

## DEDICATÓRIA

Há minha família porque  
sempre acreditou em mim;  
Há minha pessoa porque para  
mim sou uma “heroína”  
A DEUS porque  
o permitiu

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho de investigação, só foi possível graças aos apoios e incentivos de diversas pessoas a quem aproveito para expressar os mais sinceros agradecimentos.

Muito embora, os meus sentimentos de gratidão, para com as diversas pessoas, não sejam hierarquizadas, por questões de organização, vou fazê-lo recorrendo a uma ordem que, a meu ver, é absolutamente horizontal.

Em primeiro lugar agradeço ao Tenente Coronel de Artilharia António Rosinha, pela orientação interessada e rigorosa do trabalho. Estou grata pelas recomendações, pela disponibilidade com que sempre me recebeu, pela revisão do meu trabalho, pelo tratamento estatístico dos dados da investigação e pela liberdade de acção que me permitiu, sendo decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

À Tenente de Psicologia Marina Campos, Adjunta da Secção de Psicologia Aplicada, pela sua imprescindível ajuda na revisão do trabalho e tratamento estatístico dos dados da investigação.

À “parelha” do curso, Tânia Ferreira, com quem sempre partilhei este grande percurso, pelo incentivo amigo e pela sua ajuda.

A todos os cadetes, aspirantes, oficiais instrutores e professores civis que participaram na investigação, agradeço o preenchimento dos questionários.

À minha família, pelo seu optimismo, presença e disponibilidade para ler o trabalho.

Ao meu companheiro por ter ajudado a inserir os questionários na base de dados e por estar sempre disponível.

E por fim a todos, em que a ajuda não se vê, mas que me ajudaram indirectamente.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
ÍNDICE DE APÊNDICES.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
RESUMO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA MILITAR.....	4
CAPITULO II - REVISÃO DE LITERATURA .....	5
2.1. Liderança .....	5
2.2. Desenvolvimento da Liderança.....	7
2.3. Taxonomia de Yukl .....	9
2.4. Motivação.....	12
2.5. A motivação do aluno .....	14
2.6. Teoria de Processo.....	15
2.6.1. Teoria da Expectativa .....	15
2.7. Satisfação .....	16
2.8. Clima de aprendizagem .....	17
CAPITULO III - METODOLOGIA.....	20
3.1. Introdução .....	20
3.2. Objecto de estudo.....	20
3.3. Hipóteses .....	20
3.4. Tipo de Pesquisa .....	21
3.5. Amostra.....	21
3.6. Descrição dos Instrumentos .....	23
3.7. Procedimento.....	25
3.8. Limitações.....	26
3.9. Operacionalização dos conceitos .....	26
CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	27
4.1. Importância dos comportamentos de liderança .....	27
4.2. Desenvolvimento dos comportamentos de liderança .....	30

4.3. Comparação do Clima de Aprendizagem - Motivação e Satisfação.....	34
CONCLUSÕES.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	40
ANEXOS.....	43
APÊNDICES.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo de Desenvolvimento de Liderança do Centro Liderança Criativa (CLC).....	8
<b>Figura 2</b> – Taxonomia de Yukl sobre Comportamentos de liderança. ....	10

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Distribuição por Posto .....	21
<b>Quadro 2</b> – Distribuição por Ano do Curso e Ramo.....	21
<b>Quadro 3</b> – Distribuição por Ano do curso e Sexo.....	22
<b>Quadro 4</b> – Distribuição por Arma e Serviço e Ano do curso. ....	23
<b>Quadro 5</b> – Distribuição dos Oficiais instrutores pelo Ramo.....	23
<b>Quadro 6</b> - Operacionalização dos conceitos. ....	26
<b>Quadro 7</b> – Grau de Importância na Formação Global do Oficial durante a AM.....	27
<b>Quadro 8</b> - Grau de Importância para o Desempenho do OF Subalterno. ....	28
<b>Quadro 9</b> - Comparação Importância Formação Global com Importância no Desempenho OF Subalterno. ....	29
<b>Quadro 10</b> - Grau de desenvolvimento dos comportamentos. ....	30
<b>Quadro 11</b> - Médias relativamente a cada ano. ....	32
<b>Quadro 12</b> - Comparação grau de desenvolvimento relativamente à importância formação global...32	
<b>Quadro 13</b> - Comparação do grau de desenvolvimento relativamente à importância para o desempenho do oficial subalterno.....	33
<b>Quadro 14</b> - comparação das médias do clima de aprendizagem, motivação e satisfação.....	34
<b>Quadro 15</b> - Cursos ministrados na Academia Militar.....	44
<b>Quadro 16</b> - Itens respondidos pela amostra .....	70
<b>Quadro 17</b> – Itens da Parte III do Questionário.....	70
<b>Quadro 18</b> - Correlação do grau de desenvolvimento com o Clima de Aprendizagem, a Motivação e a Satisfação. ....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Cursos ministrados na Academia Militar.	44
Anexo B – Taxonomia de Yukl.	45
Anexo C – Comparação das diversas Taxonomias de vários autores.	46
Anexo D – Questionário Original.	47

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionários utilizados como instrumento.	54
Apêndice 2 – Itens respondidos pela amostra.	70
Apêndice 3 – Itens da Parte III dos Questionários.	71
Apêndice 4 – Correlação do grau de desenvolvimento com o Clima de Aprendizagem, a Motivação e a Satisfação.	72

## LISTA DE ABREVIATURAS

cit.: citado

e.g. (exempli gratia) – por exemplo

et al. (et aliae) - e outros (para pessoas)

etc. (et cetera) – e outros (para coisas)

in - expressão para citar um autor a partir do texto de outro autor

s.d. - sem data

## LISTA DE SIGLAS

AM - Academia Militar.

