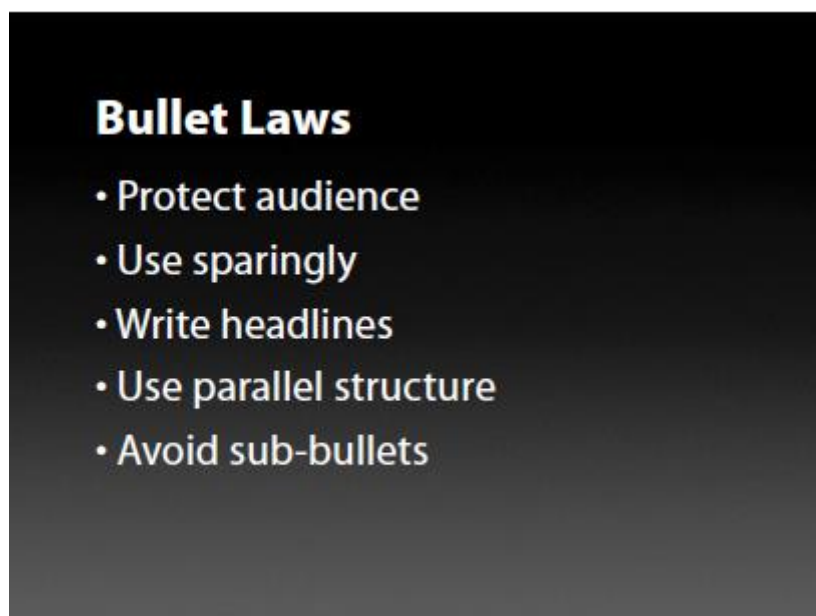


Figura 20 - Modo Bullet Points. (DUARTE, 2008)

De acordo com Jerry Weissman, autor do livro *The Power Presenter*, quando se criam *bullet points* está-se na verdade a criar títulos. O apresentador desenvolve esses títulos através do seu discurso. Os *bullet points* devem ser o mais sucintos possível e apresentados de forma paralela. O autor realça ainda que se deve evitar de todo criar *bullet points* dentro de *bullet points*. Note-se ainda que o modo convencional de os escrever é com a primeira letra maiúscula e as restantes letras minúsculas garantindo que são todos iguais uns aos outros em termos de formatação.

É importante realçar que o texto ou as notas do orador devem ser introduzidas nas notas do slide no Microsoft Powerpoint.

Imagens: relativamente a imagens, aconselha-se a utilizar imagens que cooperam bem umas com as outras, isto é, uma vez juntas, têm semelhanças entre si em vez de parecerem todas diferentes. Isto pode ser garantido escolhendo imagens com a mesma luz e os mesmos tons de cor. A autora acrescenta que para conectar com a audiência se deve recorrer a imagens realistas em vez de metáforas. Por exemplo, quando se escolhe imagens com pessoas, a autora aconselha a refletir primeiro na cultura e etnia da audiência, que sejam dentro do contexto da apresentação, representem a indústria ou situações reais e que remetam para a era atual.

Movimento – quando as coisas se movem, os olhos são guiados para elas. O ser humano está programado por natureza a olhar para as coisas quando se movem devido ao instinto de lutar ou fugir. Irão processar o que se está a mexer e garantir que não estão em perigo. (Duarte, 2008) No entanto, se numa apresentação os movimentos não forem introduzidos com um propósito ou significado, a audiência vai desviar a atenção para estes movimentos em vez do orador. A autora defende que as animações não são uma melhoria de última hora, mas sim estratégia fundamental da comunicação.

Desta forma, Duarte (2008) indica que quando se pretende inserir animações, estas devem parecer vivas e naturais. O movimento dos objetos deve ser familiar e fazer sentido. O orador deve estar sincronizado com os slides. Para isto deve-se esconder os pontos que ainda não estão falados garantindo que os pontos em discussão se mantêm no foco da audiência. Isto permite que a audiência ouça mais do que lê realçando-se que este é o ponto principal para ter um orador em primeiro lugar.

Destaca-se que animações lentas podem ajudar a criar um sentimento de nostalgia e animações rápidas ajudam a despertar os sentimentos de surpresa e energia.

Duarte (2008), afirma que as animações usam movimento, velocidade e direção para:

Alterar a relação: alterar a proximidade, modificar a hierarquia, comparar, separar ou incluir, influenciar ou colidir, atrair ou afastar, entre outros.

Direção: entrar ou sair, aproximar ou afastar, mostrar um novo ponto de vista, expor uma imagem ou cena, cobrir ou descobrir, construir ou desconstruir.

Mudar um objeto: modificar, simplificar ou aumentar complexidade, entre outros.

Sequência: transição entre cenas, *time lapse*, crescer ou decair, um processo ou como fazer algo, entre outros.

Ênfase: controlar o movimento dos olhos, criar contraste, mover para a frente ou para trás, realçar.

Para identificar que uma animação está a ser mal empregue consideram-se os seguintes pontos:

- A animação não é natural ou é contraintuitiva;
- Não acrescenta valor ou não serve um propósito;
- A animação distrai a audiência do apresentador;
- São demasiadas animações confundindo o objetivo;

Interagir com slides

Segundo Duarte (2008) e Neves, Garrido e Simões (2019), é frustrante assistir a uma apresentação lendo *bullet points* enquanto se aguarda que o orador acabe de os ler para a audiência tendo esta já lido o denso texto presente no slide. Considera ainda que apresentações deste género criam a impressão de que a apresentação é apenas para o apresentador e não para a compreensão por parte da audiência.

Para solucionar este problema apresenta algumas técnicas. Uma das técnicas consiste em redução de texto no slide através da técnica dos três «R's»:

Reduzir – treinar a apresentação algumas vezes e realçar apenas uma palavra-chave por cada *bullet point*. Voltar a treinar a apresentação focando-se apenas nas palavras-chave e quando o conseguir fazer remove o texto não realçado. Eventualmente seria ideal substituir as palavras-chave por imagens.

Gravar (Record) – uma vez que a maioria das pessoas aprendem por ouvir, o orador deve ler as suas notas e gravar. Deve ouvir-se a si mesmo a apresentar para absorver o conteúdo e identificar partes que pode retirar.

Repetir – ler as notas e os slides várias vezes em voz alta. Deve fechar os olhos e repetir o conteúdo várias vezes. Pode também criar *flashcards*, *mind maps*, ou escrever um resumo da apresentação. Repete várias vezes o método optado até se sentir à vontade e eventualmente retira tudo o que tem a mais nos slides deixando apenas os pontos chave que precisam ser ditos. Realça que o texto em excesso ou o guião/ notas do orador devem ser introduzidas nas notas do slide no Microsoft PowerPoint.

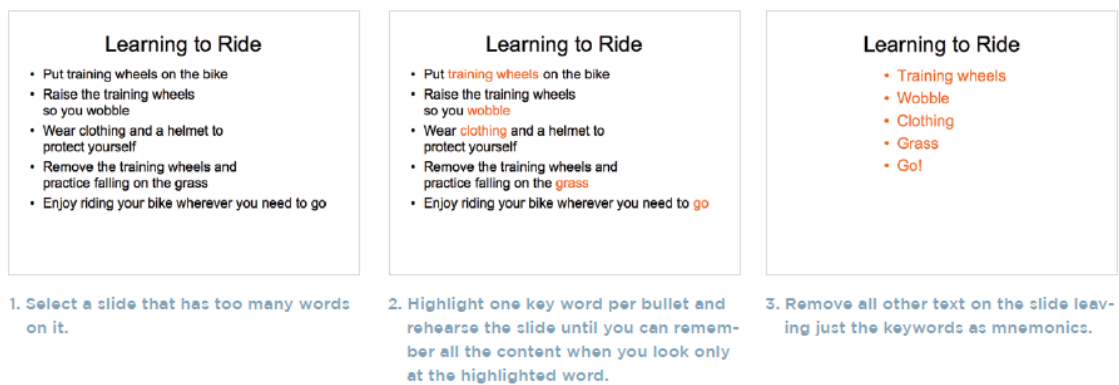


Figura 21 - Reduzir texto num slide. (Duarte, 2008)

O paço mais audaz seria admitir que não precisa da apresentação e da dependência associada fazendo uma apresentação oral sem qualquer ajuda audiovisual. Apesar da dificuldade que exige ao orador para se preparar e passar a mensagem que pretende, uma apresentação sem ajudas audiovisuais faz a audiência que está apenas com o orador e aproxima os dois. Uma dica para o orador criar uma ligação com a audiência é fazer uma pausa visual pressionando a tecla «B» durante uma apresentação PowerPoint. Isto faz surgir uma tela preta. Também pode pressionar a tecla «W» para fazer surgir uma tela branca. Caso se encontre longe do computador pode acrescentar um slide branco ou preto. Isto quebra a ligação da audiência com a apresentação e faz esta focar-se no orador o que pode criar drama e dar credibilidade e confiança nas palavras que o orador vai proferir naquele momento. (Duarte, 2008)

Número de slides por apresentação

Para definir o número de slides por apresentação, Duarte (2008) aconselha a usar a regra 10/20/30. Esta regra foi criada por Guy Kawasaki, um capitalista de risco, que defende que uma apresentação deve conter no máximo 10 slides, durar 20 minutos e não ter texto com tamanho inferior a 30. Com base na sua experiência tendo assistido a centenas de apresentações por parte de empresas, considera que um ser humano não consegue compreender mais do que 10 conceitos numa única reunião. A maioria das apresentações que assistia verificava que se encontravam com muito texto e este se encontrava em torno do tamanho 10. Os oradores liam o texto e quando isto acontecia a audiência lia mais rápido perdendo a ligação com o orador. Note-se que também Neves, Garrido & Simões (2019) realçam este ponto. Indica que existem duas razões para os oradores usarem um tamanho de letra pequeno. A primeira é que não dominam o conteúdo e necessitam do texto para se guiarem. A segunda é que acreditam que mais texto pode ser mais convincente. Ao obrigar-se a utilizar um tamanho de letra em torno de 30 obriga a ter apenas os pontos chave e saber como explicá-los bem. Recomenda que para a regra dos 10/20/30 se deve introduzir o guião ou as notas do orador nas notas do slide no Microsoft PowerPoint.

As cinco regras de sucesso para uma apresentação:

Seguindo a conclusão do livro de Nancy Duarte, *“slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations”*, existem cinco regras para realizar uma apresentação de sucesso as quais são enunciadas abaixo:

- **Tratar a audiência como um rei:** a audiência não veio à apresentação para ver o orador mas sim para descobrir o que o orador pode fazer por ela;
- **Espalhar ideias e mover pessoas:** se o orador comunicar as suas ideias com uma gramática visual forte para ativar todos os sentidos da audiência esta vai adotar as ideias por si mesma;
- **Ajudar a audiência a ver o que se está a dizer:** apelar aos sentidos visuais da audiência e não só aos verbais;
- **Praticar design e não decoração:** não criar pontos bonitos. Em vez disso deve expor a informação numa forma que informação difícil se torna simples;
- **Cultivar relações saudáveis:** expor a informação na melhor forma possível em busca da compreensão e não do que o orador precisa como uma ajuda visual para si.

Anexo 3 – Liderar trabalhos de grupo

O anexo em questão foi elaborado com base na adaptação do anexo B da publicação da Marinha Portuguesa, Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior. (ARMADA E. M., 2013) Tem como objetivo indicar o papel que os alunos devem desempenhar na realização de trabalhos de grupo focando-se especificamente na liderança por parte de um dos elementos.

Incumbências

O Líder do trabalho de grupo está incumbido de:

- Agendar a primeira reunião;
- Poderá dar um briefing a explicar as incumbências do Secretário e dos Membros do Grupo presentes no anexo;
- Na primeira reunião deve propor e decidir o tema e o objetivo do trabalho (se não for dado pelo docente); decidir o método de trabalho do grupo e o documento que irão produzir; marcar as próximas reuniões, método (presencial / online) e horários bem como a forma como irão comunicar entre si; (Sms, grupos de trabalho via Whatsapp, Facebook, etc.)
- Nomear um secretário;
- Organizar e distribuir o trabalho pelo grupo, para que cada um dos seus membros participe ativamente indicando que devem enviar as respetivas partes para o secretário;
- Orientar o trabalho do secretário;
- Antecipadamente, preparar e partilhar os objetivos para cada reunião de trabalho de forma que cada elemento do grupo possa estudar, antes da reunião, os assuntos que nela vão ser tratados;
- Dirigir as reuniões considerando todos os pontos de vista apresentados pelos membros;
- Garantir que o trabalho seja concluído e entregue ao docente, dentro do prazo inicialmente estabelecido;
- Avaliar, com o secretário, o texto definitivo com a finalidade de garantir que este se encontra completo, ordenado como se pretende, redigido em termos adequados e que não encerra quaisquer contradições;
- Se o trabalho de grupo envolver uma apresentação oral deve definir junto dos membros como vão realizar e apresentar delegando tarefas como por exemplo um responsável por compilar e elaborar a apresentação final e quem vai apresentar;
- Tentar desenvolver e aplicar os comportamentos inerentes à Liderança e Comunicação.

O Secretário está incumbido de:

- Receber e compilar todos os documentos que os membros partilham consigo no documento principal;
- Manter atualizadas todas as alterações introduzidas no documento principal;
- Dar forma definitiva ao documento principal.

Os Membros do Grupo estão incumbidos de:

- Ler e analisar individualmente o problema ou pensar em problemas a abordar, tendo em vista a sua preparação para a reunião inicial, cuja data é fixada pelo líder;
- Realizar em tempo, os estudos dos assuntos que o líder lhes atribuir, apresentando-os para discussão na reunião seguinte;
- Interessar-se pelo trabalho de forma a contribuir positivamente para a análise e discussão de resultados;
- Opinar sobre o documento final a ser enviado.

Checklist de fases de estudo do problema

A elaboração de um trabalho de grupo poderá comportar as fases seguintes:

- Investigar sobre o problema;
- Decidir sobre o que vão produzir (Documento, apresentação ou os dois);
- Decidir o procedimento a adotar para estudar o problema;
- Estruturar o estudo do problema;
- Distribuição de tarefas pelos membros do grupo;
- Agendar próximas reuniões e definir prazos;
- Discussão dos trabalhos elaborados por cada um dos membros;
- Formulação das conclusões e recomendações;
- Discussão sobre as soluções identificadas;
- Aprovação do documento produzido pelos membros do grupo;
- Treino da apresentação em grupo (caso se aplique);
- Apresentação em sala de aula (caso se aplique).

Condução das Reuniões

De seguida apresentam-se diretivas para a condução das reuniões, adaptadas do Anexo B do IGA 2 (B) e relacionando com características de liderança:

- O Líder dirige as reuniões do grupo e mantém a ordem e a cortesia nas discussões através da gestão de conflitos;

- O Líder abre cada sessão e define o objetivo, fazendo uma breve análise do problema onde salienta os pontos a discutir;
- Só deve falar uma pessoa de cada vez e exclusivamente sobre o ponto em discussão;
- Quando algo é decidido, o Líder resume os resultados e pede ao Secretário para anotar;
- O Líder deve promover um espírito de cooperação e motivando. Da mesma forma cada um dos membros deve manter-se aberto às ideias e opiniões dos outros membros.

Forma do Documento Final

Tratando-se de um documento a ser entregue numa unidade curricular dos cursos lecionados na Escola Naval, devem respeitar com as condições presentes em “Normas para Dissertações da Escola Naval”. Por sua vez, tratando-se de uma apresentação oral a ser entregue numa unidade curricular dos cursos lecionados na Escola Naval deve seguir o modelo padrão definido pela Escola Naval.

Anexo 4 – Tabelas de Competências

Análise e Resolução de Problemas	
<p>Capacidade de implementar formas alternativas para a resolução de problemas. Identificação do problema e sua decomposição de forma a retirar conclusões lógicas e propor soluções adequadas, estabelecendo prioridades para a concretização. Identificação e resolução de problemas.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Procura a informação necessária para poder tomar uma decisão bem fundamentada; • Analisa os problemas de forma lógica e atua rapidamente, apresentando soluções adaptadas, adequadas e realistas; <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões coerentes e válidas mesmo sob pressão; • O indivíduo procura alternativas para a resolução de problemas percebendo os dois lados/ versões diferentes; <ul style="list-style-type: none"> • Garante a performance requerida do grupo. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e resolve os problemas na maior parte dos casos; • Toma decisões realistas e adequadas; • Sugere uma ou mais resoluções que satisfaçam da melhor forma ambas as partes; • As suas decisões são recorrentemente isentas de erros em situações de stress; • Mantêm o grupo unido e coeso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercícios de simulação; • <i>Fact finding</i>; • Análise da evolução da eficiência e eficácia do grupo ao longo do tempo.

Adaptado de: Rodrigues (2017).

Comunicação Oral	
<p>Descreve as capacidades para comunicar de forma profissional e com confiança, utilizando linguagem adequada a diversos contextos e públicos, exprimindo-se de forma clara e assertiva. Integra o saber negociar, a comunicação assertiva e capacidade para fazer apresentações orais.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a audiência; • Utiliza uma linguagem adequada; • Utiliza audiovisuais (opcional); • Utiliza notas (opcional); • Utiliza exemplos, experiências pessoais e humor; • Preocupação com o ritmo, volume e tom de voz; • Preocupação com o comportamento não verbal; • Preocupação em indicar quando serão feitas as perguntas e respostas (durante ou no fim). 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • A relevância do tema foi claramente explicitada (objetivos); • A apresentação foi bem estruturada (preparação); • O orador conseguiu despertar a atenção e interesse; • A apresentação foi dinâmica (leitura, voz, mobilidade); • O orador revela postura, energia e confiança; • O orador mostrou empatia com a audiência (contacto visual, sorrir); • O tempo destinado à apresentação foi bem gerido pelo orador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações orais / briefings militares. • Questionário de satisfação / feedback;

Adaptado de: Ceitil (2010) e Soares (2018).

Comunicação	
<p>Capacidade de expressar claramente as ideias e ouvir ativamente os outros. Capacidade de comunicar, oralmente ou por escrito, de forma clara. Preocupação intrínseca de saber se a mensagem foi entendida corretamente. Capacidade de saber ouvir e ajudar na resolução de problemas.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo apresenta-se como um comunicador nato com capacidade para se expressar de forma clara e coerente; • Comunica por escrito de forma fluente, apresentando um discurso atrativo; • Escuta os outros tentando ajudar na resolução dos problemas, contribuindo ativamente para o sucesso do grupo; • Encoraja a participação da audiência; • Consegue captar o interesse da audiência; • Preocupa-se em saber se a sua mensagem foi recebida corretamente. • Adapta o seu estilo de comunicação às diferentes audiências; • Controla as suas emoções de forma a não prejudicar a comunicação. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra confiança, é interessante, claro e persuasivo; • Normalmente tem a palavra final na resolução de uma situação/problema; • A equipa tem grande estima pela sua palavra; • Está sempre atento às reações da equipa/audiência; • Não há registos de bloqueios na comunicação proveniente do formador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista; • Exercícios de simulação; • Questionários sobre o nível de esclarecimento da audiência e feedback.

Adaptado de: Reis (2017), Ceitil (2010), Rodrigues (2017) e Army (2006).

Liderança	
<p>Orientação consciente para o sucesso de indivíduos ou equipas, conseguindo ainda valorizar os elementos das mesmas, independentemente dos objetivos, que podem ser a condução de uma equipa numa tarefa simples ou na investigação de soluções para problemas complexos.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; • O seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo-lhes muita confiança; • Envolve sempre os seus subordinados na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos; • Atribui tarefas aos seus subordinados sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia; • Muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus subordinados na realização do seu trabalho; • Dá sempre feedback aos seus subordinados, positivo ou negativo, reconhecendo o seu contributo; • Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; • Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus subordinados, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes; • Dá diretivas claras, mantém as pessoas informadas e incentiva-as a desenvolver o seu potencial; • Assume-se como um exemplo para a equipa através dos seus comportamentos motivadores; • Dá liberdade de ação, delega responsabilidades e cria oportunidades de desenvolvimento da equipa; • Aceita outros pontos de vista ajustando a sua forma de liderar às diferentes situações; • Conduz a equipa para a consecução dos objetivos. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • As missões/tarefas atribuídas à equipa são sempre cumpridas no prazo estabelecido; • Os objetivos de cada missão/tarefa são cumpridos; • Nota-se um bem-estar entre os elementos da equipa; • A equipa está informada e o seu nível de produtividade aumentou; • Existe um aumento da performance individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercícios de Simulação; • Avaliar a prestação dos líderes segundo uma <i>checklist</i> com as funções de um líder; • Recolher e avaliar as opiniões dos subordinados em relação ao seu líder; • In basket/in tray.

Adaptado de: Reis (2017), Rodrigues (2017) e Army (2006).

Capacidade de Decisão	
<p>Capacidade de tomar decisões relativas a diferentes situações e na devida altura. Processo cognitivo pelo qual se avalia as diferentes possibilidades, tendo em consideração as necessidades, critérios e consequências das decisões. Implica selecionar a abordagem mais adequada, tendo em conta a informação disponível e justificar a escolha.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo consegue tomar decisões válidas e coerentes, em tempo útil, face a um novo problema, de forma autónoma, mesmo em situações de stress; • Elabora <i>checklist</i> da informação necessária; • Pondera sobre todas as circunstâncias ou factos e detém a capacidade de antever o resultado das suas decisões e alterá-las por forma a otimizar o processo de decisão; • Identifica pontos fortes e fracos antes da tomada de decisão. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Toma as decisões em tempo e autonomamente; • As decisões do indivíduo são aceites pela maioria; • Antes de tomar as suas decisões analisa todos os factos; • Elabora uma <i>checklist</i>; • Toma decisões justas e coerentes, consubstanciadas com todos os factos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercícios de simulação; • <i>Fact finding</i>; • <i>In basket/in tray</i>.

Adaptado de: Reis (2017) e Ceitil (2010).

Integridade	
Franco e honesto. Defende aquilo em que acredita e pratica aquilo que diz aceitando as suas próprias vulnerabilidades.	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo comunica as suas intenções e ideias francamente; • Defende os seus princípios afincadamente e age de acordo com estes; • Aceita as suas próprias vulnerabilidades e tenta melhorar sem pôr em causa aquilo que defende. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto e franco para com os seus pares; • Pratica sempre o que diz; • Aceita aos seus erros e é proativo a resolvê-los; • Os outros reconhecem-no como um modelo a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas; • <i>In basket/in tray</i>; • Apresentações orais.

Adaptado de: Reis (2017) e Army (2006).

Perseverança	
Capacidade de perseguir um objetivo realista até que este seja alcançado. Capacidade de recuperação rápida quando confrontado com situações de rutura, stress ou emocionalmente compensatórias.	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo não desiste até concretizar os objetivos que lhe são propostos, desde que estes sejam realistas; • Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas; • Evidencia no seio organizacional um espírito positivo de modo constante; • Assume as suas emoções em situações de grande tensão; • Apresenta valores elevados de autoestima. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se para concretizar os objetivos; • Atinge os objetivos propostos; • Evidencia constantemente um espírito positivo; • Reconhecimento dos seus pares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercícios de simulação; • <i>Fact finding</i>.

Adaptado de: Reis (2017) e Ceitil (2010).

Gestão de Conflitos	
Capacidade de se envolver no processo de gestão dos conflitos entre indivíduos, entre indivíduos e a organização ou entre organizações, procurando chegar à solução que melhor serve os interesses das partes envolvidas.	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica com a maior exatidão possível a natureza do conflito e concentra-se na situação e não nos valores e crenças da outra parte; • Separa as pessoas dos problemas: o problema não é a outra pessoa, em si mesma, mas a relação; • Procura transformar a oposição afetiva num problema a resolver em comum; • Toma consciência das diferenças e é capaz de as analisar e aceitar que uma diferença é apenas uma diferença, não certa ou errada. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Não reage a provocações; • É firme nos seus princípios, mas cria um clima de concordância estimulando a racionalidade da discussão; • Faz questões como “porquê?” e “porque não?” para demover a outra parte das suas posições e conduzi-la a uma interação assente em princípios; • Facilita a concordância por parte do oponente fazendo-lhe propostas tão atraentes quanto possível; • Prova ao oponente que negociar para encontrar uma solução conjunta para o diferendo é melhor do que seguir as alternativas que se lhe deparam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercícios de Simulação (Autor).

Adaptado de: Neves, Garrido, & Simões (2019).

Trabalho de Equipa	
<p>Capacidade de trabalhar em conjunto com outros indivíduos de outras áreas e organizações. Capacidade de ouvir e tomar decisões baseadas nos argumentos da equipa e aceitar a vontade da maioria. Ajudar os outros indivíduos da equipa e perseguir insistentemente os objetivos da equipa.</p>	
Indicadores Comportamentais	
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses; • Cria <i>empowerment</i> e entusiasmo nos outros; • Partilha sempre sucessos e insucessos; • Dá sempre oportunidades às melhores pessoas; • É proativo na ajuda a camaradas e subordinados; • Avalia os resultados e aprende com eles. Cria uma visão positiva do futuro; • Tem espírito aberto, é inovador e estimula a inovação; • Indivíduo consegue apresentar a sua visão sem ferir suscetibilidades e aceitando quando a sua ideia não é a que melhor se adequa; • Consegue aceitar a vontade da maioria desde que esta seja realista e não vá contra os seus princípios. 	
Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Empatia entre o aluno e o restante grupo; • Não existe conflitos no grupo; • Bons resultados demonstrados pelo grupo; • Valoriza o trabalho e as ideias dos outros elementos do grupo; • Adapta-se a qualquer equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar e comparar o desempenho do aluno em diferentes grupos; • Apresentações orais; • <i>In basket/in tray</i>.

Adaptado de: Rodrigues (2017) e Reis (2017).

Anexo 5 – Níveis de Atualização de Competência requeridos por ano escolar

Níveis de atualização de competência requeridos para o 1º ano

Competências	Níveis a atingir				
	1	2	3	4	5
Análise e Resolução de Problemas		X			
Comunicação Oral (Apresentações)		X			
Comunicação)		X			
Liderança de Equipas		X			
Capacidade de Decisão		X			
Integridade			X		
Perseverança		X			
Gestão de Conflitos		X			
Trabalho de equipa		X			

Níveis de atualização de competência requeridos para o 2º ano

Competências	Níveis a atingir				
	1	2	3	4	5
Análise e Resolução de Problemas			X		
Comunicação Oral (Apresentações)			X		
Comunicação)			X		
Liderança de Equipas			X		
Capacidade de Decisão			X		
Integridade				X	
Perseverança			X		
Gestão de Conflitos			X		
Trabalho de equipa			X		

Níveis de atualização de competência requeridos para o 3º ano

Competências	Níveis				
	1	2	3	4	5
Análise e Resolução de Problemas				X	
Comunicação Oral (Apresentações)				X	
Comunicação)				X	
Liderança de Equipas				X	
Capacidade de Decisão				X	
Integridade					X
Perseverança				X	
Gestão de Conflitos				X	
Trabalho de equipa				X	

Níveis de atualização de competência requeridos para o 4º ano

Competências	Níveis				
	1	2	3	4	5
Análise e Resolução de Problemas					X
Comunicação Oral (Apresentações)					X
Comunicação)					X
Liderança de Equipas					X
Capacidade de Decisão					X
Integridade					X
Perseverança					X
Gestão de Conflitos					X
Trabalho de equipa					X

Anexo 5 – Tarefas Práticas de Liderança em Cenário Simulado

<p style="text-align: center;">Situação</p>	<p>Uma equipa do DAE tentou assaltar um centro de informações inimigo, acabando o seu líder por ativar uma mina. Esta ao ser ativada lançou uma substância radioativa na atmosfera com um diâmetro de 5 m, separando a equipa do respetivo líder. Dado que a equipa necessita do líder para cumprir a missão, este tem que passar o campo radioativo sem ser afetado. Para isso tem de tomar um antídoto que o torne imune à radiação, que se encontra com a sua equipa.</p>
<p style="text-align: center;">Tarefa</p>	<p>Transportar o antídoto para permitir a passagem do líder e posterior união ao resto da esquadilha.</p>
<p style="text-align: center;">Tempo</p>	<p style="text-align: center;">10 minutos</p>
<p style="text-align: center;">Limitações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O transporte do antídoto só pode ser através de um carro; • O líder não pode tocar nas peças, à exceção do cabo; • O briefing do líder é dado quando o líder já está separado da equipa; • O líder pode estar vendado; • Qualquer objeto ou pessoa que ultrapasse a linha definida como a separação da zona segura da zona radioativa é excluído da atividade (exceto o carro e os cabos); • Dado que o líder consegue comunicar por rádio, a equipa que está a tentar salvá-lo tem que ter um informante, ou seja, o líder só pode falar com uma pessoa da equipa.

Fonte: Tomaz (2017)

Anexo 6 – Tarefas Práticas de Liderança do Simulador de Navegação - Diagnósticas

Cenário 1 – Escolta Segura

Título	“Escolta segura”
Situação	É o comandante de um Fast Patrol Boat armado com mísseis a fazer escolta a um navio mercante. Recebeu a informação que se encontram embarcações inimigas na área com o objetivo de atacar o navio que está a escoltar. Existem também embarcações neutras na área
Tempo	15 minutos
Tarefa	Deve proteger o navio mercante detetando e neutralizando as embarcações inimigas. Sabendo a posição do navio mercante, deve analisar os contactos em volta e investigar quais é que são as ameaças neutralizando-as e protegendo o navio mercante
Condições	Dia, Nevoeiro (Visibilidade 2 milhas náuticas)
Limitações	Só poderá ser atingido por três mísseis. Os inimigos têm de estar visíveis para serem abatidos. Se as embarcações inimigas visualizarem o navio mercante podem atacar com mísseis. O navio mercante só pode ser atingido por dois mísseis
Local	Alto mar (Setúbal)
Embarcação	Fast Patrol Boat
Observações	Basta um míssil para neutralizar um inimigo. As embarcações inimigas são corvetas furtivas

Fonte: Elaboração própria.

Cenário 2 – Contraespionagem

Título	
Situação	Recebeu informação que existem quatro conjuntos de navios de guerra a escoltar submarinos. Um destes submarinos transporta armamento nuclear e deve ser identificado para recolher informação
Tempo	15 minutos
Tarefa	A sua missão é descobrir em qual das quatro forças se encontra o submarino. O submarino destaca-se por ter 2 mastros. Deve retirar fotos com os binóculos (vigia) do navio. Tome atenção que assim que estiver visível, será atacado por mísseis
Condições	Nevoeiro (Visibilidade 1 milhas náuticas)
Limitações	Só poderá ser atingido por três mísseis até perder o navio. Deve ser rápido a visualizar o submarino antes que este tenha tempo de submergir
Local	Alto mar (Setúbal)
Embarcação	Fast Patrol Boat
Observações	Basta um míssil para neutralizar um inimigo. As embarcações inimigas são corvetas stealth

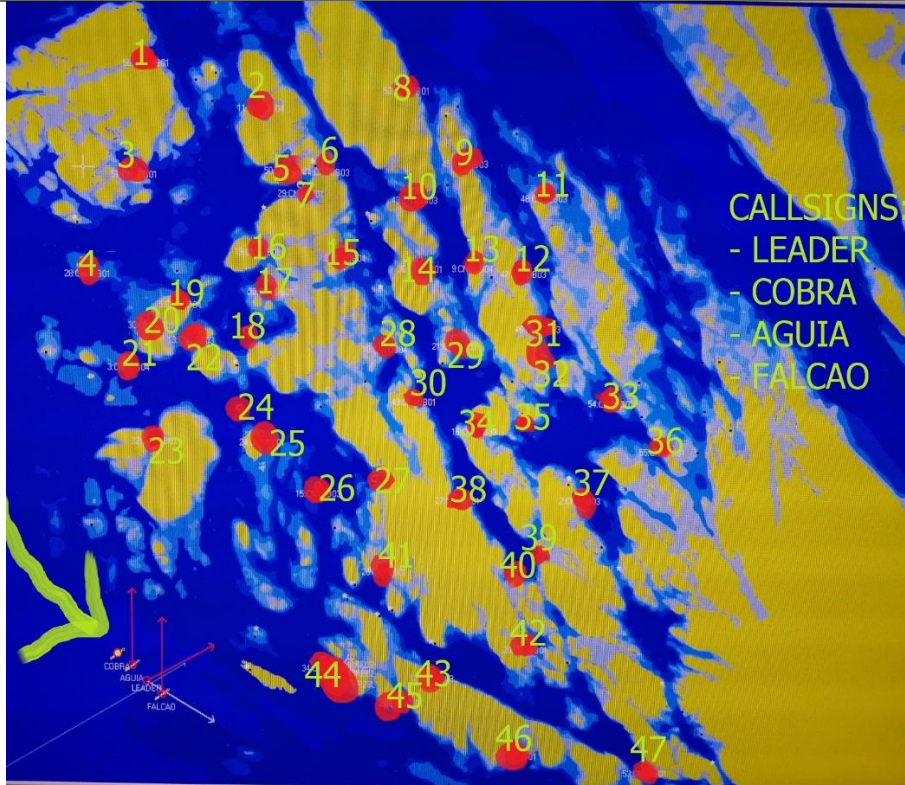
Fonte: Elaboração própria

Cenário 3 – Combate à pirataria

Título	“Combate à pirataria”
Situação	Encontra-se numa missão da NATO de combate à pirataria. A área onde navega apresenta elevada atividade de pirataria. Após intervenções anteriores da NATO os piratas começaram a atacar navios de guerra com embarcações suicidas com explosivos e duas estações lança mísseis
Tempo	15 minutos
Tarefa	A sua missão é descobrir as duas estações lança mísseis e ordenar a sua destruição através do lançamento de um míssil evitando ser destruído. Deve evitar as embarcações inimigas bem como os mísseis que possam ser disparados contra si
Condições	Nevoeiro (Visibilidade 1 milhas náuticas)
Limitações	Só poderá ser atingido por três mísseis senão o seu navio afunda
Local	Alto mar (Setúbal)
Embarcação	Fast Patrol Boat
Observações	Basta um míssil para neutralizar a estação lança mísseis. As embarcações inimigas são semi-rígidas com comportamento ofensivo

Fonte: Elaboração própria

Cenário 4 – Resgate na ilha

Título	“Resgate na ilha”
Situação	É o chefe duma equipa de fuzileiros da UMD e tem 4 botes à sua responsabilidade. Após o encalhe de um cargueiro numa área hostil, uma aeronave de resgate despenhou-se algures entre as pequenas ilhas e deve ser feito um reconhecimento da área para encontrar e salvar os tripulantes antes que sejam capturados.
Tempo	15 minutos
Tarefa	Deve analisar os possíveis locais onde o avião se pode localizar. Deve elaborar um plano de busca com a sua equipa indo aos vários locais procurar o avião. Se se encontrarem naufragos do cargueiro encalhado devem ser lançadas bóias de salvação (avisar que lançou a bóia)
Limitações	Encontrar o avião o mais rápido possível. Deves evitar as embarcações de patrulha inimigas para evitar conflito. Não aproximar demasiado das ilhas para não encalhar. Se encalhar devem reportar ao líder para ele indicar novas ordens
Local	Bergen
Embarcação	4 Semirrígidas
Observações	Cada elemento da equipa irá para uma ponte assumir comando de um bote executando o plano que o líder elaborou reportando para o mesmo
Imagem do cenário	 <p>Mapa de Bergen com pontos numerados de 1 a 47. A legenda indica: CALLSIGNS - LEADER, COBRA, AGUIA, FALCAO. Há também uma seta verde apontando para o sudoeste e um pequeno diagrama de navegação no canto inferior esquerdo.</p>

Fonte: Elaboração própria

Cenário 5 – Busca e Salvamento

Título	
Situação	É o comandante de um navio em missão de busca e salvamento. Foi chamado a um local onde vários navios mercantes foram atacados por uma força inimiga devendo localizar um petroleiro que se encontra com tripulantes presos no seu interior
Tempo	15 minutos
Tarefa	<p>Irá deparar-se com um cenário caótico de navios sinistrados devendo rapidamente elaborar um plano para atravessar o conjunto de navios, identificar o petroleiro e colocar-se paralelo com o navio para deixar a equipa de resgate.</p> <p>Qualquer naufrago que encontre deve resgatar através do lançamento de uma bóia de salvação (simular a ordem de lançamento da bóia)</p>
Limitações	<p>Só tens 15 minutos para executar a missão</p> <p>Não atingir nenhuma embarcação</p>
Local	Mar
Embarcação	Fast Patrol Boat
Observações	O petroleiro é vermelho e tem escrito “Ellen Knut” na amura de estibordo (lado direito, á frente)
Imagem do cenário	

Fonte: Elaboração própria

Anexo 8 - Formulários de Avaliação

ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Nível	1	2	3	4	5
IDENTIFICAÇÃO	Normalmente é capaz de identificar problemas simples, embora tenha dificuldade em decompô-los nos seus principais elementos, poucas vezes sendo capaz de estabelecer relações de causa-efeito entre eles que lhe permitam retirar conclusões lógicas.	É capaz de identificar quase todo o tipo de problemas simples.	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e complexos.	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e complexos e muitos problemas extremamente complexos.	É capaz de identificar de sempre claramente problemas de qualquer nível de complexidade.
	Raramente consegue decompor alguns dos problemas que identifica nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles.	Consegue decompor alguns dos problemas que identifica nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles, retirando conclusões lógicas e propor algumas soluções possíveis para esses problemas.	Normalmente consegue decompor a maioria dos problemas que identifica nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles, retirando conclusões lógicas e propondo algumas soluções possíveis, por vezes preocupando-se em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises.	Quase sempre consegue criar modelos e estruturas de análise para os problemas que identifica, sendo capaz de formular e comparar múltiplas hipóteses, por forma a retirar conclusões lógicas mais adequadas, quase sempre se preocupando em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises.	Consegue criar e desenvolver sempre modelos e estruturas de análise para todos os problemas que identifica, sendo capaz de formular e comparar múltiplas hipóteses, por forma a retirar conclusões mais adequadas, preocupando-se sempre em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

GESTÃO DE CONFLITOS					
Nível	1	2	3	4	5
INTERVENÇÃO E COOPERAÇÃO	Incapaz de intervir eficazmente em situações delicadas não promovendo o diálogo e cooperação.	Intervém como mediador em situações delicadas, de forma objetiva, promovendo o diálogo e cooperação.	Media facilmente os conflitos entre pessoas e encontra pontos de acordo conquistando a cooperação das partes.	Entende o conflito como oportunidade de melhoria, identificando lições aprendidas do mesmo, para desenvolvimento pessoal e para potenciar o desenvolvimento dos envolvidos no conflito.	É respeitado como mediador de conflitos.
ESCALADA DE CONFLITO	Não é capaz de intervir em situações de conflitos deixando frequentemente que estes escalem.	Procura manter-se à parte do conflito, mas de forma a não deixar que haja uma escalada de conflito.	Transmite a sua visão sobre o conflito procurando identificar soluções <i>win-win</i> evitando a escalada de conflito.	É imparcial relativamente a conflitos de interesses pessoais e faz uso da comunicação assertiva para mitigar as situações assim que as identifica.	Coloca sempre os interesses da equipa/organização em primeiro lugar tomando medidas para identificar e neutralizar conflitos antes que aconteçam explicando as suas decisões neste âmbito às partes envolvidas.
Média					

Adaptado de: Rodrigues (2017), Camara (2017); Neves, Garrido & Simões (2019).

COMUNICAÇÃO ORAL					
Nível	1	2	3	4	5
ESTRUTURA E DESEMPENHO	Incapaz de dar uma apresentação estruturada e com recurso a improviso revelando falta de preparação	Dá uma apresentação estruturada, no entanto não se mostra à vontade com o conteúdo podendo recorrer a notas, ou ajudas audiovisuais.	O orador consegue dar uma apresentação estruturada.	O orador consegue dar uma apresentação estruturada, apresentando-se e garantindo a exposição clara dos objetivos e resumindo a informação no final.	Dá uma apresentação estruturada garantindo que se apresenta e informa dos objetivos e resume a informação com eficácia revelando um domínio notório do conteúdo.
AUDIOVISUAIS (Estrutura)	Sobrecarrega a apresentação com muito texto ou outros detalhes que distraem a audiência não se observando nunca imagens ou animações e cor limitada.	A apresentação encontra-se sobrecarregada com muito texto ou outros detalhes que distraem a audiência observando-se algumas imagens, cor eficaz, animações ou exposição por fases.	A apresentação encontra-se um pouco sobrecarregada com texto ou detalhes que distraem a audiência sendo observáveis algumas imagens, cor eficaz, palavras-chave, animações ou fases de exposição.	Apresentação contém sempre cor eficaz, imagens, palavras-chave e/ou animações apresentando-se a informação de cada slide quase sempre toda de uma vez em vez de ser faseada e surgindo no momento em que o orador a refere.	Apresentação contém sempre cor eficaz, imagens, palavras-chave bem estruturadas e/ou animações sendo a informação exposta por fases nos tempos certos.
AUDIOVISUAIS (Desempenho)	Lê sempre a apresentação ou as notas presentes na mão contribuindo para a distração da audiência e mostrando claramente falta de preparação.	Recorre algumas vezes a leitura de notas ou das ajudas audiovisuais revelando ainda falta de preparação e quebrando a ligação com a audiência.	As ajudas audiovisuais revelam-se essenciais para a correta transmissão da mensagem e auxílio ao orador revelando dependência da mesma para apresentar. No entanto não estão bem trabalhadas para complementar o orador.	As ajudas audiovisuais cativam a audiência e acompanham o orador trabalhando em uníssono com o mesmo para a correta transmissão da mensagem.	As ajudas audiovisuais estão bem trabalhadas complementando sempre o orador com a oração exposta por fases e no tempo certo contribuindo para a compreensão por parte da audiência.
POSTURA	Apresenta sempre uma postura insegura complementada por tiques ou maneirismos pessoais.	Apresenta quase sempre uma postura insegura complementada por tiques ou maneirismos pessoais .	Por vezes ainda apresenta uma postura insegura podendo demonstrar tiques ou maneirismos pessoais. No entanto verifica-se por vezes um aspeto natural e descontraído procurando transmitir confiança para a audiência.	O orador apresenta sempre um aspeto natural e descontraído transmitindo confiança para a audiência.	O orador apresenta sempre um aspeto natural e descontraído transmitindo grande confiança para a audiência discursando de forma honesta e franca.
CONTACTO VISUAL	Não é capaz de manter contacto visual com a audiência olhando sempre para o chão, teto, notas ou ajudas visuais não estabelecendo ligação com a audiência.	Por vezes mantém contacto visual com alguns elementos da audiência mantendo alguma ligação com os mesmos.	Mantém sempre contacto visual com alguns elementos da audiência mantendo sempre uma ligação com estes.	Mantém contacto visual com a audiência percorrendo toda a audiência com o olhar algumas vezes, mas ainda não consegue manter uma ligação com toda a audiência.	Mantém sempre contacto visual e percorre a audiência com grande confiança conseguindo direcionar a atenção da audiência para o que pretende nunca quebrando a ligação

					que todos os elementos.
GESTOS	Apresenta uma postura corporal estática ou nunca recorre a gestos naturais e expressivos para complementar o discurso.	Movimenta-se um pouco ou introduz alguns gestos, mas não consegue que sejam naturais sendo demasiado expressivos ou fora de contexto.	Por vezes movimenta-se de forma natural e recorre a gestos naturais e expressivos contribuindo para manter o foco da audiência sendo predominante a postura corporal estática ou gestos fora de contexto ou demasiado expressivos.	Quase sempre consegue movimentar-se de forma natural ou recorre a gestos naturais e expressivos contribuindo para manter o foco da audiência. No entanto observam-se poucos gestos alguns demasiado expressivos distraindo a audiência.	Movimenta-se sempre de forma natural e recorre sempre a gestos naturais e expressivos no momento certo contribuindo para manter o foco da audiência através de autodomínio.
VOLUME	Discursa sempre num tom demasiado elevado ou baixo não estabelecendo uma ligação com a plateia.	Discursa quase sempre num tom demasiado elevado ou baixo estabelecendo uma fraca ligação com a plateia.	Por vezes atinge um tom demasiado alto ou demasiado baixo perturbando a ligação com a plateia.	Quase sempre recorre a um tom audível a toda a plateia usando a intensidade apropriada.	Tom audível a toda a plateia usando sempre a intensidade apropriada.
VELOCIDADE	Discursa sempre numa velocidade tão elevada ou reduzida tornando incompreensíveis as suas ideias.	Discursa quase sempre numa velocidade tão elevada ou reduzida tornando as suas ideias incompreensíveis grande parte das vezes.	Por vezes discursa numa velocidade tão elevada ou reduzida tornando as suas ideias incompreensíveis.	Fala quase sempre numa velocidade que se adapta à compreensão por parte da audiência mantendo sempre uma ligação com a mesma, mas nem sempre passando todas as ideias que quer.	Fala numa velocidade que se adapta na perfeição à compreensão por parte da audiência mantendo sempre uma ligação com a mesma. Passa sempre as ideias que pretende para a audiência.
VARIAÇÃO VOCAL	Tom monótono constante contribuindo para a perda de interesse por parte da audiência durante toda a apresentação.	Discursa quase sempre num tom monótono contribuindo para a perda de interesse por parte da audiência durante toda a apresentação.	Mostra entusiasmo algumas vezes através de variação vocal preocupando-se em manter o interesse da audiência.	Discursa com um entusiasmo exagerado apresentando uma variação vocal por vezes exagerada dificultando o interesse da audiência não se apercebendo da sua falha de comunicação.	Mostrou um entusiasmo controlado e constante apercebendo-se das necessidades da audiência adaptando-se através da variação vocal exemplar garantindo sempre o interesse da mesma.
DICÇÃO	Revela muitas quebras no discurso observando-se várias expressões como «Ah's» e «R's».	Apresenta um discurso sem pausas observando-se algumas vezes expressões como «Ah's» e «R's».	Discursa quase sempre com frases curtas e fáceis de seguir tentando aplicar pausas e é raro observar-se expressões como «Ah's» e «R's».	Recorre a frases curtas e fáceis de seguir tendo ainda dificuldade em aplicar pausas nos tempos corretos.	Discursa sempre com frases curtas e fáceis de seguir criando empatia com a audiência e aplicando pausas estratégicas nos tempos corretos.

TEMPO	Não realiza controlo de tempo.	Tenta realizar controlo de tempo, mas perde a noção do mesmo.	Realiza controlo de tempo apesar de não conseguir cumprir com os tempos estipulados.	O orador consegue cumprir com os tempos estipulados apesar de a audiência reparar na preocupação deste com o tempo.	O tempo destinado à apresentação é bem gerido pelo orador revelando um controlo discreto do tempo e impercetível para a audiência.
Média					

Adaptado de: Armada (2010), Duarte (2008).