AL – Aluno

ASP - Aspirante

CAD – Cadete

CLC – Centro de Liderança Criativo

EXE – Exército

EXE ADM – Exército Administração

EXE ARMAS – Exército Armas

EXE ART – Exército Artilharia

EXE CAV – Exército Cavalaria

EXE ENG – Exército Engenharia

EXE INF – Exército Infantaria

EXE SS – Exército Serviço de Saúde

GNR – Guarda Nacional Republicana

GNR ADM – Guarda Nacional Republicana Administração

GNR ARMAS – Guarda Nacional Republicana Armas

GNR CAV – Guarda Nacional Republicana Cavalaria

GNR ENG – Guarda Nacional Republicana Engenharia

GNR INF – Guarda Nacional Republicana Infantaria

GNR SS – Guarda Nacional Republicana Serviço de Saúde

MPS – Managerial Practices Survey (Estudo das Práticas de Gestão)

OF - Oficiais

OF/PROF – Oficiais instrutores e Professores civis

## RESUMO

A investigação tem como objectivo identificar os comportamentos de liderança mais importantes para a formação global como oficial e para o desempenho dos oficiais subalternos. Posteriormente, procura-se avaliar face a estes comportamentos o grau de desenvolvimento dos alunos do primeiro, quarto e quinto ano. Finalmente, por forma a estudar o contexto de aprendizagem em que se desenvolvem estes comportamentos, avaliou-se a motivação dos alunos e a sua satisfação face ao clima de aprendizagem.

Responderam ao Managerial Practices Survey de Yukl (questionário) uma amostra de indivíduos constituída por 413 indivíduos, entre os quais cadetes do primeiro e quarto ano, aspirantes, oficiais instrutores e professores civis.

Verifica-se que a taxonomia estudada é importante para avaliar o desenvolvimento dos comportamentos de liderança essenciais à formação de líderes na Academia Militar. Além disso, verifica-se que o clima de aprendizagem, a motivação para a aprendizagem e a satisfação contribuem para o desenvolvimento dos comportamentos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança, Comportamentos de Liderança, Clima de aprendizagem, Motivação, Satisfação.

## ABSTRACT

The purpose of this investigation is to identify the behaviors of leadership more important for the overall training as official and the performance of junior officers. Later, seeking to evaluate according to these behaviors, the level of development of students in the first, fourth and fifth years. Finally, in order to study the context of learning in which these behaviors develop, evaluate the motivation of students and their satisfaction with the climate of learning.

Answer to the Managerial Practices Survey of Yukl (questionnaire) a sample of individuals consisting of 413 individuals, including cadets of the first, fourth and fifth years, officers instructors and teachers civilians.

Verifies that this taxonomy is important to assess the development of the conduct of leadership essential to the formation of leaders in the Military Academy. Moreover, the climate of learning, motivation for learning and satisfaction contribute to the development leadership behavior.

**Key words:** Leadership, Leadership Behaviors, Climate of Learning, Motivation, Satisfaction.

---

## INTRODUÇÃO

“Um líder sabe o que fazer; um gestor sabe apenas a maneira de o fazer melhor”

Ken Adelman

O Trabalho de Investigação Aplicada tem como tema *Academia Militar – uma Escola de Formação de Líderes para o Século XXI*.

O termo liderança sempre exerceu grande fascínio sobre as pessoas, basta constatar a infinidade de livros publicados sobre o tema. As pessoas procuram cada vez mais informação sobre os meios através dos quais se poderão tornar líderes de sucesso, acreditando que o exercício da liderança é a força propulsora para o êxito profissional. As instituições, por sua vez procuram contratar pessoas com capacidade de liderança acreditando que poderão valorizar a organização.

Ao mesmo tempo que ocorre a popularização do conceito de liderança, a pesquisa académica sobre o tema segue também essa tendência. Com o aumento das pesquisas científicas focalizadas na temática da liderança, assiste-se ao aparecimento de inúmeras definições sobre liderança (Hemphill e Coons, 1957; Janda, 1960; Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1961; Jacobs, 1970; Stogdill, 1974; entre outros)

Segundo Bass (1990: 3) a liderança é um factor importante para as organizações porque contribui para o processo complexo de influência de um grupo nas diversas actividades com vista à execução de uma meta.