COMUNICAÇÃO					
Nível	1	2	3	4	5
EXPRESSÃO	Não é capaz de se exprimir de forma perceptível.	É capaz de prestar e pedir esclarecimentos simples, de forma clara e lógica.	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões por via oral e escrita de forma clara e lógica	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões de forma clara, lógica, oportuna e cativando a audiência.	É um comunicador nato, transmitindo informações de forma interessante e persuasiva e demonstrando grande confiança, mesmo em ambientes hostis e situações difíceis.
CONSEQUÊNCIAS	Ignora sistematicamente o impacto do que propõe noutros setores.	Por norma, não se apercebe inteiramente das consequências das suas propostas a montante e a jusante.	Tem em atenção os problemas que podem surgir a montante e a jusante no processo de conceção.	É capaz de integrar a questão apresentada numa problemática mais vasta, avaliando as consequências do que propõe.	Evidencia grande visão helicóptero, apercebendo-se sempre das consequências do que propõe e antecipando soluções.
ADAPTAÇÃO À AUDIÊNCIA	Tem falhas de comunicação, de que não se apercebe, não ajudando a resolver os problemas pendentes.	Tem falhas de comunicação, de que nem sempre se apercebe estando algumas vezes atento de modo a corrigir.	Está atento às reações e ao comportamento dos seus interlocutores, de modo a corrigir falhas na comunicação.	Está muito atento às reações e comportamento da audiência, conseguindo sempre colmatar quaisquer falhas de comunicação.	É capaz de comunicar com todo o tipo de audiências, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação e evitando falhas de comunicação.
CONTEÚDO	Nas suas intervenções, raramente acrescenta valor.	Quando comunica acrescenta valor.	Quando comunica, acrescenta valor e ajuda a resolver problemas.	A sua intervenção é aguardada com expectativa, por desbloquear problemas complexos.	Tem a palavra final na resolução de problemas, sendo a sua comunicação vista invariavelmente como sendo portadora da melhor solução.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

LIDERANÇA DE EQUIPAS					
Nível	1	2	3	4	5
COMPREENSÃO	Nunca avalia a compreensão por parte dos subordinados nem questiona se existem dúvidas.	Questiona se existem dúvidas.	Questiona se existem dúvidas e efetua avaliação da compreensão através de uma questão específica para alguém responder.	Questiona se existem dúvidas e avalia a compreensão por parte dos subordinados fazendo algumas questões específicas a alguns elementos.	Avalia sempre de forma eficaz a compreensão por parte dos subordinados questionando se existem dúvidas e garantindo que todos ouviram e compreenderam tudo o que o líder explicou através de questões específicas a cada um sobre a missão e o plano.
OBJETIVOS	Tem muita dificuldade em identificar e transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige.	Tem alguma dificuldade em identificar e transmitir os objetivos do grupo de trabalho que dirige.	Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores.	Conhece e transmite claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige.	Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; o seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo-lhes muita confiança.
ENVOLVÊNCIA	Define unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores.	Define quase sempre unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores.	Normalmente envolve os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os claros.	Envolve quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.	Envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.
DELEGAÇÃO	Não delega responsabilidades; centraliza e controla todas as atividades, não dando nenhuma autonomia aos seus colaboradores.	Concentra-se muito no seu trabalho, não se preocupando em dar suficiente orientação, apoio e feedback aos seus colaboradores.	Normalmente delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades, dando-lhes alguma autonomia.	Normalmente delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores, quase sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes bastante autonomia.	Delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia.
ORIENTAÇÃO	Não orienta nem apoia os seus colaboradores.	Quando solicitado pelos seus colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho.	Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho.	Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho e algumas vezes mesmo quando não é solicitado.	Muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho.
FEEDBACK	Não dá feedback aos seus colaboradores.	Dá feedback destrutivo aos seus colaboradores	Dá feedback regular aos seus colaboradores, elogiando e/ou criticando	Dá feedback aos seus colaboradores com muita frequência, elogiando e/ou criticando	Dá sempre feedback construtivo aos seus colaboradores, positivo ou negativo,

			construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo.	construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo.	reconhecendo o seu contributo.
EMPATIA	Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma bruta, nunca tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo insegurança à equipa.	Expressa as suas opiniões e ideias de forma bruta, nem sempre tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.	Normalmente expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa.	Na maioria dos casos, expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.	Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.
DESENVOLVIMENTO	Não promove o desenvolvimento dos seus colaboradores.	Preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, mas raramente lhes atribui tarefas desafiantes.	Preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, atribuindo-lhes algumas tarefas desafiantes.	Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes.	Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, atribuindo sempre tarefas desafiantes.
DEBRIEFING	Não realiza um debriefing	Realiza um debriefing sem discutir com a equipa valorizando o trabalho do grupo.	Após discussão com a equipa, analisa o planeamento e organização da tarefa indicando os pontos positivos e aspetos a melhorar valorizando o trabalho do grupo, mas não efetua autoavaliação nem assume responsabilidade, podendo culpar os outros.	Após discussão com a equipa, efetua uma autoavaliação e analisa o planeamento e organização indicando os pontos positivos e aspetos a melhorar assumindo responsabilidade e valorizando o grupo mas não realça os pontos positivos nem aspetos a melhorar de cada um para a próxima tarefa.	Após discussão com a equipa, efetua sempre uma autoavaliação e analisa o planeamento e organização da tarefa indicando os pontos positivos e os aspetos a melhorar de cada um na próxima tarefa assumindo responsabilidade e valorizando o trabalho do grupo.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

CAPACIDADE DE DECISÃO					
Nível	1	2	3	4	5
AUTONOMIA	Hesita em tomar decisões na maior parte dos casos, requerendo apoio específico muitas vezes provocando atrasos significativos nos processos sob a sua responsabilidade.	Hesita em tomar decisões em alguns casos, podendo requerer apoio específico e dando origem por vezes a atrasos nos processos sob a sua responsabilidade.	Raramente hesita em tomar decisões, dispensando muitas vezes apoio específico e procurando evitar atrasos nos processos sob a sua responsabilidade.	Nunca hesita em tomar decisões dispensando sempre qualquer apoio específico e não permitindo atrasos nos processos sob a sua responsabilidade.	Toma sistematicamente as suas decisões na altura devida e com total autonomia, tendo sempre em conta o calendário e requisitos de tempo no âmbito do processo a ter lugar no seguimento.
PONDERAÇÃO	Quase nunca pondera devidamente os elementos mais relevantes para cada caso, denotando uma forte tendência para considerar apenas uma perspetiva ou fonte de informação, distorcendo claramente o processo de decisão.	Apresenta por vezes algumas dificuldades em identificar e ponderar os elementos mais relevantes para cada caso, podendo então considerar uma única perspetiva e/ou um número insuficiente de fontes de informação, distorcendo assim o processo de decisão.	Pondera habitualmente alguns dos elementos mais relevantes para cada caso, a não ser quando pressionado em termos de tempo, procurando para esse efeito considerar várias perspetivas e um número de fontes de informação suficiente para não distorcer o processo de decisão.	Pondera sempre os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando fortemente pressionado em termos de tempo, considerando para esse efeito várias perspetivas e uma diversidade de fontes de informação adequada ao assegurar da correção do processo de decisão.	Pondera sempre e sob quaisquer circunstâncias todos os elementos relevantes para cada caso antes de se decidir por uma alternativa e tomar a respetiva decisão, considerando várias perspetivas e, sem perda de eficiência, uma diversidade de fontes de informação igual ou superior à necessária ao assegurar da correção do processo de decisão.
CONSEQUÊNCIAS	Revela quase sempre uma noção muito incompleta das consequências de correntes das decisões em causa, concentrando-se muitas vezes num número restrito de questões de detalhe de reduzida relevância.	Revela normalmente uma noção relativamente incompleta das consequências decorrentes das decisões em causa, concentrando-se por vezes num número restrito de questões de detalhe de relevância limitada.	Revela normalmente uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, embora possa por vezes demonstrar algumas dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos mais relativos a questões de detalhe.	Revela sempre uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, não demonstrando dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos mais relativos a questões de detalhe.	Revela sempre uma noção integral de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma completa visão geral no âmbito do negócio da empresa até aos pormenores relativos às implicações de implementação.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

INTEGRIDADE					
Nível	1	2	3	4	5
ABERTURA	Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta.	Tem dificuldade em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos.	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente.	Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente.	Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis.
COMPROMISSO	Raramente pratica o que diz.	Ocasionalmente pratica o que diz.	Geralmente pratica o que diz.	Pratica quase sempre aquilo que diz.	Pratica sempre o que diz.
CARÁCTER	Em situações que lhe são desfavoráveis, nunca defende aquilo em que acredita.	Em situações que lhe são desfavoráveis, raramente defende aquilo em que acredita.	Geralmente defende aquilo em que acredita.	Defende sempre aquilo em que acredita.	Defende sempre e com convicção aquilo em que acredita.
HUMILDADE	É incapaz de reconhecer e aceitar os seus próprios erros e vulnerabilidades.	Reconhece os seus próprios erros e vulnerabilidades, mas não toma ação para corrigir	Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.	Aceita consistentemente os seus erros vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.	Aceita sempre os seus erros e vulnerabilidades, é proativo na sua correção.
HONESTIDADE	Nunca é honesto ou franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos.	Quase nunca é honesto ou franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos.	É honesto e franco para com os seus pares, mas não para os colaboradores ou superiores.	É honesto e franco para com os seus pares, colaboradores, mas não para os superiores.	É honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos e é reconhecido como um modelo de comportamento a seguir.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

PERSEVERANÇA					
Nível	1	2	3	4	5
ADAPTAÇÃO	Quando confrontado com situações de crise, não sabe como lidar com elas.	Normalmente, vacila quando tem que enfrentar uma situação de crise.	Manifesta grande capacidade de encaixe quando confrontado com situações de crise.	Raramente deixa transparecer os seus sentimentos quando confrontado com situações de crise.	Nunca se mostra afetado por situações de crise.
CONTROLO EMOCIONAL	Em cenários emocionalmente desgastantes, é incapaz de manter o sangue-frio e manter o desempenho.	Em cenários emocionalmente desgastantes, é capaz de manter o sangue-frio por algum tempo começando a piorar o desempenho e quebrando eventualmente.	Mantém o sangue-frio quando envolvido em cenários emocionalmente desgastantes.	Em situações emocionalmente desgastantes é capaz de manter um bom desempenho e um perfeito equilíbrio.	Revela sempre equilíbrio e controlo emocional, quando confrontado com situações muito negativas e desgastantes.
STRESS	Paralisa quase imediatamente perante contrariedades ou stresse.	Frequentemente, fica paralisado perante contrariedades ou stresse.	Consegue manter um desempenho satisfatório, ainda que em situações de stresse ou emocionalmente negativas.	Não é afetado profissionalmente por situações de stresse ou de contrariedade.	O seu desempenho não é minimamente afetado por stresse ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais.
RECUPERAÇÃO	Perante um choque emocional ou uma situação de rutura é incapaz de recuperar o equilíbrio.	Demora a recuperar o equilíbrio perante um choque emocional ou uma situação de rutura.	Recupera rapidamente o equilíbrio perante um choque emocional ou uma situação de rutura.	Revela grande capacidade de recuperação perante choques emocionais ou situações de rutura.	Não só mantém a sua estabilidade emocional como está sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

TRABALHO DE EQUIPA					
Nível	1	2	3	4	5
PARTILHA DE INFORMAÇÃO	Muito individualista, não reúne com os seus colegas/subordinados nem partilha informação.	Mantém os seus colegas/subordinados a par de informação útil ou relevante.	Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é relevante, encorajando a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses.	Encoraja a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses.	Utiliza sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses.
ENVOLVIMENTO	Rejeita os contributos dos seus colegas/subordinados.	Ocasionalmente incentiva a participação dos seus colegas/subordinados, mas raramente aceita os seus contributos.	Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente respeitando as opiniões e o trabalho dos outros.	Cria <i>empowerment</i> e utiliza as melhores pessoas na realização das tarefas da equipa, sempre.	Cria <i>empowerment</i> e entusiasmo nos outros e dá sempre oportunidades às melhores pessoas.
DIÁLOGO	Não promove o diálogo.	Assegura a transmissão de informação.	Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipa.	É capaz de partilhar sucessos e insucessos.	Avalia e partilha todos os resultados e aprende com eles criando uma visão positiva do futuro através de espírito aberto e inovação.
AJUDA	Nunca se mostra disponível para ajudar colegas ou subordinados.	Quase nunca ajuda os colegas ou subordinados mesmo quando está disponível.	Ajuda os colegas ou subordinados quando está disponível.	Está sempre disponível para ajudar.	É proativo na ajuda a colegas e subordinados.
Média					

Adaptado de: Camara (2017).

Anexo 8 – Planos de Desenvolvimento Transversais Anuais

1º Ano

Competências a Desenvolver	Comportamentos a Desenvolver no 1º Ano	Atividade de Desenvolvimento
Análise e Resolução de Problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e resolver problemas quase sem apoio. 2. Reagir aos problemas que ocorrem procurando introduzir mecanismos que impeçam novas ocorrências. 	
Comunicação Oral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir uma estrutura na sua apresentação. 2. Procurar inserir imagens, cores eficazes, animações e palavras-chave expondo a informação por fases. 3. Procurar apresentar menos com as notas ou leitura da apresentação para manter ligação com a audiência devendo preparar-se melhor. 4. Procurar desenvolver uma postura confiante e eliminar os tiques ou maneirismos pessoais. 5. Tentar manter algumas vezes contacto visual com certos elementos da audiência para criar ligação com estes. 6. Implementar movimentos e gestos para complementar o seu discurso. 7. Procurar discursar num tom que seja audível para toda a audiência. 8. Procurar discursar numa velocidade que crie uma ligação com toda a audiência. 9. Procurar variar o tom para cativar a audiência. 10. Eliminar expressões como «ah's» e «r's». 11. Colocar o tempo a contar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infantaria 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser capaz de prestar e pedir esclarecimentos simples, de forma clara e lógica. 2. Tentar avaliar as consequências do que propõe 3. Tentar detetar falhas de comunicação quando fala e corrigir 4. Comunicar apenas quando tem algo importante a dizer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 4. Atividades Específicas da Classe
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Questionar se existem dúvidas. 2. Tentar identificar e transmitir os objetivos do grupo de trabalho que dirige. 3. Definir os objetivos procurando envolver os colaboradores 4. Preocupar-se em cumprir com o trabalho, tentando delegar algumas tarefas 5. Dar apoio e orientação aos colaboradores quando pedem. 6. Dar feedback aos seus colaboradores. 7. Expressar as suas opiniões e ideias. 8. Preocupar-se com a formação dos seus colaboradores atribuindo tarefas. 9. Fazer um debriefing onde valoriza o trabalho do grupo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe
Capacidade de Decisão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisões recorrendo a apoio específico apesar de eventuais atrasos nos processos sob a sua responsabilidade 2. Identificar e ponderar os elementos para a decisão com base em algumas fontes de informação. Ponderar a consequência das decisões com base em pelo menos uma questão. 	
Integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. 2. Defender aquilo em que acredita, em geral. 3. Praticar o que diz, de forma geral. 4. Tomar ação para corrigir os seus erros e vulnerabilidades. 5. Ser sempre honesto para os seus pares pelo menos. 	
Perseverança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tentar enfrentar uma situação de crise mesmo que vacile. 2. Em cenários emocionalmente desgastantes, tentar manter o sangue-frio. 3. Tentar não paralisar perante contrariedades ou stress. 4. Tentar recuperar o equilíbrio perante um choque emocional ou uma situação de rutura. 	
Gestão de Conflitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervir como mediador em situações delicadas, de forma objetiva, promovendo o diálogo e cooperação. 2. Procurar manter-se à parte do conflito, mas de forma a não deixar que haja uma escalada de conflito. 	
Trabalho em equipa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter os seus colegas/subordinados a par de informação útil ou relevante. 2. Incentivar ocasionalmente a participação dos seus colegas/subordinados. 3. Assegurar a transmissão de informação. 4. Tentar ajudar os colegas e subordinados quando está disponível. 	

Fonte: Elaboração própria

2º Ano

Competências a Desenvolver	Comportamentos a Desenvolver no 2º Ano	Atividade de Desenvolvimento
Análise e Resolução de Problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e resolver problemas simples e alguns complexos que ocorram sem apoio. 2. Adotar frequentemente a atitude de implementar formas de resolução que impeçam nova ocorrência dos problemas surgidos. 	
Comunicação Oral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir uma estrutura na sua apresentação sem recorrer às notas ou ajudas audiovisuais para saber o que dizer. 2. Reduzir alguma parte do texto para pontos chave. 3. Sincronizar as ajudas audiovisuais com o que pretende dizer. 4. Manter o aspeto descontraído e confiante tentar transmitir confiança para a audiência. 5. Procurar manter sempre contacto visual com pelo menos uma parte da audiência e manter uma ligação com estes durante toda a apresentação. 6. Desenvolver um movimento que pareça natural e aplicar gestos naturais e expressivos para manter o foco da audiência. 7. Procurar reduzir o número de vezes que fala demasiado alto ou demasiado baixo. 8. Tentar variar a velocidade com que discursa acelerando ou introduzindo pausas para perceber se a audiência está a acompanhar. 9. Variar o tom com que discursa procurando falar com entusiasmo para despertar o interesse da audiência. 10. Discursar com frases curtas e fáceis de seguir aplicando pausas. 11. Tenta cumprir o tempo da apresentação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infância 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir as informações, ideias e opiniões tanto por via escrita e oral de forma clara e lógica. 2. Pensar sempre nos problemas que podem surgir antes e depois de executar o que vai dizer. 3. Estar sempre atento à reação dos seus interlocutores para tentar corrigir falhas de comunicação. 4. Acrescentar valor e ajudar a resolver problemas quando comunica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 4. Atividades Específicas da Classe
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efetuar avaliação da compreensão através de uma questão específica ao grupo para alguém responder. 2. Conhecer claramente os objetivos do grupo e transmitir. 3. Envolver os colaboradores nos na definição dos objetivos. 4. Tentar delegar responsabilidades e atribuir tarefas com base nas características dos colaboradores. 5. Orientar e dar sempre apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho sempre que pedido. 6. Dar feedback que elogie ou critique construtivamente trabalho e reconheça o seu contributo. 7. Expressar ideias e opiniões de forma equilibrada por forma a ter em atenção os sentimentos dos membros da equipa transmitido confiança. 8. Atribuir tarefas desafiantes para se desenvolverem. 9. Discutir com a equipa sobre a tarefa e após analisar o planeamento e organização da tarefa indicar os pontos positivos a melhorar destes, valorizando o trabalho do grupo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe
Capacidade de Decisão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupa-se em evitar atrasos procurando não hesitar tanto no processo de decisão sem apoio. 2. Mesmo quando pressionado em questões de tempo, reúne um número de fontes de informação suficiente para tomar a decisão. 	
Integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos abertamente e diretamente. 2. Praticar quase sempre aquilo que diz. 3. Defender sempre aquilo em que acredita. 4. Aceitar consistentemente os seus erros vulnerabilidades e tomar ação para os corrigir. 5. Ser honesto e franco para com os seus pares e colaboradores pelo menos. 	
Perseverança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifestar capacidade de encaixe quando confrontado com situações de crise 2. Manter o sangue-frio quando envolvido em cenários emocionalmente desgastantes. 3. Manter um desempenho satisfatório, ainda que em situações de stresse ou emocionalmente negativas. 4. Tentar recuperar rapidamente o equilíbrio perante um choque emocional ou uma situação de rutura. 	
Gestão de Conflitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediar com facilidade os conflitos entre pessoas e encontrar pontos de acordo para conquistar a cooperação das partes. 2. Transmitir a sua visão sobre o conflito procurando identificar soluções <i>win-win</i>. 	
Trabalho em equipa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é relevante, encorajando a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. 2. Incentivar a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente respeitando as opiniões e o trabalho dos outros. 3. Assegurar a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipa. 4. Ajudar os colegas ou subordinados quando estiver disponível. 	

Fonte: Elaboração própria

3º ano

Competências a Desenvolver	Comportamentos a Desenvolver no 3º Ano	Atividade de Desenvolvimento
Análise e Resolução de Problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrar capacidade de identificar e antecipar problemas de vários níveis de complexidade, tentando ser capaz de os resolver na grande maioria dos casos. 2. Revelar uma atitude proativa na implementação de mecanismos que previnam a ocorrência de problemas antecipados para evitar quebras de produtividade e desempenho. 	
Comunicação Oral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar-se e expor claramente os objetivos da apresentação. No final da apresentação faz uma breve revisão da informação exposta. 2. Criar sempre ajudas audiovisuais com cor, imagens e palavras-chave e/ou animações. 3. Utilizar as ajudas audiovisuais para cativar a audiência e de forma a dar imagem às palavras que diz e transmitir corretamente a informação. 4. Estar sempre com uma postura natural e descontraída e passar sempre confiança para a audiência. 5. Percorrer toda a audiência com o olhar mantendo sempre a ligação com pelo menos uma parte da audiência. 6. Utilizar sempre os gestos e movimento para se expressar e manter o foco da audiência. 7. Discursar sempre no tom que sinta que toda a audiência ouve sem falar demasiado alto. 8. Falar na velocidade que sentir que mantém toda a audiência cativada. 9. Discursar sempre com variação vocal e utilizar o entusiasmo. 10. Falar sempre com frases curtas e fáceis de seguir introduzindo pausas estratégicas. 11. Garantir que o controla o tempo e cumpre exatamente com o tempo estipulado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infanteria 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir informações, ideias e opiniões de forma clara, lógica, oportuna e cativando a audiência. 2. Quando vai propor algo pensar melhor nas consequências que surgirão. 3. Corrigir sempre as falhas de comunicação que deteta. 4. Procurar conseguir intervir com conteúdo importante quando são problemas mais complexos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 4. Atividades Específicas da Classe
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efetuar avaliação da compreensão através de questões específicas a pelo menos mais que um elemento. 2. Conhecer e transmitir claramente os objetivos do grupo. 3. Envolver quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos e deixá-los bem claros e explícitos. 4. Delegar muitas responsabilidades aos seus colaboradores tentando ter sempre em conta as suas características e capacidades e dar autonomia. 5. Orientar e dar apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho procurando fazê-lo mesmo quando não é solicitado. 6. Dar feedback aos seus colaboradores com muita frequência, elogiando e/ou criticando construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo. 7. Expressar as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores. 8. Promover a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes. 9. Efetuar uma autoavaliação da tarefa realçando os pontos positivos e aspetos a melhorar, assumindo responsabilidade pelos resultados da tarefa (não culpa os outros) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe
Capacidade de Decisão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma a decisão sem hesitar e sem apoio evitando atrasos no processo à sua responsabilidade. 2. Pondera sempre os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando fortemente pressionado e questões de tempo e reunido o número de fontes de informação adequado. 3. Cria uma perspetiva completa das consequências da decisão não tendo dificuldade em diferenciar as grandes implicações que cada consequência tem em questões de detalhe. 	
Integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis. 2. Praticar sempre o que diz. 3. Defender sempre e com convicção aquilo em que acredita. 4. Aceitar sempre os seus erros e vulnerabilidades, e ser proativo na sua correção. 5. Ser sempre honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos. 	
Perseverança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confrontar as situações de crise evitando transparecer os seus sentimentos. 2. Em situações emocionalmente desgastantes ser capaz de manter um bom desempenho e um perfeito equilíbrio. 3. Não se deixar afetar profissionalmente por situações de stresse ou de contrariedade. 4. Recuperar rapidamente perante choques emocionais ou situações de rutura. 	
Gestão de Conflitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender o conflito como oportunidade de melhoria, identificando lições aprendidas do mesmo, para desenvolvimento pessoal e para potenciar o desenvolvimento dos envolvidos no conflito. 2. Ser imparcial relativamente a conflitos de interesses pessoais e faz uso da comunicação assertiva para mitigar as situações assim que as identifica. 	
Trabalho em equipa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encorajar a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. 2. Criar <i>empowerment</i> e utilizar as melhores pessoas na realização das tarefas da equipa, sempre. 3. Partilhar sucessos e insucessos. 4. Estar sempre disponível para ajudar. 	

Fonte: Elaboração própria

4º ano

Competências a Desenvolver	Comportamentos a Desenvolver no 4º Ano	Atividade de Desenvolvimento
Análise e Resolução de Problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser um exemplo a seguir pela sua aptidão em identificar, prever e resolver problemas de qualquer nível de complexidade. 2. Demonstra um sentido de urgência e proatividade muito apurado no desenvolvimento e implementação de mecanismos para conseguir anular quase na totalidade a ocorrência de problemas de maior impacto. 	
Comunicação Oral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar uma apresentação estruturada garantindo que se apresenta e informa claramente os objetivos e resume a informação com eficácia tendo de dominar o conteúdo. 2.. Colocar os pontos chave da apresentação a surgir apenas quando se refere a eles criando uma sintonia perfeita entre o orador e a apresentação. 3. Expor os pontos a que se refere apenas no momento em que os vai apresentar. 4. O orador apresenta sempre um aspeto natural e descontraído transmitindo grande confiança para a audiência discursando de forma honesta e franca. 5. Percorrer toda a audiência com o olhar e manter uma ligação com esta guiando sempre a sua atenção para o que pretende e conseguindo que se foque em si novamente com o olhar. 6. Movimentar-se sempre de forma natural e utilizar sempre os gestos para se expressar nunca fazendo gestos demasiado expressivos ou sem um sentido para manter sempre a atenção da audiência. 7. Discursar no tom em que sente que toda a audiência está a perceber o que quer dizer. 8. Discursar numa velocidade que vê que está a manter a ligação com toda a audiência enquanto passa as suas ideias. 9. Utilizar sempre um entusiasmo controlado detetando as necessidades da audiência variando o seu tom até garantir que tem o interesse da audiência. 10. Criar empatia com a audiência através das frases curtas e fáceis de seguir utilizando as pausas sempre no momento certo. 11. Cumprir sempre com o tempo estipulado sem mostrar à audiência que está a controlar o tempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infanteria 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir a informação de forma interessante e persuasiva em qualquer tipo de ambiente ou situação. 2. Pensar sempre nas consequências do que propõe e antecipar soluções para as mesmas. 3. Conseguir comunicar e adaptar-se para todo o tipo de audiência corrigindo todas as falhas de comunicação. 4. Ser sempre quem apresenta a melhor solução e ter a palavra final na resolução de problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 3. Atividades Específicas da Classe
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar a compreensão através de questões específicas a cada todos os elementos abrangendo toda a missão e o plano. 2. Transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los e demonstrar grande entusiasmo e dedicação para motivar e transmitir confiança. 3. Envolver sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos. 4. Delegar muitas responsabilidades e atribuir tarefas aos seus colaboradores sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia. 5. Mesmo quando não solicitado, orientar e dar apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho. 6. Dar sempre feedback construtivo aos seus colaboradores, positivo ou negativo reconhecendo o seu contributo. 7. Expressar sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores. 8. Promover a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, atribuindo sempre tarefas desafiantes. 9. Realça os pontos positivos e os pontos a melhorar para a próxima tarefa de cada um dos elementos incluindo a si mesmo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe
Capacidade de Decisão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma sempre as decisões na altura devida e com total autonomia tendo sempre em conta os requisitos de tempo para realizar a tarefa. 2. Pondera sempre e sobre quaisquer circunstâncias os elementos relevantes para cada caso reunindo várias perspetivas com base num número de fontes de informação igual ou superior ao necessário para tomar a decisão da forma mais correta. 3. Noção integral de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma completa visão geral no âmbito do negócio da empresa até aos pormenores relativos às implicações de implementação. 	
Integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis. 2. Praticar sempre o que diz. 3. Defender sempre e com convicção aquilo em que acredita. 4. Aceitar sempre os seus erros e vulnerabilidades, e ser proativo na sua correção. 5. Ser sempre honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos. 	
Perseverança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca se mostrar afetado por situações de crise. 2. Revelar sempre equilíbrio e controlo emocional, quando confrontado com situações muito negativas e desgastantes. 3. Nunca baixar o desempenho quando afetado por stresse ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais. 4. Manter sempre a estabilidade emocional e estar sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura. 	
Gestão de Conflitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser respeitado como mediador de conflitos. 2. Colocar sempre os interesses da equipa/organização em primeiro lugar tomando medidas para identificar e neutralizar conflitos antes que aconteçam explicando as suas decisões neste âmbito às partes envolvidas. 	
Trabalho em equipa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. 2. Cria <i>empowerment</i> e entusiasmo nos outros e dar sempre oportunidades às melhores pessoas. 3. Avaliar e partilhar todos os resultados e aprender com eles criando uma visão positiva do futuro através de espírito aberto e inovação. 4. Ser proativo na ajuda a colegas e subordinados. 	

Fonte: Elaboração própria

Anexo 9 – Perfis Comportamentais de Role play

Carta 1#

Personalidade - Conflituoso e Agressivo

Comportamentos - fala num tom agressivo e autoritário com os restantes elementos da equipa. Procura criar conflitos com as pessoas ao mínimo pretexto.

Objetivo - criar pelo menos um conflito verbal com algum elemento da equipa elevando a tensão, mas não atingindo confronto físico. Se o líder intervir, deve ser cooperativo na resolução. No entanto, se o líder não intervir deve resolver o conflito pacificamente sem comprometer a execução da tarefa.

Fonte: Elaboração própria

Carta 2#

Personalidade - Desmotivado

Comportamentos - postura abatida revelando pouca vontade de fazer as coisas. Fala apenas quando lhe são direcionadas questões e mostra desinteresse geral pela tarefa. Interpreta de forma errada algumas diretivas do líder executando ações diferentes das que o líder pretendia.

Objetivo - deve agir como alguém desmotivado e sem vontade de fazer as coisas por forma a testar a capacidade de o líder detetar e o tentar motivar. Por vezes, deve enganar-se propositadamente. Se o líder detetar estes comportamentos e o tentar motivar, deve-se deixar contagiar e melhorar o seu desempenho. No entanto, deve reagir aos apelos do líder dependendo do quão bem sentir que o líder o motivou. De realçar que não deve dificultar a tarefa ao ponto de impedir a continuidade da mesma.

Fonte: Elaboração própria

Carta 3#

Personalidade – Insubordinado

Comportamentos – discorda com as decisões do líder criticando as mesmas. Mostra-se insatisfeito com o seu papel e desafia a autoridade do líder.

Objetivo – desafiar a autoridade do líder criticando negativamente as decisões deste durante a fase de planeamento. Deve demonstrar desagrado perante a função que lhe for atribuída. O objetivo é tentar negociar com o líder por uma função melhor. Se de facto o líder considerar que a função proposta inicialmente para si é a melhor deve ceder eventualmente deixando-se convencer pelas tentativas de persuasão do líder. Por vezes deve tentar dar ordens a outros elementos da equipa de forma a o líder afirmar a sua autoridade sobre si. De realçar que não deve dificultar a tarefa ao ponto de impedir a sua execução.

Fonte: Elaboração própria

Carta 4#

Situação - Ferido

Comportamentos – simula uma ferida exposta na perna que se encontra a jorrar sangue em chafariz / jato.

Objetivo – colocar o líder à prova em suporte básico de vida sendo expectável que recorra ao método do garrote para resolver temporariamente a situação e evacuar o ferido.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 10 – Guia de Compreensão das Tarefas Teóricas de Liderança

A tarefa

A tarefa teórica de liderança entende-se como um dos casos do livro que descreve uma situação problemática. Fornece informação crítica sobre o contexto e o problema deixando a conclusão em aberto por forma ao formando propor uma solução respondendo às questões colocadas ou discussão em grupo, podendo também simular a situação através de Role play. Uma das formas de resolução aconselhadas é discussão em grupo uma vez que os formandos partilham as opiniões reconhecendo as diferentes perspetivas de cada um devendo chegar a um consenso. Por outro lado, pode ser aplicado Role play onde os alunos devem interpretar as personagens intervenientes e executar a solução que propuseram. (Clardy, 1994)

Guia para analisar a tarefa

1. Identificar os principais fatores ou problemas do caso;
2. Organizar os problemas por prioridade;
3. Ponderar a importância de identificar a origem do problema;
4. Os participantes comunicam ao líder as suas opiniões para ouvir diferentes perspetivas; (em discussão de grupo)
5. Avaliar as opções;
6. Identificar a opção que garante melhores resultados com o menor custo;
7. Descrever como a solução deveria ser implementada.

O aluno

Com base em Clardy (1994), foi adaptada uma ficha que deverá ser entregue aos alunos auxiliando os mesmos na análise da tarefa. Devem analisar a tarefa com base na ficha e responder às questões colocadas pela tarefa de acordo com o que consideram que um líder faria. A ficha em questão encontra-se em anexo.

O formador

O formador deve analisar as repostas fornecidas pelo formando comparando com a proposta de solução às questões que são propostas pelo livro. Do mesmo modo deve dar o seu parecer dando feedback construtivo ao aluno de acordo com a interpretação que este fez sobre o problema. No entanto não se pode considerar certo ou errado através da comparação de resposta e solução uma vez que podem haver várias repostas corretas. O formador deve ser entendido na área da liderança e comunicação, preferencialmente tendo experiência pessoal lidando com algumas das situações presentes nas tarefas. Assim, expõe a sua correção para analisar as repostas do aluno do ponto de vista da liderança.

As tarefas

As tarefas criadas foram adaptadas a partir do livro *Fifty Case Studies for Management and Supervisory Training*, de Alan Clardy, Ph.D., © HRD Press, 1994. Salienta-se que são adaptadas sob autorização do autor sob condição de identificar a fonte. Os casos presentes no livro foram adaptados ao contexto da Marinha Portuguesa e tanto as questões e repostas inseridas são adaptadas do livro. De realçar que não existem repostas únicas uma vez que depende da interpretação de cada um procurando agir com base nos princípios da liderança. Salienta-se também que todos os nomes de pessoas utilizados são inventados. Os tipos de tarefas criadas foram: Comunicação / Feedback, Liderança, Insubordinação / Conflito e Coaching / Desenvolvimento totalizando quatro tarefas.

Assim, o objetivo das tarefas teóricas de liderança é serem entregues como um suplemento aos alunos em desenvolvimento. Tendo em conta os quatro tipos de tarefa pode ser pedido ao aluno que realize a tarefa de Comunicação / Feedback na eventualidade de este aluno necessitar de melhorar comportamentos de comunicação ou feedback sendo também entregue o guia para analisar a tarefa.

Anexo 11 – Ficha de Análise de Tarefas Teóricas de Liderança

Quais os principais fatores ou problemas da tarefa?

Priorizar os fatores ou problemas

1) _____

2) _____

3) _____

É necessário identificar a causa do problema?

Exposição das opções disponíveis

Avaliar as opções disponíveis

- _____:
- _____:
- _____:

Vantagens

Desvantagens

Selecionar a melhor opção

Descrever como a melhor opção deveria ser implementada

Anexo 12 – Tarefas Teóricas de Liderança

Comunicação / Feedback

Cenário:

O Tenente Rodrigues era o oficial navegador a bordo do NRP Tejo e era também o oficial responsável pelo estágio dos aspirantes da classe de marinha a bordo do mesmo. Os aspirantes eram ambiciosos e esperavam que o estágio lhes desse a experiência que tanto queriam nas várias manobras e procedimentos na área da navegação. Uma vez que o Tenente Rodrigues trabalhava muitas vezes no seu camarote, tinha o hábito de deixar a porta aberta acreditando que isto passa a impressão de que é uma pessoa disponível e que facilitaria os novos aspirantes a virem falar com ele e tirar as dúvidas necessárias ou expor problemas em relação ao estágio. Desta forma não mantinha contacto direto com os aspirantes recebendo através duma pasta partilhada online os trabalhos ou briefings que estes realizavam para o Tenente apresentar auxiliando-o enquanto navegador. Os trabalhos naturalmente continham erros devido à falta de experiência. A correção destes consistia num processo de certo ou errado, sem comentários que era enviada aos aspirantes. De seguida, o relatório que o Tenente Rodrigues enviava para a Escola Naval realçava que os aspirantes estavam a aprender ajudando o mesmo na área da navegação. Apesar do sucesso na área da navegação, a motivação dos aspirantes para o estágio deteriorou-se revelando a sua insatisfação através de trabalhos ou briefings mais pobres em conteúdo com o passar das semanas bem como a credibilidade na competência do Tenente Rodrigues ou do estágio em si para obterem a experiência que tanto procuravam. Com o passar do tempo, o descontentamento e pouco interesse por parte dos aspirantes tornou-se notável e como o Tenente Rodrigues não procurava ouvir os problemas dos aspirantes, estes não falavam com o mesmo. Certo dia o comandante do navio colocou os aspirantes a coordenar a entrada do navio no Porto de Lisboa apercebendo-se que estes não mostravam nem destreza nem conhecimento para o fazer. Indignado, pediu explicações ao Tenente Rodrigues concluindo que se as coisas não mudassem, seria necessário escolher outro oficial do navio para ser responsável pelo estágio dos aspirantes a bordo e garantir que estes ganhavam experiência.

Questões:

1. Descreve de que forma o modo como o Tenente Rodrigues comunica com os aspirantes afeta as suas capacidades de gerir.

2. A função do Tenente Rodrigues como oficial navegador obrigava este a cumprir com a realização dos planeamentos e briefings bem como as entradas e saídas dos portos entre outras. Da mesma forma era responsável pelo estágio dos aspirantes e de lhes passar experiência na área da navegação. Descreve a forma como o Tenente Rodrigues geriu estas duas responsabilidades.

3. Como descreve a comunicação entre o Tenente Rodrigues e os aspirantes.

4. Que passos considera que o Tenente Rodrigues deve dar para melhorar a comunicação com os aspirantes?

5. Relativamente a ser oficial navegador e responsável pelo estágio dos aspirantes, que ações acha que enquanto líder e professor, o Tenente Rodrigues deve tomar para garantir que ensina e desenvolve experiência nos aspirantes bem como cumprir com a função de oficial navegador?

Propostas de soluções:

1. O facto de o Tenente Rodrigues considerar que deixando a porta do camarote aberta os aspirantes irão sentir-se à vontade para lhe comunicar as dúvidas e expor problemas permite-lhe operar de forma passiva. Não procura a informação, principalmente no que toca aos pensamentos e ao que os outros estão a fazer. Considerando também que os aspirantes irão aprender apenas realizando trabalhos ou criando briefings para o Tenente apresentar não lhes dará a experiência prática de fazer mesmo as coisas. Ainda, o facto de corrigir apenas com certo ou errado, não dá feedback suficiente aos aspirantes de como melhorar. Tudo isto leva a uma gestão de forma distante e despersonalizada.

2. Ele usou o trabalho dos aspirantes para cumprir com os objetivos enquanto oficial navegador. Apesar de ser compreensível o auxílio, não permitia a evolução dos aspirantes nem lhes dava experiência nas áreas mais avançadas da função de oficial navegador.

3. A comunicação era feita apenas pelos trabalhos e briefings recebidos pela pasta partilhada e as correções enviadas. O Tenente não recebia o feedback dos aspirantes em termos de satisfação ou melhoria nem dava feedback construtivo aos mesmos. Era uma comunicação distante e sem interação a nível pessoal.

4. Poderia propor que existissem reuniões periódicas em que se reúne pessoalmente com os aspirantes para ouvir problemas ou dúvidas que estes tenham. Ou seja, iria sair do seu camarote para ir de encontro aos aspirantes e procurar saber como estes se sentem em relação ao estágio.

5. Em primeiro lugar, ao corrigir os trabalhos dos aspirantes deveria incluir feedback construtivo aconselhando os aspetos onde cada um, individualmente, precisa melhorar e como. Considera-se que deveria manter um acompanhamento individual com cada um e reunir individualmente para dar feedback. Em segundo lugar deveria permitir aos aspirantes que fossem estes a dar os briefings e começar a planear todas as operações pela qual o oficial navegador é responsável. Da mesma forma que planear, deveriam executar as respetivas operações que planearam inicialmente como observadores, supervisionados e eventualmente de forma autónoma.

Este caso é adaptado a partir do caso *Bad News in Budgets*, que se encontra no livro *Fifty Case Studies for Management and Supervisory Training*, de Alan Clardy, Ph.D., © HRD Press, 1994. Adaptado com autorização.

Liderança

Cenário:

O Tenente Serafim foi recentemente destacado para o NRP Bartolomeu Dias como oficial responsável pelo serviço de comunicações. Apesar de ser a sua primeira vez como responsável por este serviço, este queria mostrar que conseguia fazer bem o seu trabalho procurando ter um papel ativo e manter contacto direto com os subordinados não hesitando em tomar decisões ou dar ordens. Neste serviço já se encontrava o Sargento Teixeira que, apesar de ser o sargento mais antigo, era conhecido por ser demasiado aberto e direto, denotando-se a sua agressividade causando desconforto nas pessoas. Dado isto, o Tenente Serafim apoiou-se num outro sargento do mesmo serviço mais moderno que apesar de ter menos experiência era acessível passando a ser o seu assistente na tomada de decisão. Com o passar das semanas a relação entre o Tenente Serafim e o Sargento Teixeira tornou-se instável uma vez que pareceu ao Tenente Serafim que a sua autoridade estava a ser testada. Isto devia-se ao facto de o Sargento Teixeira criticar as suas decisões mesmo em frente aos restantes subordinados quando este as apresentava. No entanto, as críticas do Sargento Teixeira estavam corretas devido à sua elevada experiência.

Questões:

1. Considera que o Tenente Serafim tem um problema de insubordinação com o Sargento Teixeira?
2. Se existe um problema, qual é que é?
3. Que medidas considera que o Tenente Serafim deveria ter tomado quando assumiu o serviço?
4. Que passos considera que o Tenente Serafim deveria tomar por forma resolver a situação em causa?

Propostas de soluções:

1. Não está claro que é um problema de insubordinação uma vez que não refere que o Sargento Teixeira não cumpre com as ordens do Tenente Serafim. No entanto, pode existir uma ameaça à autoridade do mesmo devido à reação crítica às decisões já tomadas. Note-se que as críticas têm uma parte positiva no sentido em que o Sargento Teixeira dá críticas positivas. O problema está em as críticas surgirem após de estar tomada a decisão e no momento de transmissão das diretivas. Isto transmite ao Tenente Serafim a sensação de que o sargento Teixeira está a testar a autoridade do superior.
2. O problema está na relação entre o Tenente Serafim e o Sargento Teixeira e a forma como o Tenente Serafim está a interpretar o comportamento por parte do sargento.
3. O problema poderá ter sido causado em parte pelo Tenente Serafim por não incluir o Sargento Teixeira como seu assistente na tomada de decisão uma vez que a sua experiência era essencial. Considera-se que deveria ter incluído o Sargento Teixeira no processo de decisão e na eventualidade de ter dificuldades em lidar com a personalidade deste, falar sobre o assunto com o mesmo, à parte.
4. Por forma a resolver o problema, considera-se que deveria incluir o Sargento Teixeira no processo de tomada de decisão para ouvir e avaliar as suas propostas antes de comunicar as decisões a todos os elementos.

Este caso é adaptado a partir do caso *The worst part is that she often was right*, que se encontra no livro *Fifty Case Studies for Management and Supervisory Training*, de Alan Clardy, Ph.D., © HRD Press, 1994. Adaptado com autorização.

Insubordinação/ Conflito

Cenário:

O Guarda Marinha Silva era o chefe do serviço de Limitação de Avarias a bordo do NRP Álvares Cabral. Um dos militares da sua equipa era o Cabo Fernandes, um militar que já trabalhava para a Marinha Portuguesa há muitos anos. Ao longo dos últimos anos, o Cabo Fernandes desenvolveu o hábito de consumir bebidas alcoólicas a bordo. Certo dia, antes do almoço, um encanamento abriu encontrando-se a verter água na cozinha. Uma vez que o Cabo Fernandes era experiente nestas situações sendo eficaz a identificar a solução, o Guarda Marinha Silva foi ao encontro deste para pedir auxílio para aquela situação. No entanto, o Cabo Fernandes recusou o pedido do oficial ao que este, não entendendo os motivos, reforçou dando uma ordem direta. No entanto o Cabo Fernandes riu-se do que estava a acontecer na cozinha ainda assim não cumprindo enquanto outros militares observavam o que estava a acontecer entre os dois. Naquele momento, o Guarda Marinha Silva sentiu o cheiro a álcool e deu-lhe a impressão que o militar estava embriagado pela forma como arrastava o discurso.

Questões:

1. Considera que se trata de um caso de insubordinação?
2. O que considera que o Guarda Marinha Silva deveria fazer visto que o subordinado não cumpriu com uma ordem direta?
3. Considerando que o Cabo Fernandes tem um problema com a ingestão de bebidas alcoólicas a bordo, o que considera que o Guarda Marinha Silva devia fazer para corrigir este problema?

Este caso é adaptado a partir do caso A *"No" in the Field*, que se encontra no livro *Fifty Case Studies for Management and Supervisory Training*, de Alan Clardy, Ph.D., © HRD Press, 1994. Adaptado com autorização.

Coaching / Desenvolvimento

Cenário:

Na Direção de Abastecimento, o sistema de distribuição dos materiais e alimentos pelas unidades estava a ser atualizado. Deste modo os militares que ali trabalham iriam começar a trabalhar com Tablets que continham um programa novo que permitiria aos militares serem mais eficientes na distribuição e entrega do material em tempo real. A Sargento Gomes, que controlava a distribuição do material pelos veículos de transporte tinha muitos anos de experiência naquela área, no entanto sempre teve uma grande dificuldade em adaptar-se às novas tecnologias. Após fazer a formação com os restantes camaradas, estes conseguiram adaptar-se com facilidade ao novo sistema e operar o Tablet. No entanto, a Sargento Gomes não conseguiu. Passado um mês após a atualização do sistema, todos pareciam estar a conseguir realizar bem o trabalho exceto a Sargento Gomes. Era notável a frustração da sargento e sabia-se que as distribuições estavam a ser atrasadas devido às dificuldades da mesma. Apesar disto, a Tenente Marina, sua superiora, sentia que a sua subordinada estava a evitar que esta visse as suas dificuldades com o novo sistema e não queria falar sobre as mesmas.

Questões:

1. Que problemas existem nesta situação?
2. O que considera que a Tenente Marina deve fazer para falar com a subordinada sobre o assunto?
3. Que medidas considera que a Tenente Marina deve tomar para resolver o problema da sua subordinada?
4. De que forma deve acompanhar a resolução do problema?

Proposta de soluções:

1. Em primeiro lugar existe um problema de formação. A Sargento Gomes ainda não mostrou que sabe operar com o Tablet e com o programa novo apesar da formação que teve. De realçar que a formação base já se mostrou insuficiente para a mesma uma vez que os restantes

militares fizeram a mesma formação e conseguiram aprender. No entanto também há um problema de comunicação visto que a Sargento Gomes evita falar com a sua superior podendo ser também um problema de liderança por parte da Tenente Marina que não consegue ter uma relação suficientemente boa para que os seus subordinados venham expor as suas dificuldades.