Na Academia Militar (AM), porque se trata de uma realidade tão específica e complexa, o processo de liderança deve ser pensado e projectado de forma a contribuir para uma melhor formação dos militares, dos futuros oficiais do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana (GNR). Por isso torna-se essencial descrever e compreender todas as componentes e processos que contribuem para a formação e desenvolvimento dos seus líderes.

A elaboração de um estudo sobre a formação de líderes para o Século XXI na AM, permite clarificar alguns pontos-chave onde a instituição deve atribuir um maior ênfase. Por esta razão, este projecto tem um carácter pertinente, interessante e muito actual. É, pois, um contributo para a melhor compreensão da formação de líderes e para o aumento do sucesso académico.

É neste contexto que o presente trabalho se desenvolve, estudando de forma contextualizada os comportamentos mais significativos para a formação global do oficial e

do oficial subalterno, a motivação, a satisfação e o clima de aprendizagem que caracteriza o ensino na AM. Tem como contributo reflectir sobre um modelo de desenvolvimento de liderança mais adaptado à realidade da instituição. Para o estudo da motivação recorreu-se à teoria da expectativa porque apresenta como pressupostos e pilares, aspectos essenciais quanto à importância e atractividade das tarefas académicas e quanto ao esforço necessário a aplicar para atingir os objectivos.

A questão que orientou toda a pesquisa foi: Quais os comportamentos de liderança que contribuem para a formação dos líderes?

Partindo desta questão surgiram então hipóteses a verificar durante a realização deste estudo:

H1. Os comportamentos de liderança para a Formação Global do oficial contemplam os comportamentos de liderança para a formação específica dos subalternos.

H2. Para os diferentes comportamentos de liderança espera-se um maior grau de desenvolvimento do 4º ano em relação ao 1º ano e destes em relação aos aspirantes.

H3: Os comportamentos de liderança considerados mais importantes no desempenho do oficial subalterno estão todos desenvolvidos no final da AM.

H4: O clima de aprendizagem, a motivação e a satisfação aumenta ao longo dos anos.

Este trabalho foi estruturado com a finalidade de analisar os comportamentos de liderança necessários para a formação de um líder, verificar se existem comportamentos que devem ser mais desenvolvidos na AM e, além disto, se existem outros factores considerados fundamentais para a formação do líder, como o clima de aprendizagem, a motivação e satisfação. Ou seja, o estudo destes factores contribui para que se possa compreender se o contexto do ensino proporciona aprendizagem aos cadetes, se lhes é inculcida motivação para atingirem o sucesso académico e se estes dois factores garantem uma satisfação global fase ao curso.

Assim como objectivo final, pretende-se estudar e caracterizar o contexto de formação e o desenvolvimento da liderança nos cadetes da AM, numa primeira fase, identificando os comportamentos de liderança mais relevantes para o desempenho das futuras funções, numa segunda fase, procurar analisar o clima de aprendizagem no qual se desenvolve os comportamentos de liderança, e finalmente numa terceira fase, perceber se o clima de aprendizagem e a motivação conduz a uma maior satisfação.

Quanto à metodologia empregue foi realizada uma revisão de literatura e uma investigação de campo de natureza quantitativa com a aplicação de um questionário. Pretendeu-se identificar os comportamentos de liderança mais relevantes para a formação global do oficial durante a AM e para o desempenho do oficial subalterno, e avaliar a motivação, a satisfação e o clima de aprendizagem.

Ao longo da realização deste trabalho, foram aparecendo algumas limitações que são necessárias serem referidas no trabalho. O tempo atribuído para a realização do trabalho, dez semanas, foi muito curto. Outra limitação importante foi a recolha dos questionários dos oficiais instrutores e professores civis, uma vez que a adesão ao seu preenchimento foi baixa.

O trabalho está organizado em seis partes que incluem vários capítulos: a Introdução, a Caracterização da AM (Capítulo I), a Revisão da Literatura (Capítulo II), a Metodologia (Capítulo III), a Apresentação e Discussão dos Resultados (Capítulo IV) e por fim as Conclusões, Contribuições e Recomendações.

A introdução refere os objectivos, a importância a finalidade, as hipóteses, a metodologia e as suas limitações.

A segunda parte caracteriza de forma sucinta a AM, nomeadamente como está organizada.

A terceira parte direcciona-se para a revisão da literatura, englobando pontos como a definição do conceito liderança, o desenvolvimento da liderança, a taxonomia de Yukl, a motivação em termos latos, a motivação do aluno, a teoria da expectativa, a satisfação e por fim o clima de aprendizagem.

A quarta parte diz respeito à metodologia utilizada. Como tal, caracterizou-se a amostra, os instrumentos e o procedimento adoptado para realização do trabalho.

Na quinta parte apresenta-se a análise e a discussão dos resultados, decorrente da aplicação dos questionários, da recolha de dados e, posterior tratamento estatístico.

Finalmente, a sexta parte refere-se às conclusões, sugestões e recomendações para investigações futuras.

## CAPITULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA MILITAR

“A Academia Militar é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior Universitário que desenvolve actividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), destinados aos Quadros Permanentes das Armas e Serviços” (<http://www.academiamilitar.pt/> citado. in Gomes, 2007: 4).

Actualmente a AM integra a Fundação das Universidades Portuguesas através do seu Centro de Investigação, o Centro Coordenador das Actividades de Investigação e Desenvolvimento do Exército. Ministra também uma Pós Graduação em “Guerra de Informação/*Competitive Intelligence*” e, numa iniciativa conjunta com a Universidade dos Açores, um mestrado em “História militar”. Para além dos alunos Nacionais, forma também alunos provenientes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

Este estabelecimento Militar de Ensino Superior Universitário confere o grau de Mestrado Integrado em vinte e um cursos diferentes, abrangendo as áreas das ciências militares, engenharias e saúde, sendo que estas duas últimas áreas são leccionadas e avaliadas por outras escolas universitárias. Os cursos ministrados na AM são apresentados no anexo A.

Os cursos são organizados, na sua área estritamente académica, em moldes idênticos aos dos estabelecimentos de Ensino Superior Universitário, e nas áreas de formação comportamental e de instrução e treino, de acordo com as directivas do o Chefe do Estado-Maior do Exército. No primeiro ano da AM é dado especial ênfase à formação de base, na área científica, social e humana e à formação militar, física e comportamental, leccionando-se um Curso Geral Preparatório comum a todos os cursos ([http://members.tripod.com/academia\\_militar](http://members.tripod.com/academia_militar) cit. in Gomes, 2007: 5).

Todos os cursos de engenharia tem uma duração de sete anos, onde os primeiros quatro anos são leccionados na AM, e os dois anos seguintes no Instituto Superior Técnico (IST), Relativamente aos cursos que conferem o grau de Mestrado Integrado em Medicina, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas, são frequentados na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Técnica de Lisboa e Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa.

No último ano do curso, é frequentado um tirocínio<sup>1</sup>, que assume um carácter de estágio de formação, eminentemente prático, que decorre nas respectivas Escolas Práticas de cada Arma e Serviço. Findo o curso da AM, o aluno recebe o diploma de Mestrado Integrado, a Carta de Curso e a Espada de Oficial, como símbolo das funções de comando que institucionalmente lhe são conferidas ([http://members.tripod.com/academia\\_militar](http://members.tripod.com/academia_militar) cit. in Gomes, 2007: 6).

---

<sup>1</sup> O tirocínio para Oficiais é o equivalente ao estágio final de curso para os alunos do ensino superior.

## CAPITULO II - REVISÃO DE LITERATURA

A Liderança intrigou estudiosos e profissionais durante bastante tempo. Muitos investigadores têm procurado uma definição do conceito, enquanto outros têm tentado captar exactamente o que torna os líderes eficazes. Apesar de décadas de investigação, encontrar uma definição comum de "liderança" é uma tarefa árdua. Além disso, as tentativas para descrever o que torna os líderes eficazes, provaram ser ainda mais evasivas. São líderes eficazes devido ao que fazem e/ou ao modo como fazem? Quais os comportamentos que conduzem a uma liderança eficaz? Continua a não haver respostas claras a estas questões, mas nos últimos 50 anos produziu-se uma vasta literatura sobre o conceito de liderança.

### 2.1. Liderança

O dicionário da Língua Portuguesa apresenta o termo **liderança** associado à função de líder; chefia; orientação (De *liderar+-ança*). O termo **líder** significa chefe; orientador; indivíduo que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo; representante de uma bancada parlamentar; agremiação ou atleta que ocupa o primeiro lugar em qualquer competição desportiva (do ing. *leader*, «chefe»). O termo **liderar** significa exercer a função de líder; dirigir; orientar (De *líder+-ar*). (Dicionário da Língua Portuguesa, 7ª edição, Porto Editora).

A liderança é um tema que cada vez tem mais importância na vida das organizações. Isto deve-se ao facto destas necessitarem de lideranças eficazes para revitalizar as organizações e impulsioná-las para a competitividade e para o sucesso. Sem liderança, as organizações correm o risco de perderem o rumo e a direcção (Belchior, 2002: 6).

Contudo, este tema não é novo. Então, o que é a liderança? “No seu sentido mais simples, a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo eles não adoptariam” (Belchior, 2002: 6.). Todavia, esta definição não consegue explicar o verdadeiro significado de liderança em contexto organizacional. Isto deve-se, ao facto das organizações estarem direccionadas para o cumprimento de finalidades, metas e objectivos.

Deste modo, a liderança é “como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Belchior, 2002: 7).

Depois de uma exaustiva revisão da literatura sobre liderança, Stogdill (cit por Yukl, 1989: 2) conclui que “existem quase tantas definições de liderança, como pessoas a tentar definir o conceito”. A liderança foi definida em termos de traços individuais, comportamentos,

influencia sobre outras pessoas, padrões de interacção, papéis de relacionamento, a ocupação de uma posição administrativa e a percepção pelos outros relativamente à legitimidade de influência (Yukl, 1989: 2).