2. Deve falar em privado sobre o assunto transmitindo à subordinada que reparou que esta ainda se encontra em fase de adaptação ao sistema novo. É importante reduzir a ansiedade que o carácter ameaçador que esta discussão pode causar na Sargento Gomes. Para tal, a Tenente Marina deve referir-se ao problema não como um problema do trabalho, mas sim uma situação natural do processo de aprender algo novo. Realçando que outros também tiveram as suas dificuldades deve reforçar que é só uma questão de tempo até a Sargento Gomes também se adaptar. Deverá também dizer que as pessoas aprendem de formas e velocidades diferentes sendo que o objetivo é encontrar o processo de aprendizagem que melhor se aplica à Sargento Gomes.

3. Deve criar um plano que auxilie a subordinada a aprender a operar com o programa novo. Pode auxiliar pessoalmente a Sargento Gomes procurando perceber e ensinar nos pontos que a sua subordinada não está a conseguir. Da mesma forma garantir que esta tira notas ou tem um manual do novo sistema. Poderá estar a fazer erros simples que podem ser corrigidos com esta interação. No entanto, sendo problemas mais difíceis, a Sargento Gomes poderá ter sessões de treino com a sua superiora ou outros militares do serviço ou a Tenente Marina pode contactar quem deu as formações pedindo formações dedicadas para a sua subordinada. Deveria também encorajar a Sargento Gomes a continuar a tentar fazer as coisas de forma autónoma assumindo responsabilidade sobre a sua própria aprendizagem. Isto é, trabalhar com o sistema mesmo em alturas que não está a fazer trabalho a sério para treinar.

4. Como a Sargento Gomes poderá não conseguir eficaz a gerir a sua própria aprendizagem, a Tenente Marina deveria reunir regularmente para realizar o seguinte:

- Identificar áreas de desconforto;
- Estabelecer objetivos de aprendizagem;
- Localizar informação para aprender nos momentos de dificuldade (camaradas, notas, manuais);
- Praticar as habilidades.

Também é importante a Tenente Marina reforçar que a Sargento Gomes deve assumir responsabilidade pela sua formação procurando querer aprender.

Este caso é adaptado a partir do caso *A System's Migration to New Skills*, que se encontra no livro *Fifty Case Studies for Management and Supervisory Training*, de Alan Clardy, Ph.D., © HRD Press, 1994. Adaptado com autorização.

Anexo 13 - Requisitos de Evolução (Planos de Desenvolvimento)

Requisitos de Evolução para o 4º ano				
Competência	Traços	Comportamentos a Desenvolver	Atividade	Alunos
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	1. Dar uma apresentação estruturada garantindo que se apresenta e informa claramente os objetivos e resume a informação com eficácia tendo de dominar o conteúdo.	1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infantaria 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Audiovisuais (Estrutura)	2.. Colocar os pontos chave da apresentação a surgir apenas quando se refere a eles criando uma sintonia perfeita entre o orador e a apresentação.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Audiovisuais (Desempenho)	3. Expor os pontos a que se refere apenas no momento em que os vai apresentar.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Postura	4. O orador apresenta sempre um aspeto natural e descontraído transmitindo grande confiança para a audiência discursando de forma honesta e franca.		4M;4FZ;4AN; 4MN
	Contacto Visual	5. Percorrer toda a audiência com o olhar e manter uma ligação com esta guiando sempre a sua atenção para o que pretende e conseguindo que se foque em si novamente com o olhar.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Gestos	6. Movimentar-se sempre de forma natural e utilizar sempre os gestos para se expressar nunca fazendo gestos demasiado expressivos ou sem um sentido para manter sempre a atenção da audiência.		4M;4FZ;4AN; 4MN
	Volume	7. Discursar no tom em que sente que toda a audiência está a perceber o que quer dizer.		4M;4AN
	Velocidade	8. Discursar numa velocidade que vê que está a manter a ligação com toda a audiência enquanto passa as suas ideias.		4M;4AN; 4MN
	Variação Vocal	9. Utilizar sempre um entusiasmo controlado detetando as necessidades da audiência variando o seu tom até garantir que tem o interesse da audiência.		4M;4AN; 4EN
	Dicção	10. Criar empatia com a audiência através das frases curtas e fáceis de seguir utilizando as pausas sempre no momento certo.		4M;4FZ;4AN; 4MN
	Tempo	11. Cumprir sempre com o tempo estipulado sem mostrar à audiência que está a controlar o tempo.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
Comunicação	Expressão	1. Transmitir a informação de forma interessante e persuasiva em qualquer tipo de ambiente ou situação.	1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 4. Atividades Específicas da Classe	4M;4FZ;4AN; 4EN
	Consequências	2. Pensar sempre nas consequências do que propõe e antecipar soluções para as mesmas.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Adaptação à Audiência	3. Conseguir comunicar e adaptar-se para todo o tipo de audiência corrigindo todas as falhas de comunicação.		4M;4FZ;4AN; 4MN
	Conteúdo	4. Ser sempre quem apresenta a melhor solução e ter a palavra final na resolução de problemas.		4AN;4EN; 4MN
Liderança	Compreensão	1. Avaliar a compreensão através de questões específicas a cada todos os elementos abrangendo toda a missão e o plano.	1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe	4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Objetivos	2. Transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los e demonstrar grande entusiasmo e dedicação para motivar e transmitir confiança.		4M;4AN
	Envolvência	3. Envolver sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.		4M;4AN; 4MN
	Delegação	4. Delegar muitas responsabilidades e atribuir tarefas aos seus colaboradores sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia.		4M;4AN; 4EN;
	Orientação	5. Mesmo quando não solicitado, orientar e dar apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho.		4M;4AN; 4EN;
	Feedback	6. Dar sempre feedback construtivo aos seus colaboradores, positivo ou negativo reconhecendo o seu contributo.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Sensibilidade	7. Expressar sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.		4M;4FZ; 4AN;4EN

	Desenvolvimento	8. Promover a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, atribuindo sempre tarefas desafiantes.		4M;4FZ;4AN; 4EN;4MN
	Debriefing	9. Realça os pontos positivos e os pontos a melhorar para a próxima tarefa de cada um dos elementos incluindo a si mesmo.		4M;4FZ; 4EN;4MN

Fonte: Elaboração própria.

Requisitos de Evolução para o 1º ano				
Competência	Traços	Comportamentos a Desenvolver	Atividade	Alunos
Comunicação Oral	Estrutura e Desempenho	1. Seguir uma estrutura na sua apresentação.	1. Apresentações orais nas UC's 2. Aulas de Infanteria 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral 4. Atividades Específicas da Classe	
	Audiovisuais (Estrutura)	2. Procurar inserir imagens, cores eficazes, animações e palavras-chave expondo a informação por fases.		
	Audiovisuais (Desempenho)	3. Procurar apresentar menos com as notas ou leitura da apresentação para manter ligação com a audiência devendo preparar-se melhor.		
	Postura	4. Procurar desenvolver uma postura confiante e eliminar os tiques ou maneirismos pessoais.		
	Contacto Visual	5. Tentar manter algumas vezes contacto visual com certos elementos da audiência para criar ligação com estes.		
	Gestos	6. Implementar movimentos e gestos para complementar o seu discurso.		1EN
	Volume	7. Procurar discursar num tom que seja audível para toda a audiência.		
	Velocidade	8. Procurar discursar numa velocidade que crie uma ligação com toda a audiência.		
	Variação Vocal	9. Procurar variar o tom para cativar a audiência.		
	Dicção	10. Eliminar expressões como «ah's» e «r's».		1M
	Tempo	11. Colocar o tempo a contar.		
Comunicação	Expressão	1. Ser capaz de prestar e pedir esclarecimentos simples, de forma clara e lógica.	1. TPL's 2. Liderar trabalhos de grupo 3. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 4. Atividades Específicas da Classe	
	Consequências	2. Tentar avaliar as consequências do que propõe		
	Adaptação à Audiência	3. Tentar detetar falhas de comunicação quando fala e corrigir		
	Conteúdo	4. Comunicar apenas quando tem algo importante a dizer		
Liderança	Compreensão	1. Questionar se existem dúvidas.	1. Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança 2. TTL's 3. TPL's 4. Liderar grupos de trabalho 5. Atividades Específicas da Classe	1AN; 1EN; 1MN
	Objetivos	2. Tentar identificar e transmitir os objetivos do grupo de trabalho que dirige.		
	Envolvência	3. Definir os objetivos procurando envolver os colaboradores		1MN
	Delegação	4. Preocupar-se em cumprir com o trabalho, tentando delegar algumas tarefas		
	Orientação	5. Dar apoio e orientação aos colaboradores quando pedem.		
	Feedback	6. Dar feedback aos seus colaboradores.		1AN;1MN
	Empatia	7. Expressar as suas opiniões e ideias.		1MN
	Desenvolvimento	8. Preocupar-se com a formação dos seus colaboradores atribuindo tarefas.		1AN
	Debriefing	9. Fazer um debriefing onde valoriza o trabalho do grupo.		

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 14 – Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança

Relatório de Autorreflexão de Comunicação e Liderança

O objetivo deste relatório é que o formando responda às questões colocadas após ler o seu plano de desenvolvimento e visualizar o vídeo da Tarefa Prática de Liderança que liderou.

***Obrigatório**

1. Nome: *

2. Classe: *

Marcar apenas uma oval.

- AN
 M
 FZ
 EN-AEL
 MN

3. Ano: *

Marcar apenas uma oval.

- 4º Ano
 1º Ano

4. Que comportamentos pretende reforçar em si mesmo após ver como lidera uma equipa? (Resposta sucinta)

5. Em que aspetos sente que deve melhorar enquanto líder numa próxima tarefa?
(Resposta sucinta)

6. Que comportamentos tenciona reforçar em si mesmo após ver como comunica com uma equipa? (Resposta sucinta)

7. Em que aspetos sente que deve melhorar a forma como comunica numa próxima tarefa? (Resposta sucinta)

8. Tem alguma observação adicional relativamente ao vídeo que assistiu ou algum comentário relativamente ao projeto? (Resposta sucinta)

Anexo 15 – Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral

Relatório de Autorreflexão de Comunicação Oral

O objetivo deste relatório é que o formando responda às questões colocadas após ler o seu plano de desenvolvimento e visualizar o seu vídeo do Briefing Militar.

***Obrigatório**

1. Nome: *

2. Classe: *

Marcar apenas uma oval.

- AN
- M
- FZ
- EN-AEL
- MN

3. Ano: *

Marcar apenas uma oval.

- 4º Ano
- 3º Ano
- 2º Ano
- 1º Ano
- Outra: _____

5. Em que aspetos sente que deve melhorar a estrutura das ajudas audiovisuais e a forma como apresenta? (Resposta sucinta)

6. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível da postura? (Resposta sucinta)

7. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível do contacto visual? (Resposta sucinta)

8. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível dos gestos? (Resposta sucinta)

9. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível do volume, velocidade e variação vocal? (Resposta sucinta)

10. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível da pausas e expressões com «Ah's»? (Resposta sucinta)

11. Que comportamentos pretende melhorar em si mesmo a nível da gestão do tempo? (Resposta sucinta)

12. Tem alguma observação adicional relativamente ao vídeo que assistiu ou algum comentário relativamente ao projeto? (Resposta sucinta)

Anexo 16 – Inquérito de Satisfação

Inquérito de Satisfação

O objetivo deste inquérito é saber, de forma anónima, a satisfação dos elementos que participaram no estudo "Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa" em relação ao mesmo.

***Obrigatório**

1. O quão satisfeito está com a participação neste estudo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

2. Como considera que o modelo desenvolvido deveria ser implementado? *

Marcar apenas uma oval.

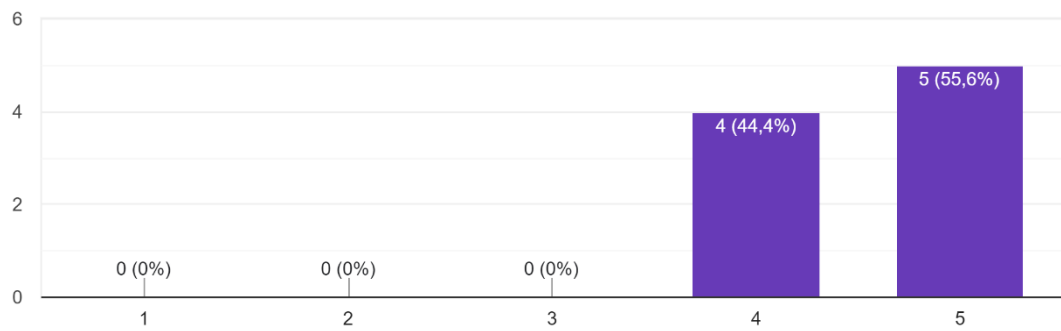
- Não ser implementado.
- Ser implementado de forma contínua e acompanhada ao longo da formação inicial (curso) (ex.: Formação Militar Naval).
- Ser implementado através de uma Unidade Curricular essencialmente prática.
- Os dois anteriores.

3. Dado que o seu feedback é da máxima importância para o estudo, em que sentido * sente que a participação neste estudo o ajudou a conhecer-se a si próprio e melhorar as suas competências de Comunicação e Liderança?

Anexo 17 – Respostas ao Inquérito de Satisfação

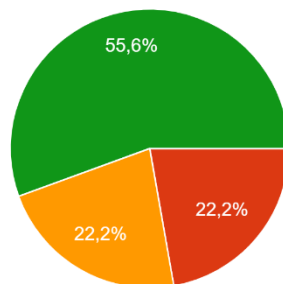
O quão satisfeito está com a participação neste estudo?

9 respostas



Como considera que o modelo desenvolvido deveria ser implementado?

9 respostas



- Não ser implementado.
- Ser implementado de forma contínua e acompanhada ao longo da formação inicial (curso) (ex.: Formação Militar Naval).
- Ser implementado através de uma Unidade Curricular essencialmente prática.
- Os dois anteriores.

Questão 3

Para além de me ter proporcionado melhorar ao nível da comunicação, deu-me oportunidade de pôr em prática os meus conhecimentos. Sinto-me mais capaz de expor as minha ideias perante um público-alvo e de cativar este. Sem dúvida que termos esta aprendizagem em algum momento da nossa vida é muito importante.

Ajudou a conhecer-me melhor e a melhorar as minhas competências de comunicação e liderança, pois ao sermos observados, foi possível identificar e corrigir os erros.

Ajudou a identificar os principais pontos fracos na exposição oral e, desse modo, incentivou a trabalhar nesses aspetos e a melhorar a forma como comunico

Ajudou a reconhecer os meus pontos fracos e a melhorá-los de forma a ultrapassá-los.

Este estudo ajudou-me a perceber as minhas piores características que não tinha noção das mesmas e ajudou-me a conseguir melhorar e também a melhorar as melhores características. Ou seja, com este estudo consegui melhorar as minhas competências de comunicação e liderança e a conhecer-me melhor nesses mesmos ramos.

Sim, ajudou bastante e deu-me uma noção completamente diferente do meu comportamento.

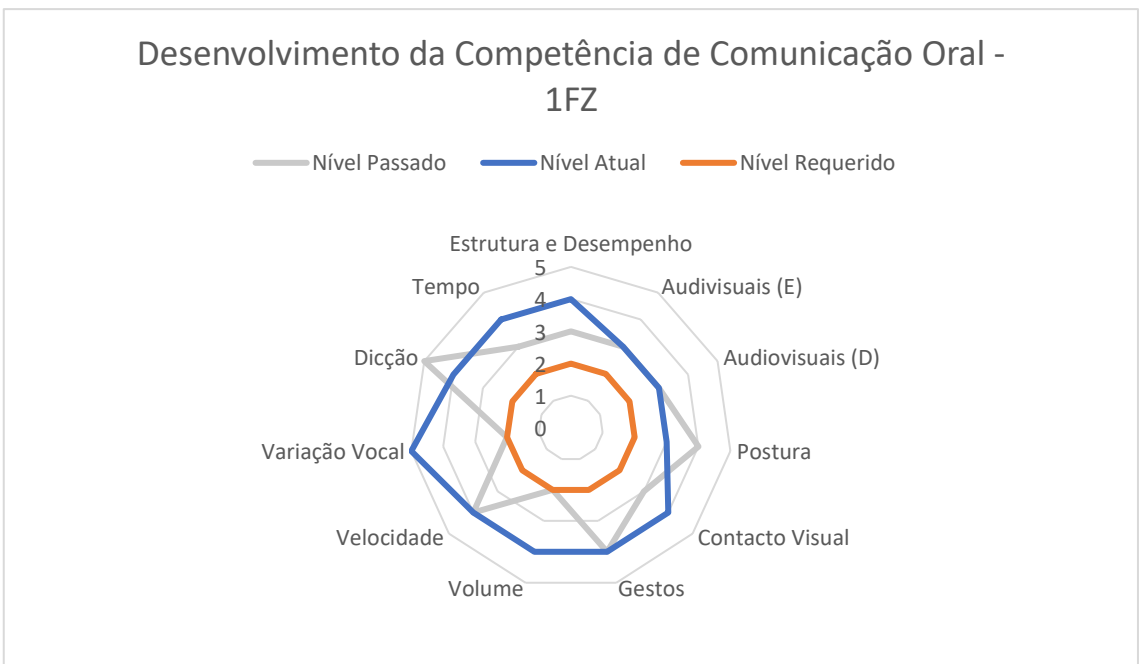
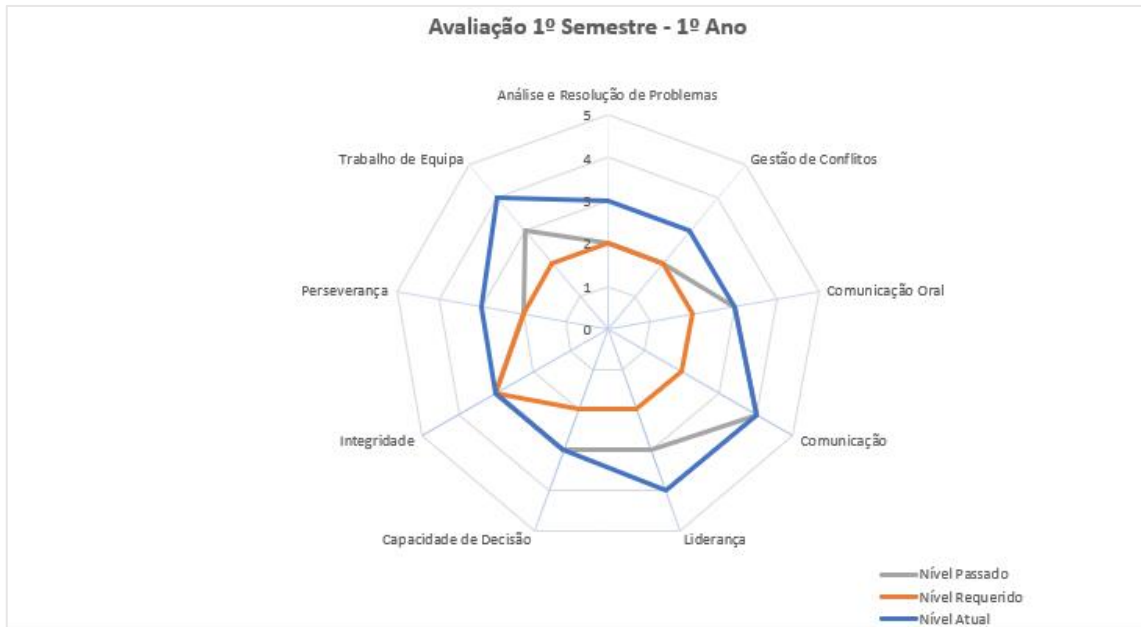
Dizem que a liderança é algo que nasce connosco, mas eu acredito que por muito carisma que uma pessoa tenha precisa de aprender técnicas, técnicas essas que irão permitir ao líder comunicar melhor e assegurar que a sua equipa está ciente das tarefas/objetivos a cumprir. Na escola naval nunca nos ensinaram a fazer apresentações, qual a postura a ter, ou a forma de falar. Como tal, acho que o estudo em questão me ajudou a melhorar as minhas capacidades de atribuição de tarefas, projeção da voz, capacidade de puxar o público para o tópico em questão, gerir o tempo nas tarefas ou apresentações e a capacidade de ouvir os outros e tomar as minhas decisões.

Com este estudo ajudou-me a reconhecer as minhas próprias atitudes, expressões e pontos menos positivos que fui melhorando ao longo do estudo, sendo que no final deste sinto uma grande diferença pela positiva comparando com o início.

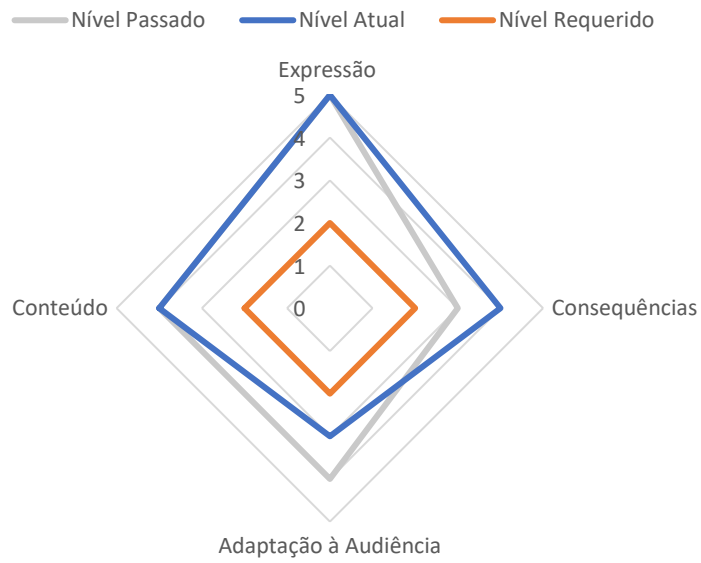
Consegui perceber as áreas em que tenho de melhorar para me tornar num bom líder.

Anexo 18 – Gráficos de Evolução dos elementos em estudo

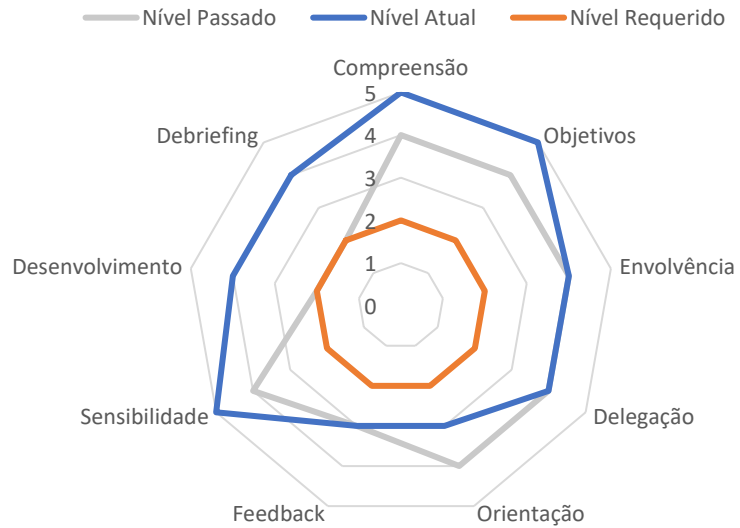
1FZ



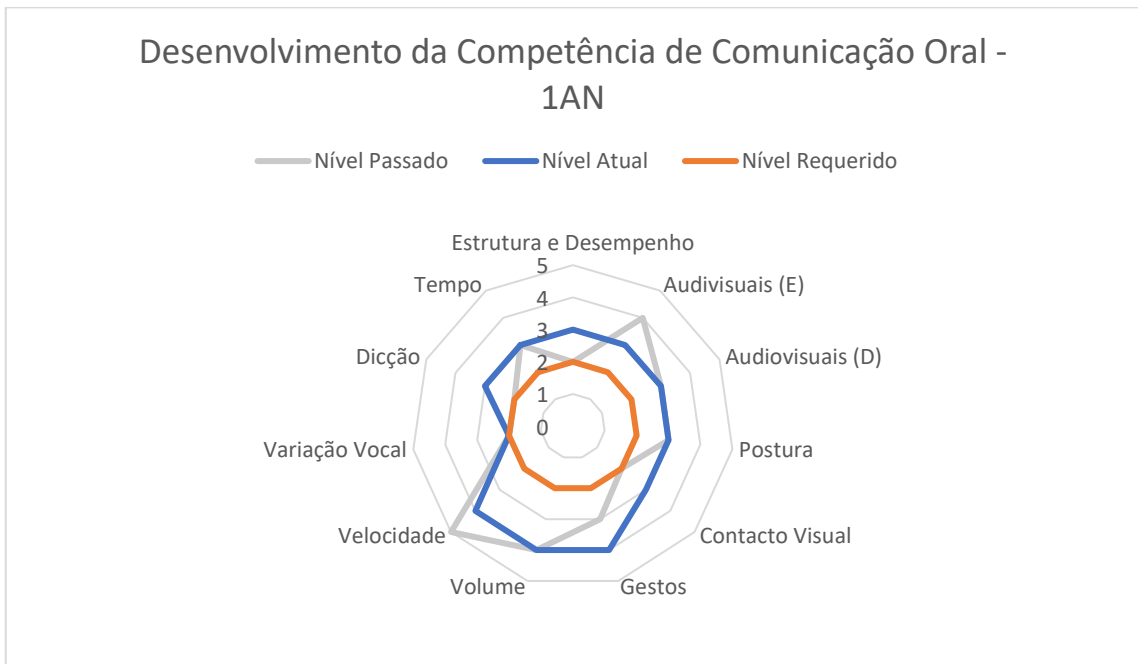
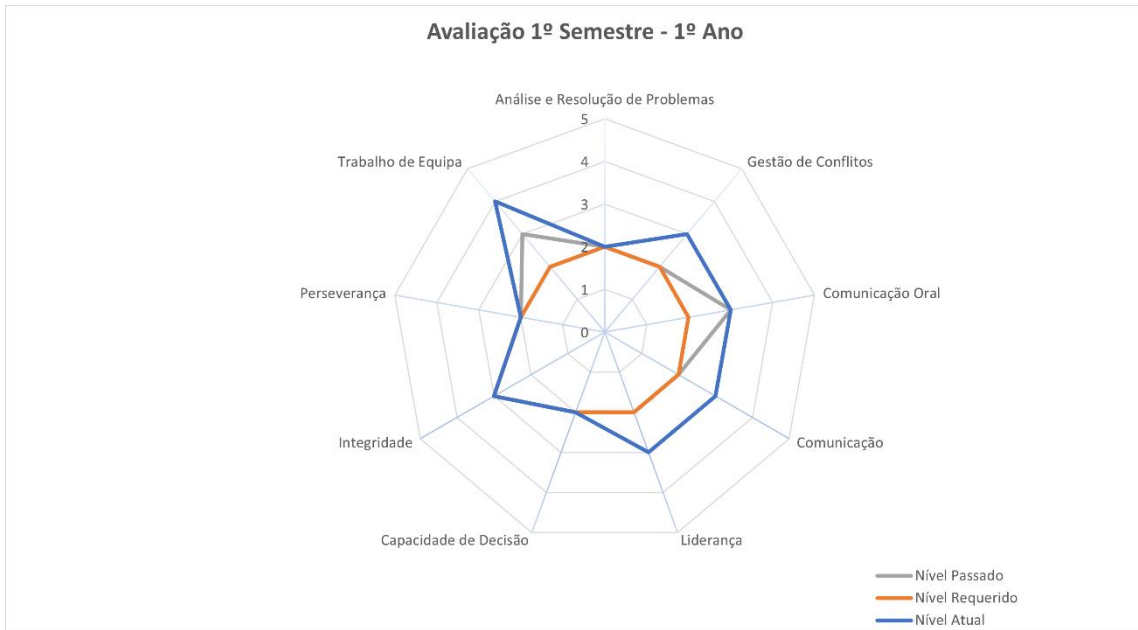
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 1FZ



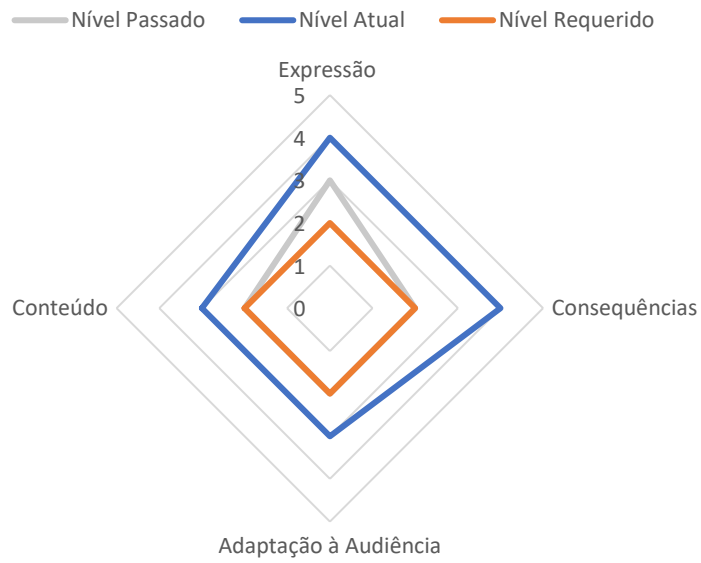
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 1FZ



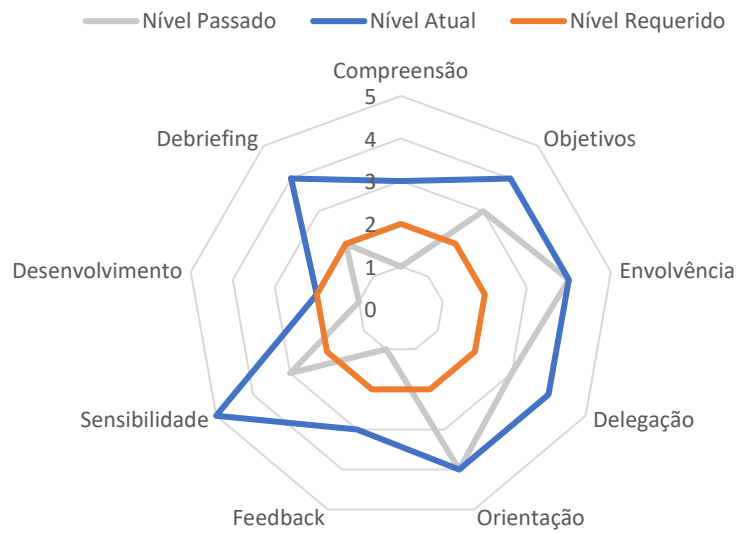
1AN



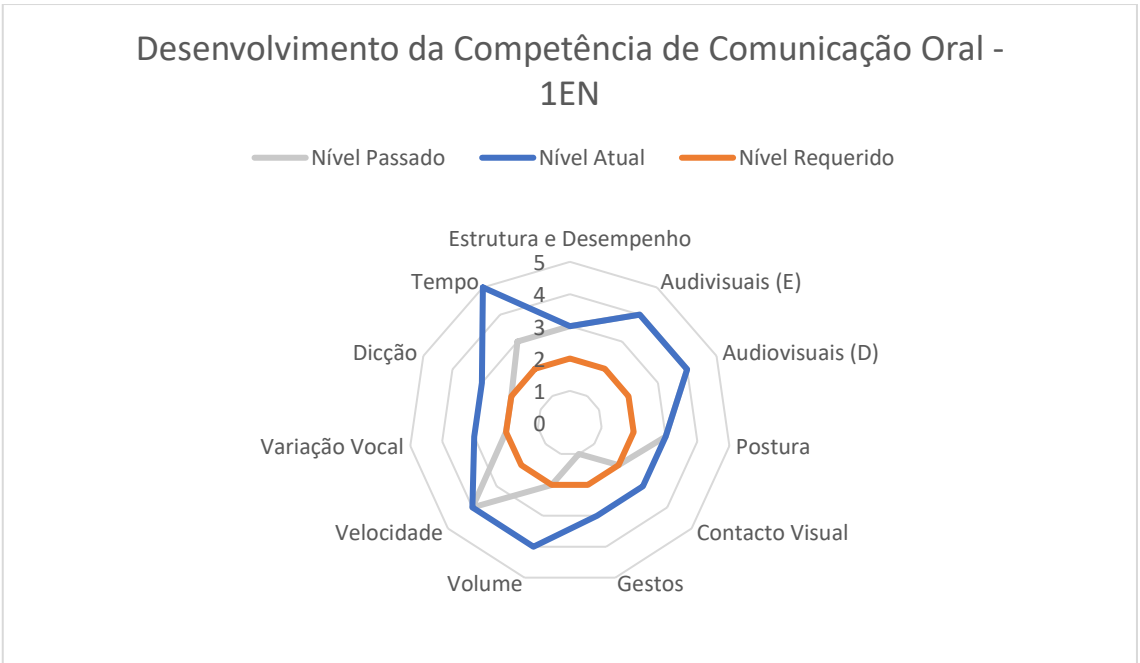
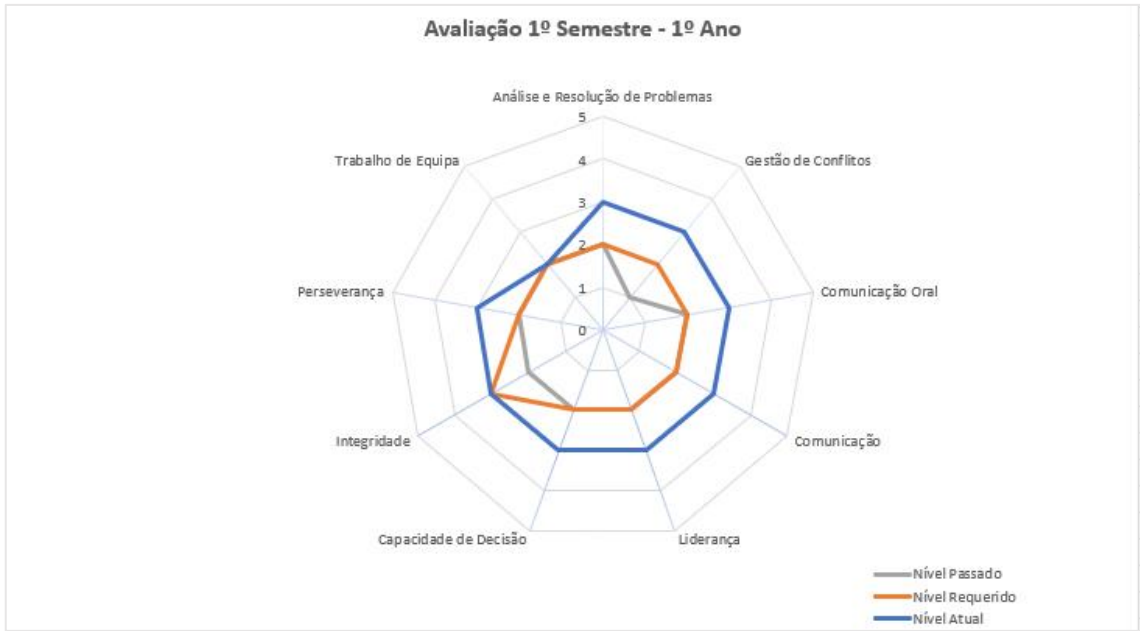
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 1AN



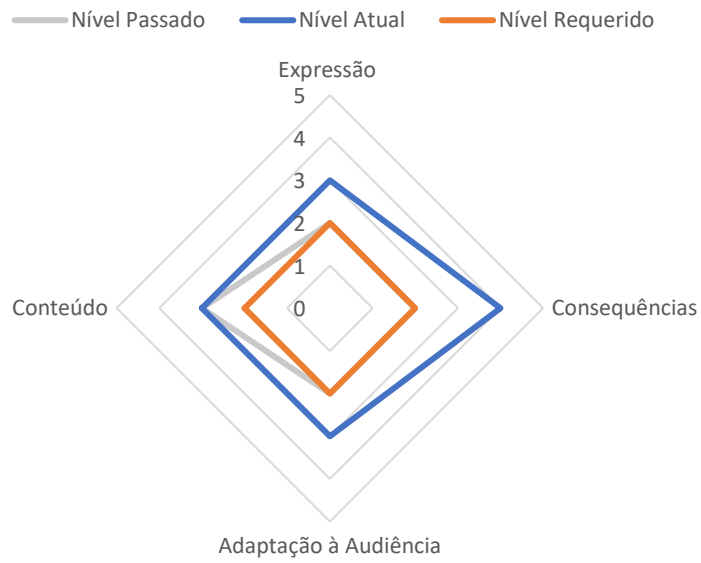
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 1AN



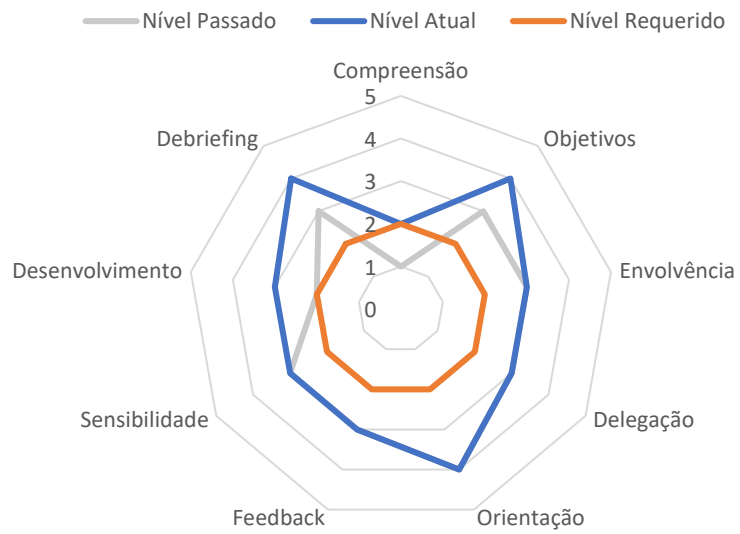
1EN



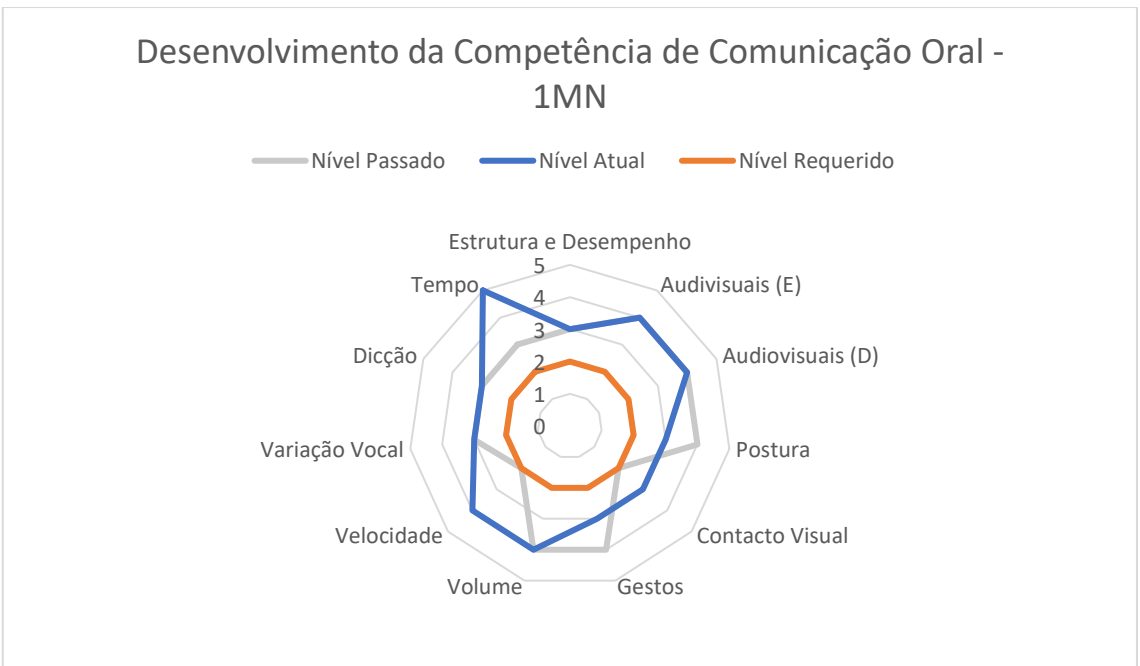
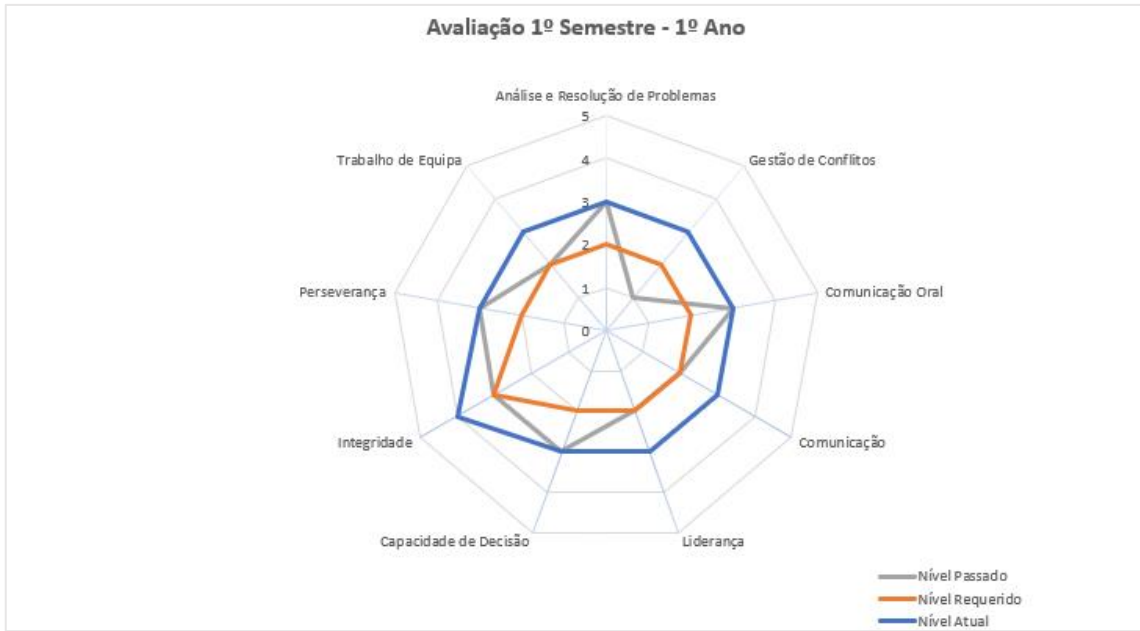
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 1EN



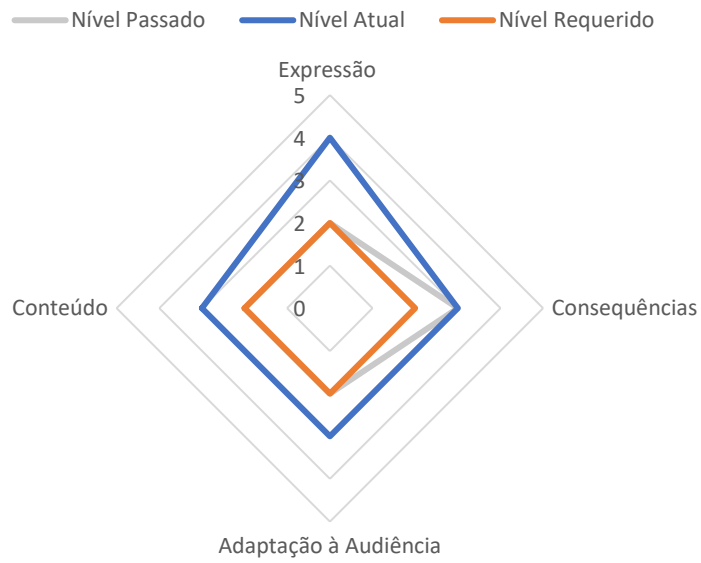
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 1EN



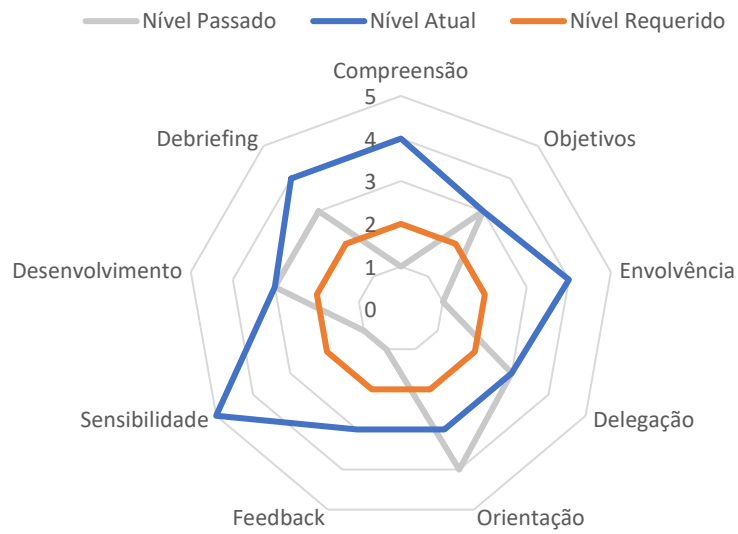
1MN



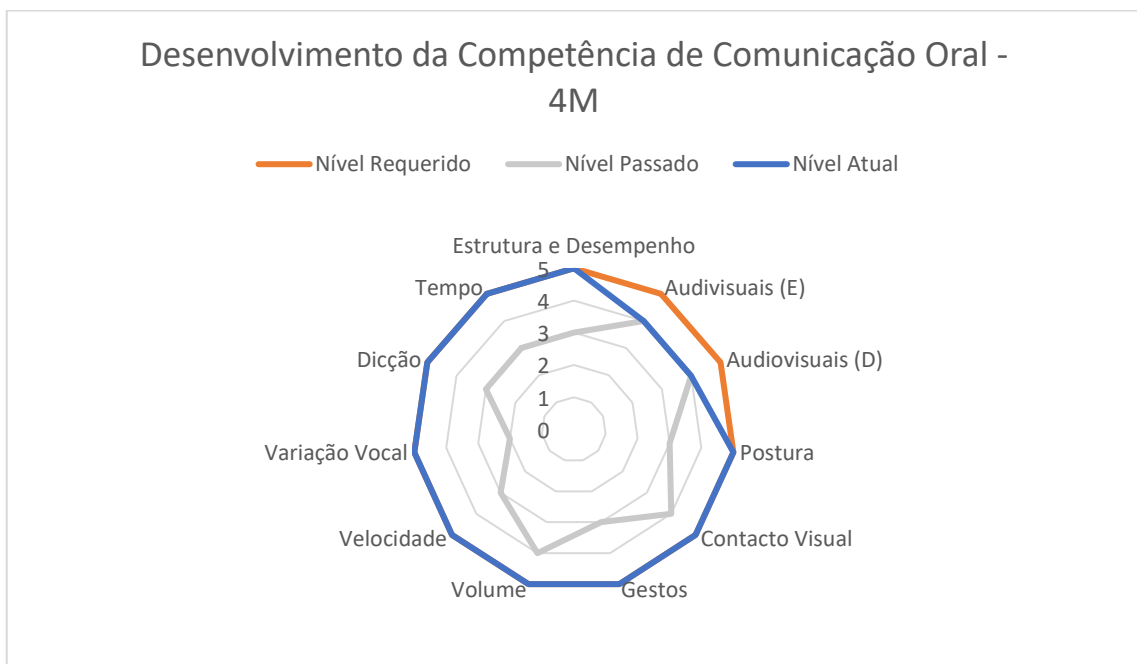
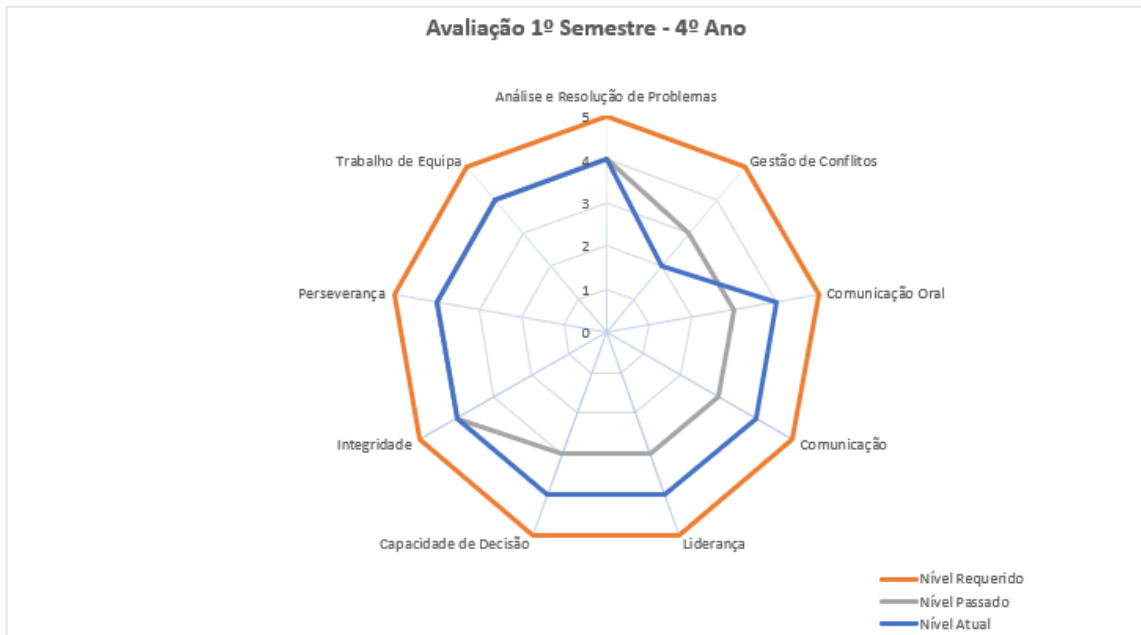
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 1MN