Outro ponto de vista, define liderança como um processo de resolver problemas, segundo uma direcção significativa para um esforço colectivo, causando esforços voluntários para ser expandido para atingir objectivos (Jaques e Jacobs 1990, cit por Crawford, 2003: 11). Esta definição deu apoio a uma abordagem funcional à liderança, enfatizando a importância dos líderes para a realização dos objectivos organizacionais. Esta perspectiva de liderança subscreve a ideia de que uma liderança comportamental eficaz depende fundamentalmente da capacidade do líder para resolver problemas organizacionais, que é, em parte, determinada pelo papel ocupado pelo líder dentro da organização (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs e Fleishman 2000a, cit por Crawford, 2003: 11).

Para Katz e Kahn (1978) aos líderes espera-se que resolvam problemas e influenciem os outros na prossecução dos objectivos organizacionais. Apesar do comportamento ser ditado pelas necessidades da situação, o líder deve agir no sentido da realização das metas organizacionais. Assim, o desenvolvimento da liderança torna-se uma questão de desenvolvimento de capacidades de desempenho para um determinado tipo de papel social (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, e Reiter-Palmon, 1993b, cit por Crawford, 2003: 11). Feldman e Lindell (1989, cit por Crawford, 2003: 11) também subscrevem esta abordagem funcional da liderança alegando que a liderança comportamental é complexa, oportunista e que envolve muitas capacidades cognitivas na geração, selecção e implementação de tentativas de influência.

Essa caracterização da liderança comportamental pressupõe uma série de processos indicativos da eficácia dos líderes organizacionais. Entre esses processos, está a construção de problemas e a criação de soluções que incluem a aquisição de informações acerca dos comportamentos, a especificação do grupo e as necessidades organizacionais, bem como o planeamento e desenvolvimento de respostas estratégicas (Mumford, O'Connor, Clifton, Connelly, Zaccaro, 1993a, cit por Crawford, 2003: 12). Isto sugere a necessidade de uma transformação controlada na liderança que coloca uma recompensa no conhecimento, na criatividade e nas capacidades construtivas, o que aumenta a complexidade e variabilidade dos problemas (Jaques e Jacobs, 1987, cit por Crawford, 2003: 12).

Estes dados indicam que um deficiente treino comportamental não é suficiente para os líderes enfrentarem os desafios do futuro. Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman e Reiter-Palmon (1993, cit por Crawford, 2003: 12), argumentam que as condições de desempenho da tarefa mudam de um momento para outro e de situação para situação e, portanto, os líderes não podem confiar num conjunto de regras predefinidas ou práticas comportamentais

para determinadas circunstâncias. O desenvolvimento da Liderança foca o desenvolvimento de um amplo esquema geral e de uma base principal da aprendizagem para facilitar a transferência desta para situações pertinentes (Crawford, 2003: 12).

A relação entre o papel dos líderes nas organizações e a capacidade da organização para atingir o seu objectivo coloca no centro da discussão a abordagem do desempenho humano como origem do desenvolvimento metódico de esforços da liderança (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, e Reiter-Palmon, 1993b, cit por Crawford, 2003: 13).

## 2.2. Desenvolvimento da Liderança

O desenvolvimento da Liderança pode ser entendido como uma progressão nas mudanças traçadas, por intervenções adaptativas e pelo papel funcional de requisitos associados à necessidade de resolver problemas (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, e Reiter-Palmon, 1993b cit por Crawford, 2003: 17).

As mudanças de natureza discricionária da resolução de problemas necessitará do desenvolvimento e clarificação de novas capacidades que integram o conhecimento para a solução de problemas. Além disso, ao longo das suas carreiras, os líderes desenvolvem novas competências que contribuem para o desempenho em situações regulares. Deste modo, características gerais adaptáveis, como aceder a novas experiências e a capacidades cognitivas complexas servem para promover o desenvolvimento de competências, sendo susceptíveis de provar o desenvolvimento a longo prazo (Crawford, 2003: 17).

Os indivíduos quando entram para as organizações apresentam poucas experiências e são por isso chamados de noviços (Mumford et al., 2000, cit por Crawford, 2003: 18), e daí, as organizações serem responsáveis pelo desenvolvimento dos seus líderes. Lewis e Jacobs (1992, cit por Crawford, 2003: 18) defendem que o cerne do desenvolvimento passa pela nomeação dos líderes para sucessivamente trabalhar em papéis mais desafiantes. A organização deverá fornecer as experiências, para que os líderes adquirirem conceitos fundamentais para a compreensão de liderança dentro do seu contexto. Os modelos de aquisição da capacidade para liderar sugerem que os tipos de experiências fornecidas devem ser planeados, estruturados e supervisionados (Crawford, 2003: 18).

Depois da socialização, as experiências que se seguem devem permitir a elaboração do núcleo de conhecimento e da oportunidade para a integração das experiências reais. A elaboração é uma parte integral do processo de aprendizagem, sendo esta um processo de reflexão sobre novos conhecimentos e competências ou a realização da conexão de dados ou ideias que se encontrem previamente na mente do aprendiz (Crawford, 2003: 30).