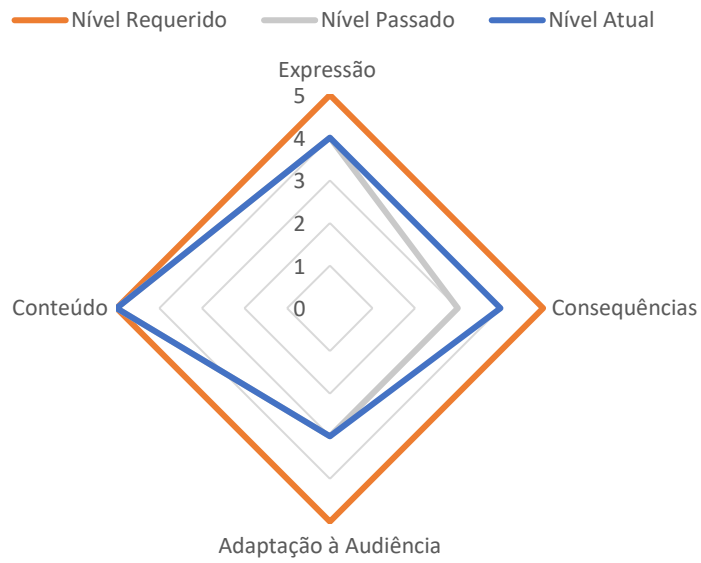
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 1MN



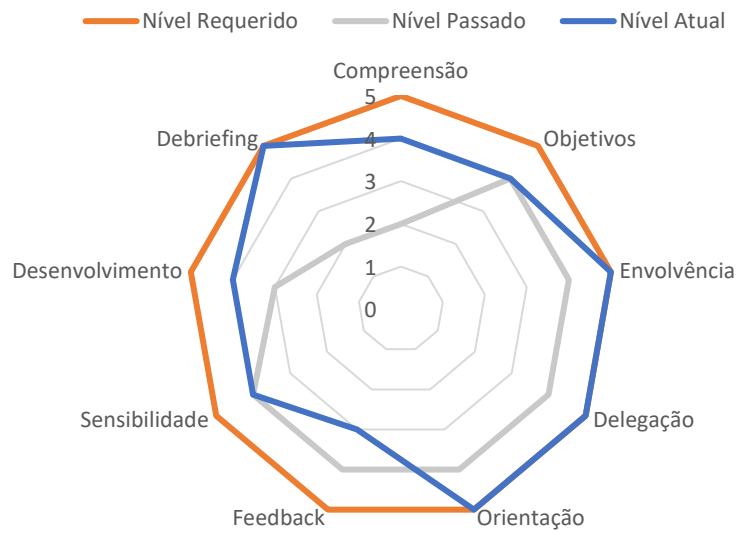
4M



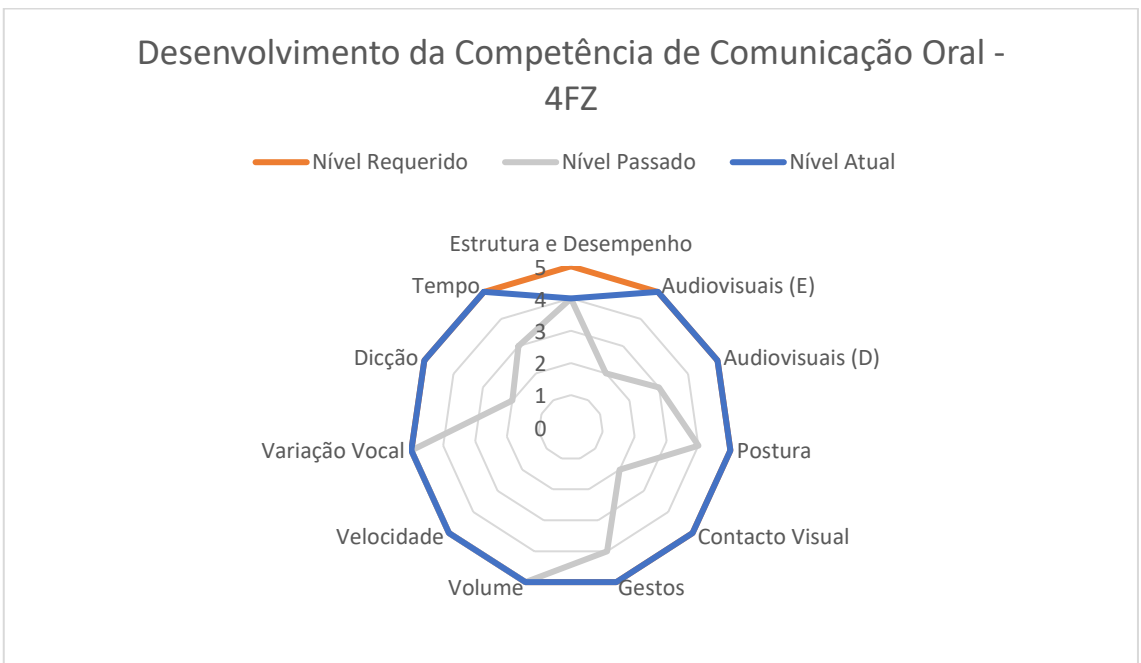
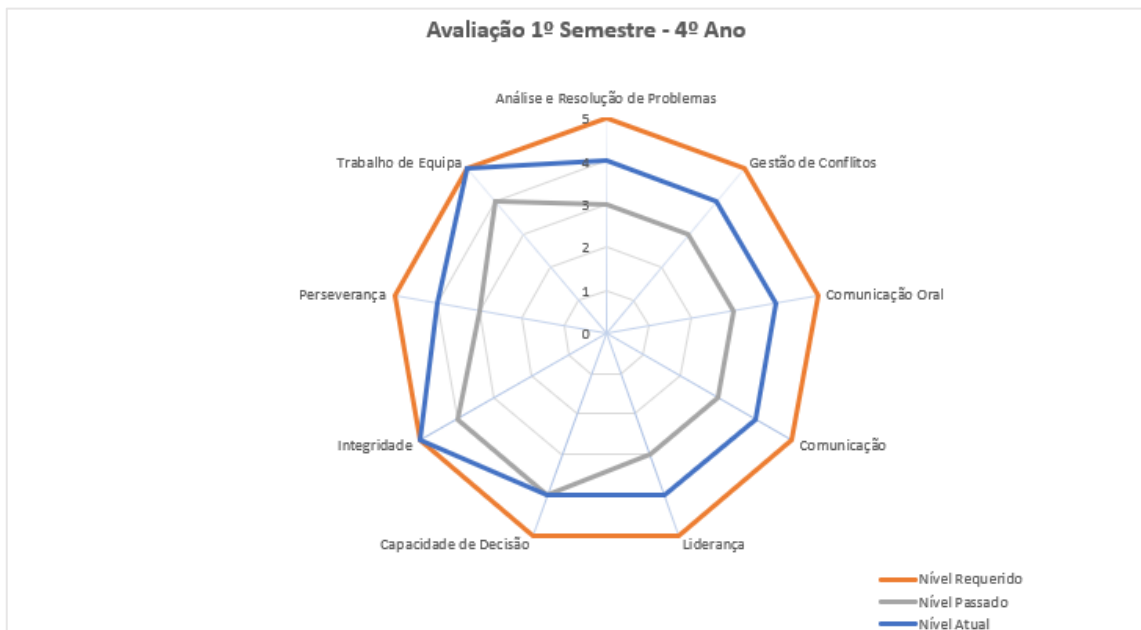
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 4M



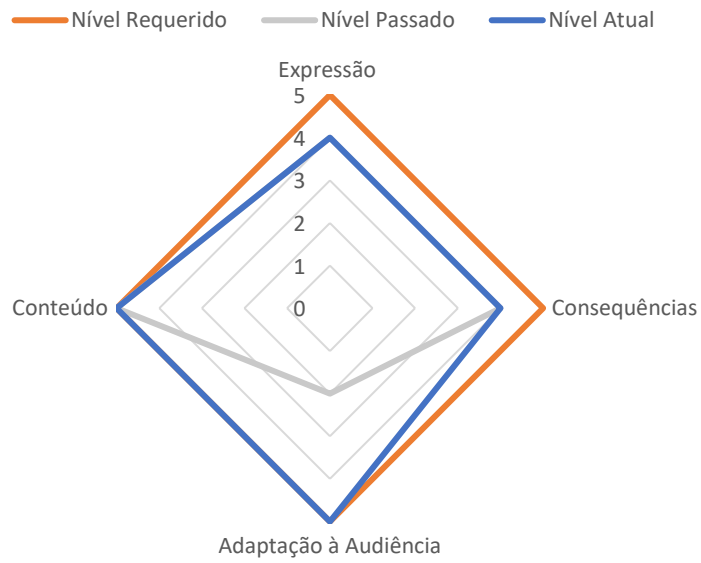
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 4M



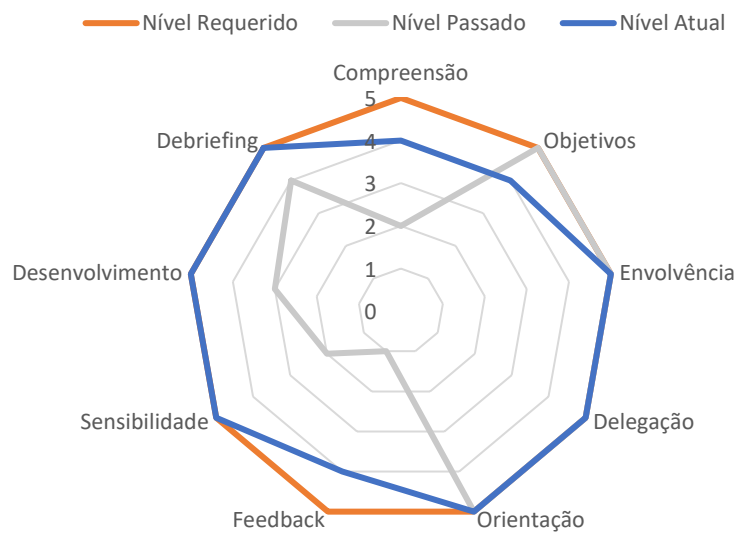
4FZ



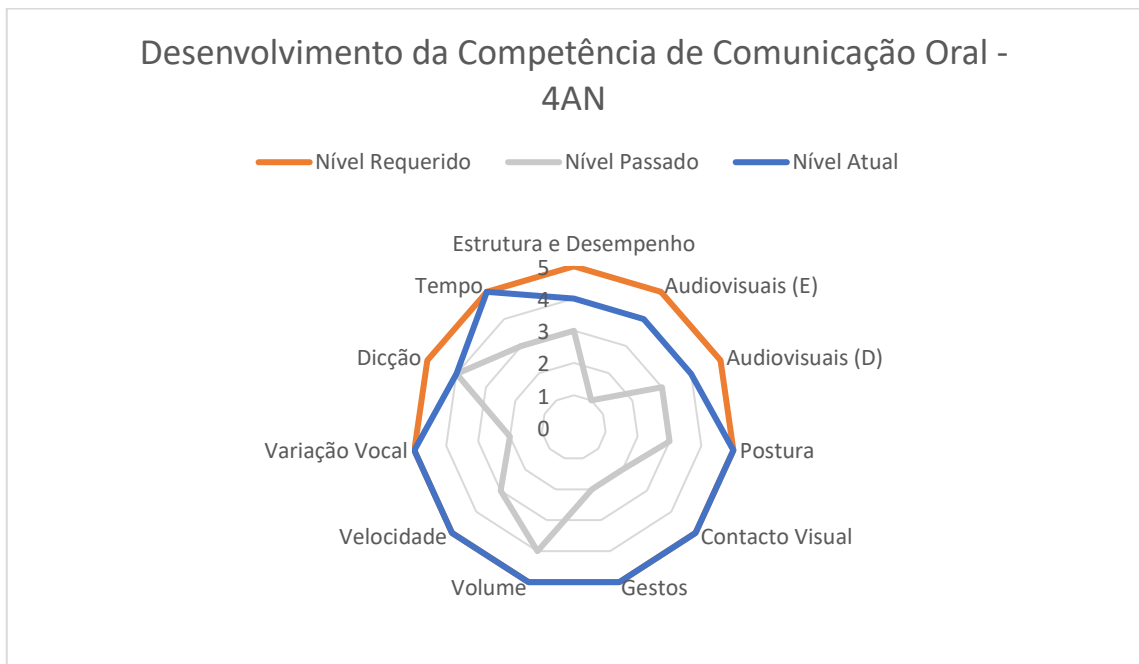
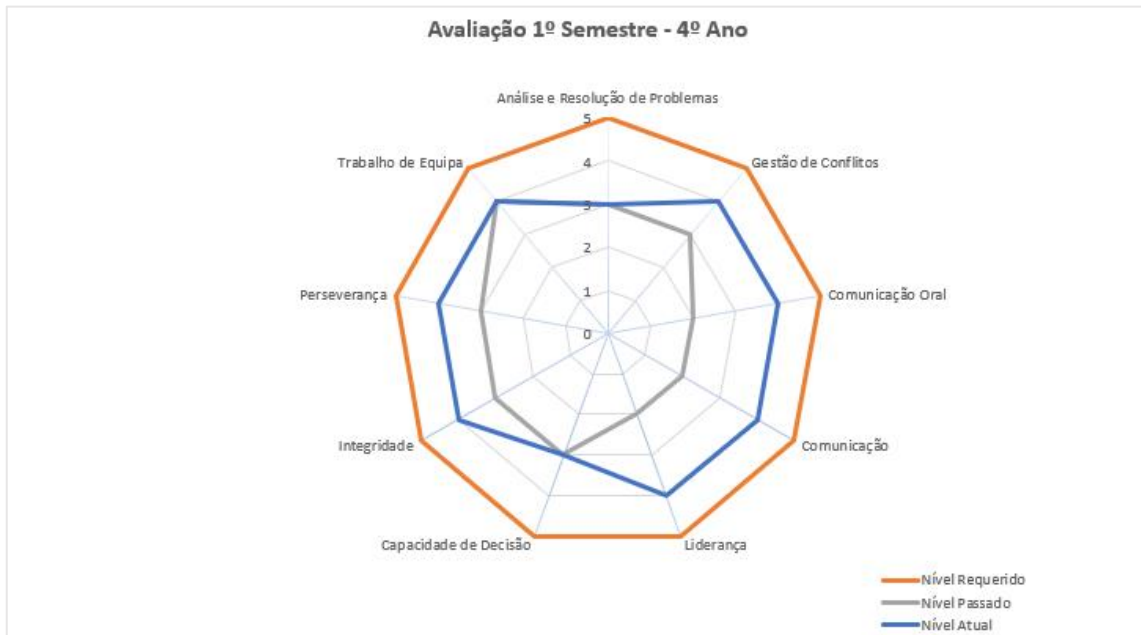
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 4FZ



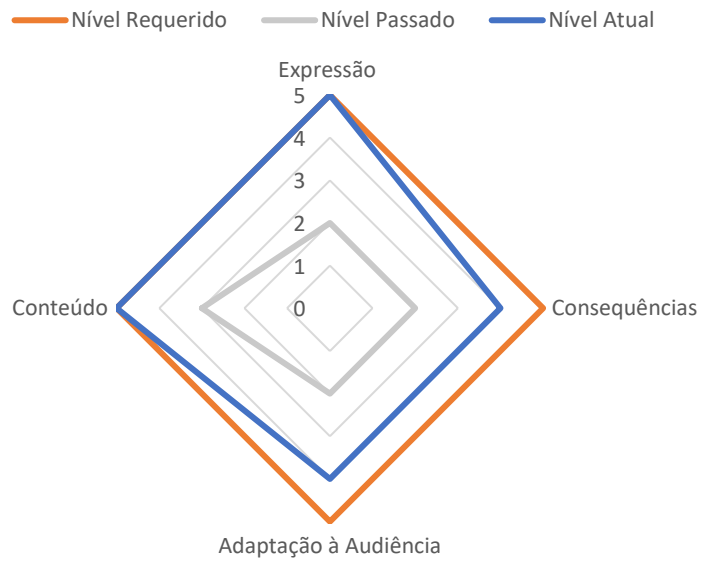
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 4FZ



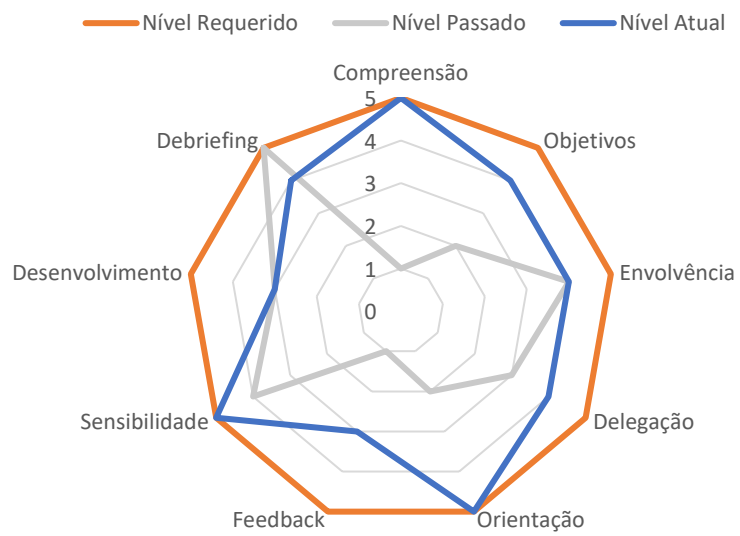
4AN



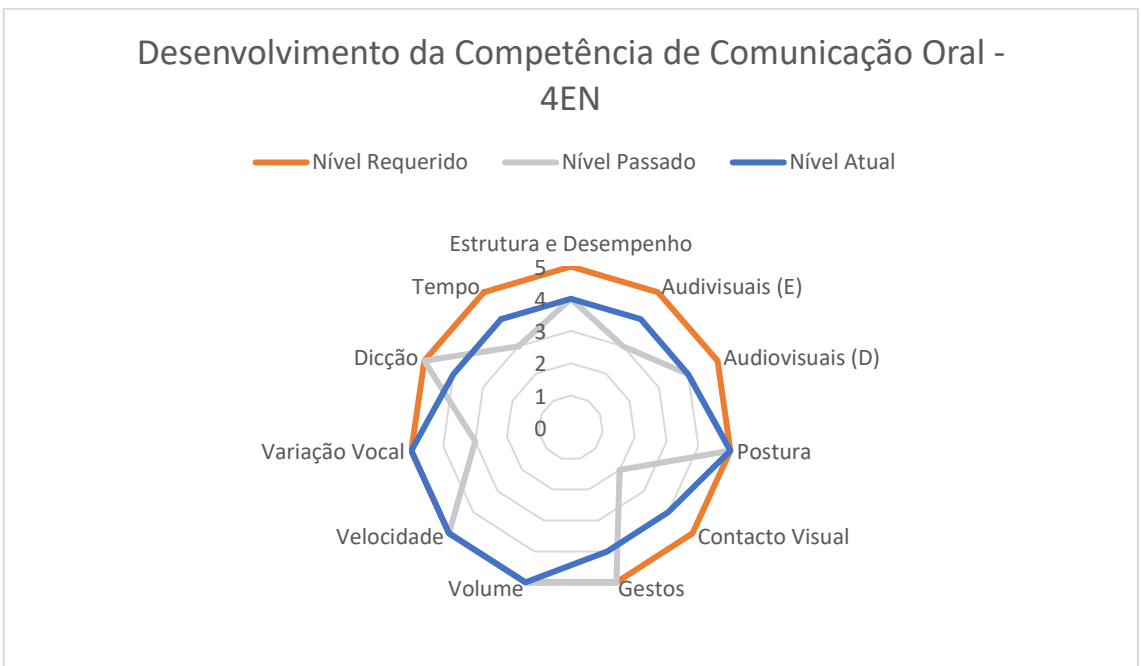
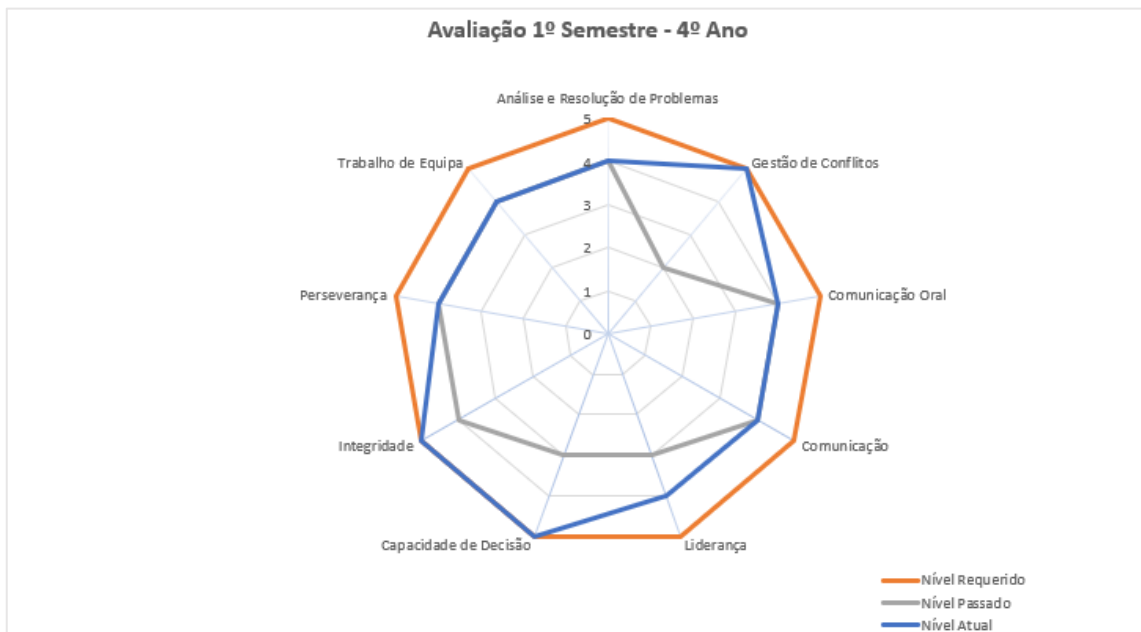
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 4AN



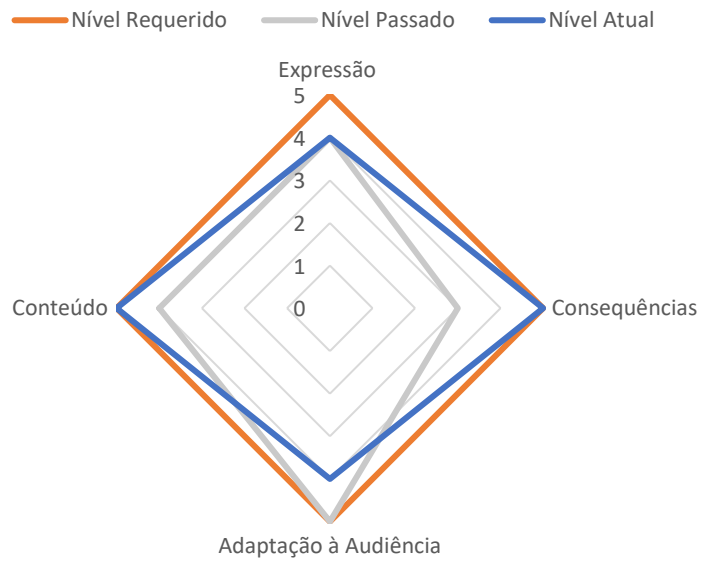
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 4AN



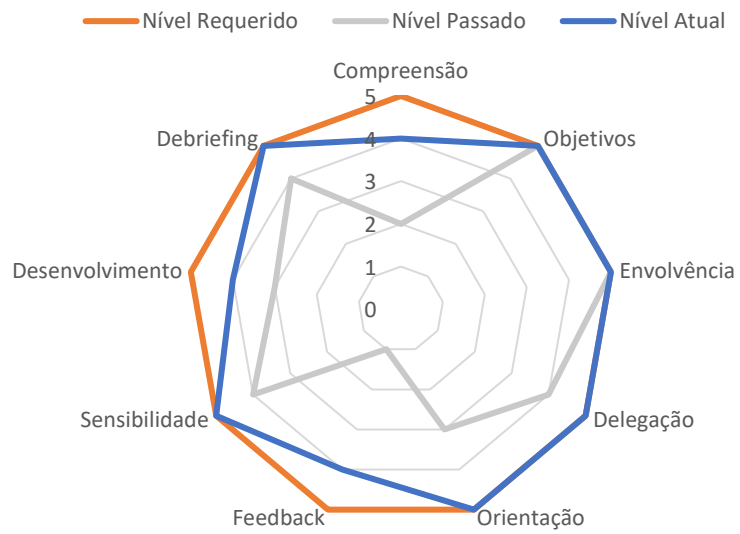
4EN



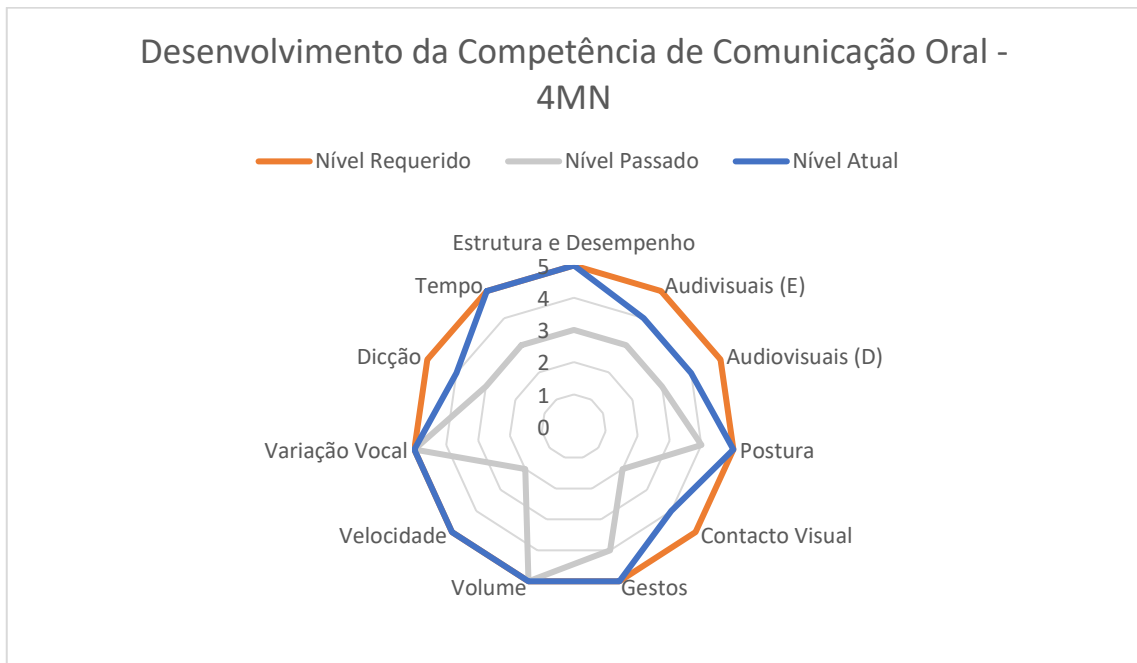
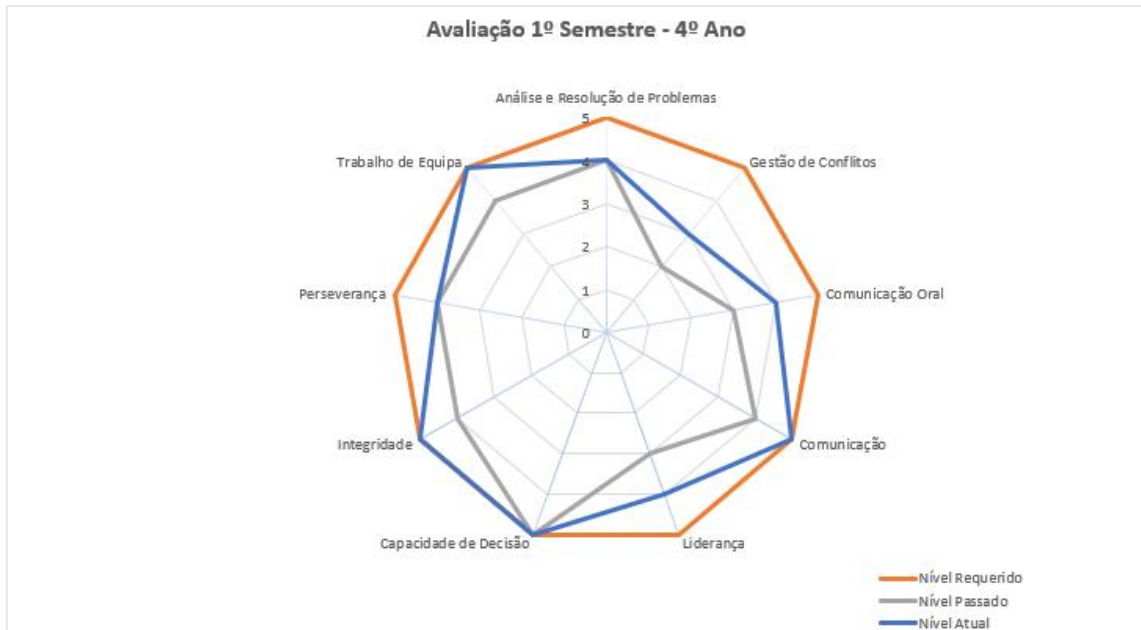
Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 4EN



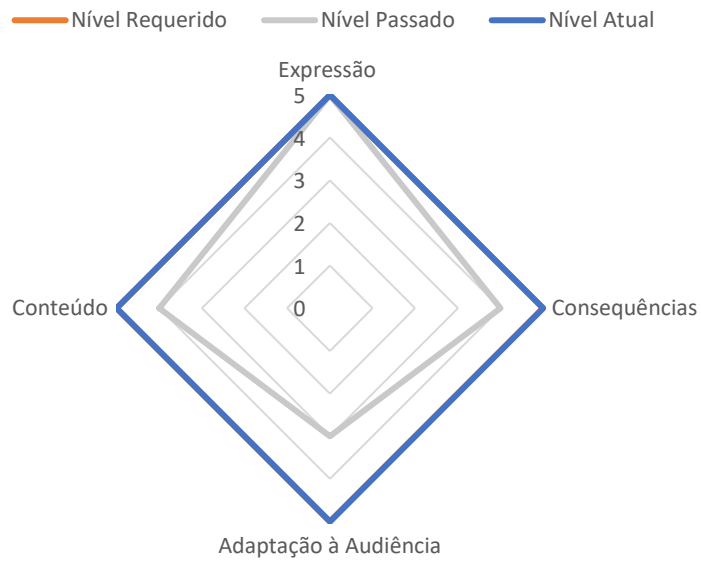
Desenvolvimento da Competência de Liderança - 4EN



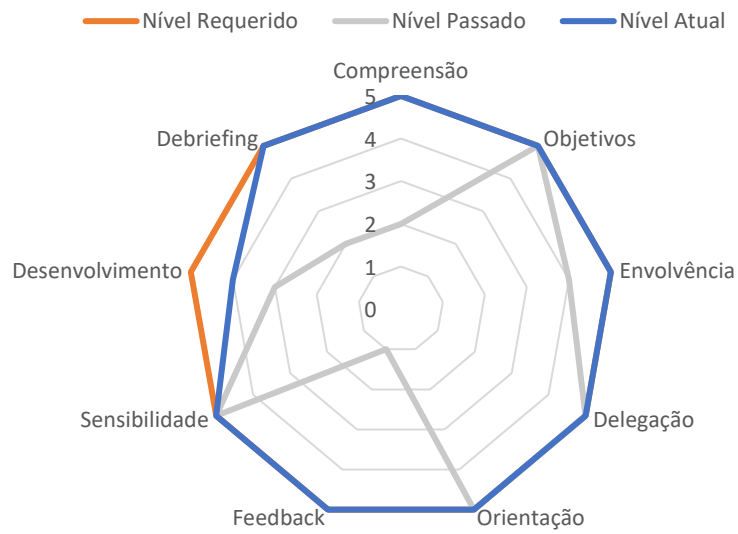
4MN



Desenvolvimento da Competência de Comunicação - 4MN



Desenvolvimento da Competência de Liderança - 4MN



Anexo 19 – Ficha da Unidade Curricular de Liderança em Meio Naval

Ciclo de Estudos / Study Cycle

Mestrado em Ciências Militares Navais, ramo de Administração Naval

Master in Naval Military Sciences, branch of Naval Administration

6 / 1

4.1. Caracterização da Unidade curricular

4.1.1 Designação da Unidade curricular / Title of curricular Unit (100 caracteres)

Liderança em meio Naval / Leadership in the Naval environment

4.1.2. Sigla da área científica em que se insere / Acronym of scientific area (100 caracteres)

CMN / MNC

4.1.3. Duração / Duration (100 caracteres) [anual, semestral, trimestral, ... /Anual, semester, quarter]

Semestral / semester

4.1.4. Horas de trabalho / Work hours (100 caracteres) [Número total de horas de trabalho]

125

4.1.5. Horas de contacto / Contact hours: (100 caracteres) [discriminadas por tipo de metodologia adotado (T - Ensino teórico; TP - Ensino teórico-prático; PL - Ensino prático e laboratorial; TC - Trabalho de campo; S - Seminário; E - Estágio; OT - Orientação tutorial; O - Outro)]

60 (30TP – 30PL)

4.1.6. ECTS / ECTS (100 caracteres)

5

4.1.7. Observações/ Observations (1.000 caracteres) [assinalar sempre que a unidade curricular seja optativa]

-

-

4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na unidade curricular (preencher o [nome completo](#) e indicar o número de [horas letivas semanais](#)) (1000 caracteres)

Responsible teaching staff member and lecturing workload in the curricular unit (fill in the [full name](#) and state the number of lecturing hours per week) (1000 characters)

Ivo Emanuel da Rocha Lima Costa dos Santos Soares (4h/semana, 4h/week)

4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular (preencher o [nome completo](#) e indicar o número de [horas letivas semanais](#)) (1000 caracteres)

Other teaching staff and lecturing workload in the curricular unit: (fill in the full name and state the number of lecturing hours per week) (1000 characters)

-

4.4. Objetivos de aprendizagem (OA) ([enumerar](#) os conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes, [relativos a cada capítulo do conteúdo programático](#)) → [verbos/ações](#) (1000 caracteres)

OA1 - Desenvolver a competência de liderar eficazmente uma equipa em ambiente naval

OA2 - Desenvolver a competência de comunicar eficazmente com equipas praticando a escuta ativa, gestão de conflitos, motivação das equipas e dar e receber feedback.

OA3 - Desenvolver a competência de criar e dar apresentações orais com base em recursos audiovisuais eficazes

OA4 – Enraizar nos alunos os modelos de Liderança Funcional e Biolíder Estratégico Militar através da modelação comportamental

OA5 – Obter e desenvolver o espectro de fortalezas e fraquezas de cada aluno a nível comportamental

Intended learning outcomes (LO) of the curricular unit ([list the](#) knowledge, skills and competencies to be developed by the students [for each chapter of the syllabus](#))→**verbs/actions** (1000 characters)

LO1- To develop the skill of leading effectively a team in the naval environment

LO2- To develop the skill of communicating effectively with teams applying active listening, conflict management, team motivation and to give and to receive feedback.

LO3- To develop the skill of creating and giving oral presentations relying on effective audiovisual resources.

LO4 – To develop in the students the Functional and Strategic Bioleader Military Models through behavioural modeling.

LO5 – Obtain and develop the strengths and weaknesses spectrum of each student in the behavioural level.

4.5. Conteúdos programáticos (1000 caracteres)

A unidade curricular está organizada em oito Unidades de Aprendizagem (UA):

UA1- Liderança: Compreensão, Objetivos, Envolvência, Delegação, Orientação, Feedback, Empatia, Desenvolvimento e Debriefing

UA2 - A Comunicação Oral: Postura, Contacto Visual, Gestos, Volume, Velocidade, Variação Vocal, Dicção e Tempo

UA3 - Recursos Audiovisuais Eficazes: Estrutura e Desempenho

UA4 - A Comunicação: Expressão, Consequência, Adaptação à Audiência e Conteúdo

UA5 - Motivação de Equipas

UA6 - Gestão de Conflitos

UA7 - O Modelo de Liderança Funcional

UA8 – O Biolíder Estratégico Militar

UA9 – O Modelo de Avaliação de Desenvolvimento de Competências

Syllabus (1000 characters)

The curricular unit is organized in eight Learning Units (LU):

LU1 - Leadership: Comprehension, Objectives, Engagement, Delegation, Guidance, Feedback, Empathy, Development and Debriefing

LU2 - Oral Communication: Posture, Visual Contact, Gestures, Volume, Velocity, Vocal Variation, Diction and Time

LU3 - Effective Audiovisual Resources: Structure and Performance

LU4 - Communication: Expression, Consequence, Adaptation to the Audience and Content

LU5 – Team Motivation

LU6 - Conflict Management

LU7 - The Functional Leadership Model

LU8 – The Military Strategic Bioleader

LU9 - The Competencies Evaluation and Development Model

4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular (1000 caracteres)

As unidades de aprendizagem (UA) abrangem os objectivos de aprendizagem (OA) da seguinte forma:

O OA1 é abordado nas UA1, 2, 4, 5 e 7.

O OA2 é abordado nas UA2, 4, 5, 6 e 8.

O OA3 é abordado nas UA3.

O OA4 é abordado nas UA7 e 8.

O OA5 é abordado nas UA9.

Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes: (1000 characters)

The learning units (LU) cover the learning outcomes (LO) as follows:

The LO1 is addressed in LU 1, 2, 4, 5 and 7.

The LO2 is addressed in LU 2, 4, 5, 6 and 8.

The LO3 is addressed in LU3.

The LO4 is addressed in LU 7 and 8.

The LO5 is addressed in LU9.

4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída) (1000 caracteres)

A unidade curricular é composta por sessões teórico-práticas e práticas. As sessões teórico-práticas lecionam a base teórica adotando métodos de ensino adaptados às novas gerações garantindo um papel ativo e trabalho extra-aula por parte dos alunos. Nas sessões práticas os alunos realizam tarefas teóricas ou práticas de liderança, apresentações orais preparadas sobre temas pertinentes, desenvolvem um tema aleatório durante dois minutos ou avaliam e dão *feedback* aos alunos participantes. Em cada sessão de prática, pelo menos um dos alunos lidera, apresenta ou desenvolve um tema aleatório alterando as funções de aula para aula. Os restantes alunos avaliam o desempenho dos participantes expondo o seu feedback permitindo aos alunos identificar as suas fortalezas e fraquezas enquanto líderes.

1ª Época: avaliação contínua composta por um teste teórico e dois testes práticos.

2ª Época: exame final.

Teaching methodologies (including students' assessment) (1000 characters)

The curricular unit is made of sessions theoretical-practical and practical. The theoretical-practical sessions teach the therical base adopting teaching methods to new generations guaranteeing an active role and extra classroom tasks by the students. In the practical sessions the students execute theoretical leadership tasks or practical leadership tasks, oral presentaions prepared about pertinent subjects, develop a random subject for two minutes or give feedback to the participating students. In each of these sessions, at least one of the students leads, presents or develops a random topic alternating each function from session to session. The other students evaluate the perfomance of the participants and give them feedback allowing the students to identify their strengths and weaknesses as leaders.

1st round: continuous assessment consists of one written test and two pratical tests.

2nd round: final exam.

4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular (3000 caracteres)

As sessões teórico-práticas permitem aos alunos enquadrarem-se nos temas da UC através de trabalho em contexto extra-aula e um papel ativo durante a aprendizagem dos mesmos em cada sessão. A adoção de metodologias de ensino recentes como a Sala de Aula Invertida permitirá envolver os alunos de forma ativa em cada sessão como a realização de estudos de caso. A exposição aos modelos de liderança funcional e biolíder estratégico militar bem como exposição dos restantes conteúdos de uma forma teórico-prática irá expor os alunos aos comportamentos que devem desenvolver preparando-os para as sessões práticas onde devem praticar e desenvolver os comportamentos através de orientação e feedback pelo docente e até outros alunos. Por sua vez, o facto de as sessões práticas envolverem o contacto direto com a experiência de liderar equipas, apresentar conteúdos ou improvisar, avaliar pessoas e dar feedback ou resolver problemas relacionados com a liderança em ambiente naval, permite analisar e conhecer individualmente as fraquezas e fortalezas de cada aluno suportadas pela ficha comportamental do aluno que permite controlar a evolução do aluno e identificar os desvios em relação perfil de liderança requerido permitindo modelar os comportamentos de cada aluno ao longo do semestre por forma a garantir que são cumpridos os objetivos de aprendizagem (OA) e são desenvolvidos os líderes militares navais que se pretende. O método de avaliação proposto permite avaliar os OA enumerados, através da aplicação sistemática dos conteúdos lecionados e modelação comportamental em prol das unidades de aprendizagem (UA) enumeradas.

Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes (3000 characters)

The theoretic-practical sessions lead the students to learn about the UC subjects through learning in an extra classroom context and an active role during the learning along the sessions. The application of modern teaching methods as Inverted Classroom will allow the involvement of the students in an active way each session like the solving of case studies. The teaching of the Functional Leadership and Strategic Military Bioleader Models as well as the other subjects in a theoretic-practical way will expose the students to the behaviours intended to develop preparing them for the practical sessions where they aim to practice and develop these behaviours with feedback and guidance from the teacher and even other students.

Then, the fact that the practical sessions involve direct contact with the experience of team leadership, presenting subjects or improvise, evaluate people, giving feedback or solving problems related to the leadership in the naval environment , will allow to analyze and know individually the weaknesses and strengths of each student supported by the student's behavioural sheet wich allows

to control the student's evolution and identify the gaps in the leadership profile required allowing to model the behaviours in need of each student through the semester so that the learning outcomes (LO) are achieved and the naval military leaders are developed.

The presented evaluation method allows to evaluate the referred LO through the systematic application of the taught content and behavioural modeling in favour of the learning units (LU) indicated.

4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória / Main bibliography (1000 caracteres)

[utilizar preferencialmente estilo APA]

- 22-100, F. (2006). *Army Leadership Competent, Confident, and Agile*.
- ARMADA, E. M. (2013). ANEXO B - CONDUÇÃO DE TRABALHOS EM GRUPO. In E. M. ARMADA, *Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior (IGA 2 (B))* (pp. B.1-B.8). Lisboa: Marinha Portuguesa
- ARMADA, E.-M. D. (2010). ANEXO C - Preparação e Realização de Exposições. In E.-M. D. ARMADA, *MANUAL DO OFICIAL EM SERVIÇO DE ESTADO-MAIOR (IGA 2 (B))* (pp. C1-C11). Lisboa: Marinha Portuguesa
- A3ES. (2021). *Plano Estratégico 2021-2024*. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
- BRITO, P. L. (2011). *TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO*. Estoril: ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL
- BUMBUC, S. (2020). *USING THE ROLE PLAY METHOD IN MILITARY PEDAGOGY* (Vol. XXV). Roménia: Academia de Forças Terrestres
- CAMARA, P. (2017). *Dicionário de Competências*. 1ª Ed. Olivais: Editora RH.
- CLARDY, A. (1994). *Fifty Case Studies for Management & Supervisory Training* (1ª ed.). Minneapolis: HRD Press
- COLLEGE, B. &. (n.d.). *Getting to Know Gen Z - Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education*
- COLLEGE, E. S. (2021). *Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession Vol 01*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union
- DUARTE, N. (2008). *SLIDE:OLOGY: THE ART AND SCIENCE OF CREATING GREAT PRESENTATIONS* (1ª ed.). Califórnia, Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc.

- ELMORE, T. (2010). *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*. Atlanta: Poet Gardener Publishing.
- FONG, M. (2021). *Instructors' and Students' Needs for Next Generation Video in Education*. Vancouver: The University of British Columbia
- FOULKES, L. (2020). *LEARN MICROSOFT OFFICE 2019* (1ª ed.). Birmingham, Reino Unido: Packt Publishing Ltd.
- FUZILEIROS, E. D. (2007). *Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I*. Vale de Zebro: Marinha Portuguesa.
- MATIAS, A. N. (2017). O EXERCÍCIO DO COMANDO. In Vários, *Comandar no Mar* (pp. 16-41). Portugal: Revista de Marinha.
- NEVES, J., GARRIDO, M. V., & SIMÕES, E. (2019). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- NOE, R. A. (2020). *Employee Training and Developing* (8ª ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Atualização / Update: ASPOF M Rola Rodrigues

22JUN2022 / 22thJune2022