O conhecimento e as capacidades de liderança são capacidades desenvolvidas ao longo do tempo em função da experiência adquirida (Ackerman 1992, cit por Crawford, 2003: 31).

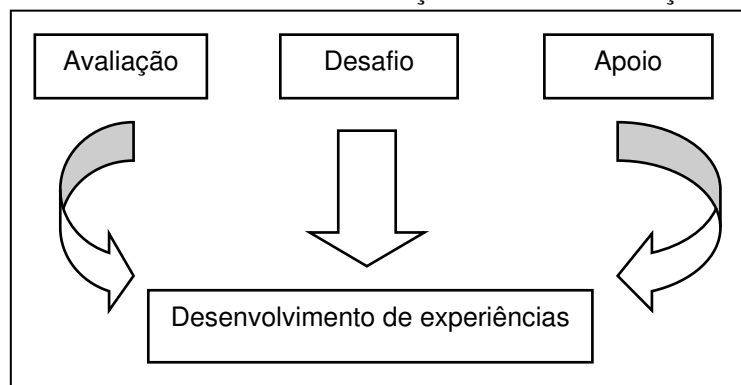
Sem o desenvolvimento apropriado das experiências, até mesmo os indivíduos com mais conhecimento e motivados será pouco provável que sejam líderes eficazes no contexto organizacional (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, e Reiter-Palmon, R., 2000b, cit por Crawford, 2003: 31).

Cynthia McCauley e outros investigadores do Centro de Liderança Criativa (CLC) têm dedicado grande parte das suas investigações procurando entender como as pessoas se podem tornar melhores líderes. A liderança é um processo adaptativo onde os indivíduos se tornam cada vez mais eficazes. Deste modo, Van Velsor, McCauley, e Mosley (1998, cit por Crawford, 2003: 31) definem o desenvolvimento da liderança como a expansão da capacidade para ser eficaz na liderança de diferentes papéis.

A complexidade cognitiva é uma característica que permite aos líderes tomarem decisões de alta qualidade perante problemas organizacionais complexos. Deste modo, Hooijberg, Hunt, e Dodge (1997, cit por Crawford, 2003: 32) observaram que a complexidade cognitiva é um precursor da complexidade comportamental e a complexidade comportamental é um precursor do líder e da eficácia organizacional. A complexidade do comportamento refere-se à reunião de papéis de liderança que os oficiais podem desenvolver, bem como a capacidade dos líderes para variar o desempenho dos papéis de liderança em função da situação (Hooijberg, Bullis e Hunt, 1999, cit por Crawford, 2003: 32).

As pesquisas sobre o desenvolvimento da liderança tem sido alvo de algumas críticas por não estarem suficientemente fundamentadas nas teorias de aprendizagem (Day 2000, cit por Crawford, 2003: 33). Os autores argumentam, que as experiências de desenvolvimento são caracterizadas pelos elementos de avaliação, de desafio e de apoio (Figura 1). Estes elementos fornecem as matérias-primas ou os recursos de aprendizagem (Crawford, 2003: 33).

**Figura 1** - Modelo de Desenvolvimento de Liderança do Centro Liderança Criativa (CLC).



Fonte: Crawford, Jennifer Palmer (2003) *Leadership Development and Constructivism*, University of Waterloo. Canadian Defense Academy.

A avaliação fornece informações válidas sobre a actual capacidade e desempenho do líder. Embora algumas intervenções de desenvolvimento incidam sobre a aquisição desta apreciação dos outros, é igualmente importante para os líderes avaliar o seu próprio

desempenho. A avaliação é uma mais valia, ao fornecer *feedback* ao líder sobre a eficácia das formas actuais de pensamento e de comportamento (Crawford, 2003: 33).

O desafio proporciona a oportunidade e a percurso necessário para realizar a mudança. De acordo com Piaget (1977, cit por Crawford, 2003: 34), esse desequilíbrio é desconfortável e inicia a motivação para a mudança. Na sua zona de conforto, não existe desenvolvimento porque os líderes usam as competências que já dominam. Os indivíduos sentem-se desafiados quando se deparam com situações que exigem capacidades e competências para além das suas capacidades actuais, ou quando a situação é confusa ou ambígua. Alguns desafios exigem que o indivíduo adquira novas competências e perspectivas; outros exigem mudanças nos antigos modos de pensar, porque já não são eficazes. Dominar os desafios exige energias para desenvolver competências, capacidades e reformular a maneira de pensar face a situações complexas (Crawford, 2003: 34).

O terceiro elemento do desenvolvimento da liderança tal como descrito pelo CLC é o apoio. Este, oferece suporte à confirmação das lições aprendidas. Ao falar com outros sobre os seus próprios esforços, através da examinação aberta dos erros e da visualização da forma como a organização reage positivamente às mudanças feitas, a pessoa tem a oportunidade de confirmar e clarificar as lições aprendidas (Van Velsor, McCauley, e Mosley, 1998, cit por Crawford, 2003: 34).

Para desenvolver um modelo de liderança é necessário conjugar estes três elementos. Assim, decorrente do modelo apresentado e fazendo um paralelo com os objectivos enumerados para esta investigação, a avaliação vai incidir sobre os comportamentos essenciais para a formação global do oficial e específica do oficial subalterno. Mas para que os líderes adquiram estes comportamentos é necessário criar um clima de aprendizagem propício. Para tal, é necessário desafiar as pessoas para a mudança, para desenvolver novas capacidades, competências para serem líderes eficazes. Por último, para que o ciclo se complete, é necessário o apoio, ou seja, é necessário motivação para ultrapassar obstáculos e se alcance satisfação.

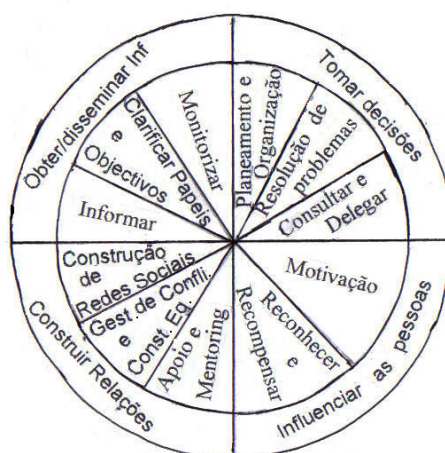
### 2.3. Taxonomia de Yukl

Yukl (1989, cit por Berry, 1998: 8) foi um dos primeiros autores a reconhecer o dilema da investigação sobre comportamentos de liderança. A ausência de uma taxonomia dificultou a comparação de resultados entre investigadores. Antes de Yukl, foram utilizadas diferentes taxonomias com diferente número de escalas. Algumas taxonomias, centradas nos estudos da Universidade do estado de Ohio e da Universidade de Michigan, foram extremamente gerais e forneceram uma visão demasiado simplista dos comportamentos da liderança. Outras tendiam a ser demasiado específicas, o que conduzia a resultados onde os

comportamentos não eram "significativos". No entanto, Yukl identificou os pontos de contacto entre as várias taxonomias e estabeleceu um enunciado para definir um conjunto de comportamentos de liderança, sendo este: (1) suficientemente extenso para permitir o reconhecimento e a relevância; (2) específico o suficiente para ser útil em determinar a eficaz liderança dentro de uma determinada situação, e (3) válida para permitir a correlação e comparação através de estudos (Yukl, 1990 cit por Berry, 1998: 8).

Para colmatar este vazio conceptual, Yukl (1982, cit por Berry, 1998: 8) tentou definir uma taxonomia universal e válida de comportamentos de liderança. O seu grupo desenvolveu uma lista de vinte e um comportamentos, em 1979. Estudos subsequentes e análises factoriais reduziram o número de comportamentos para catorze a, apenas onze. Os comportamentos cobrem quatro grandes categorias principais de intervenção: obter/disseminar informação, construir relações, influenciá-las pessoas e tomar decisões (Yukl, 1990 cit por Berry, 1998: 8) (Figura 2)<sup>2</sup>.

**Figura 2** – Taxonomia de Yukl sobre Comportamentos de liderança.



Fonte: YUKL, G. (1989) *Leadership in organizations* (Second Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Assim, na área do relacionamento com os outros, **construir relações**, pode assumir estratégias de gestão de conflitos e construção de equipa, o fornecimento de apoio e *mentoring* quando tal se mostra adequado face às necessidades dos colaboradores e o trabalho em redes sociais através do estabelecimento de contactos com outras figuras externas relacionadas com o trabalho a efectuar (Berry, 1998: 10).

Por sua vez, a adopção de comportamentos que permitem **influenciar as pessoas** caracteriza-se pelas estratégias de motivação no sentido de promover um maior envolvimento nas tarefas e pelo reconhecimento das boas *performances* e contributos dados no seio do grupo (Berry, 1998: 10).

<sup>2</sup> Mais definições específicas e exemplos de comportamentos estão presentes no Anexo B.

Quanto aos processos de **tomada de decisão** são propostas três acções distintas: (a) o planeamento e organização dos objectivos a atingir e o estabelecimento das estratégias a adoptar;(b) a resolução de problemas, que se inicia pela identificação dos constrangimentos existentes no trabalho, seguindo-se a análise das causas e possíveis soluções a implementar e terminando com a concretização de acções decisivas para resolver as dificuldades e (c) o consultar e o delegar, apontando-se a necessidade do responsável começar por ouvir as pessoas antes de tomar decisões que lhes vão dizer directamente respeito, verificando também a possibilidade das resoluções a adoptar poderem contar com uma participação activa de todos (Berry, 1998: 10).

Finalmente, o **fornecimento e procura de informações** são caracterizados por três tipos de comportamentos: (a) a monitorização das operações realizadas internamente e a atenção dada ao ambiente envolvente, analisando-se as expectativas dos clientes e as possíveis ameaças ou oportunidades existentes; (b) a informação, que se manifesta pela divulgação das decisões tomadas, do planeamento a seguir e do fornecimento de materiais e documentos relevantes para a execução das tarefas e (c) a clarificação dos papéis e dos objectivos a alcançar, efectuando-se a distribuição das tarefas, dando-se indicações quanto à forma de as realizar, definindo-se as responsabilidades de cada elemento da equipa e estabelecendo-se os objectivos de cada tarefa, as datas-limite a cumprir e as *performances* a alcançar (Berry, 1998: 11).

Conjugando toda esta informação, Yukl (1989, cit por Gomes, 2005: 44) afirma que a eficácia do trabalho dos líderes vai depender da interacção entre as onze categorias de comportamento, aceitando-se que algumas estão mais centradas na realização das tarefas (ex.: monitorização das operações, clarificação de papéis e objectivos, etc.) enquanto outras se destinam mais à atenção dada aos aspectos pessoais da relação com os colaboradores (ex.: gestão de conflitos e promoção do espírito de equipa, o fornecimento de apoio e ajuda pessoal, etc.).

Neste sentido, a *performance* obtida será tanto maior quanto os membros do grupo possuírem boas competências de execução das tarefas e motivação; se o grupo demonstrar uma organização interna eficiente, se existir uma cooperação entre os elementos da equipa de trabalho; se estiverem disponíveis os recursos adequados. Por fim, se as actividades a levar a cabo estiverem bem coordenadas com os outros sectores da organização em geral, de modo a reduzirem-se as incertezas e as quebras de funcionamento devido a sobreposição de funções (Gomes, 2005: 44).

A taxonomia de Yukl induz uma série de vantagens. Em primeiro lugar, " inclui a maioria dos comportamentos importantes encontrados em anteriores investigações, e possui um vasto número de comportamentos mais específicos (taxonomias)." (Yukl, 1989 cit por Berry, 1998: 8). Na prática, Yukl desenvolveu uma taxonomia onde define comportamentos críticos de

liderança. Em segundo lugar, a taxonomia de Yukl possui um elevado grau de correlação com taxonomias utilizadas em estudos anteriores (ver anexo C). Isto permite a comparação de um conjunto comum de comportamentos através de estudos para facilitar a futura investigação. Por último, a taxonomia pode ser usada para definir comportamentos críticos de liderança em diferentes circunstâncias. Por outras palavras, o recurso à Taxonomia de Yukl, permite definir comportamentos críticos em diferentes situações, tal como o nível de responsabilidade do líder ou a natureza da sua tarefa. Desta forma, Yukl fornece a possibilidade do estudo de comportamentos de liderança eficazes e proporciona um instrumento de análise válido para os mesmos (Berry, 1998:10).

Os comportamentos de liderança da Taxonomia de Yukl são medidos com um questionário conhecido como *Managerial Practices Survey* (MPS) (ver anexo D). Trata-se de um questionário amplamente validado através de um conjunto alargado de estudos. Cada um dos estudos avaliaram as suas características psicométricas, validade e precisão fornecendo evidências da sua relevância para uma liderança eficaz. Garantiram a estabilidade das medições ao longo do tempo, a segurança e a discriminação dos grupos (Berry, 1998, cit por Yukl, 1989: 9). A validação do MPS foi "mais intensiva e abrangente do que a validação da investigação feita por qualquer questionário anterior sobre comportamentos de líder" (Berry, 1998, cit por Yukl, 1989: 9). Em síntese, os esforços do Yukl resultaram num instrumento amplamente aceite e válido para medir os comportamentos dos líderes organizacionais.

Este estudo emprega a Taxonomia de Yukl e o MPS avaliando comportamentos específicos da liderança. Fica contudo ainda por analisar os factores inerentes ao sucesso/insucesso do comportamento adaptado ou do que será futuramente adoptado, tais como a motivação, a satisfação e o próprio clima de aprendizagem (Berry, 1998: 9).

## 2.4. Motivação

Está longe do nosso propósito abordar a motivação de forma exaustiva, pelo que nos cingiremos a alguns aspectos mais significativos. Apesar da sua enorme importância, é difícil definir em poucas palavras o que motivação. "A motivação é um tema vasto, abrangente e multifacetado, uma vez que engloba vários domínios e contextos, nomeadamente escolar, familiar, profissional, comunitário político e económico" (Campos, 1990 cit por Gil, 2007: 41).

O termo motivação, etimologicamente, significa "acção de pôr em movimento", no qual parece ter origem nas palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover), que significa aquilo que é passível de mover o indivíduo, de o levar a agir para atingir algo (o objectivo), e de lhe produzir um comportamento orientado (Alves et al, 1996 cit por Gil 2007: 41).

Apesar de não existir um significado uniforme e único, pode-se dizer que a motivação, “é um processo psicológico básico, que simultaneamente, com as percepções, as atitudes e a aprendizagem, sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano (Chiavenato, 2004: 230).

A motivação “ é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. Assim, a motivação está quase sempre relacionada com o esforço em relação a qualquer objectivo (Chiavenato, 2004: 230).

“É um processo que começa com uma carência fisiológica ou psicológica ou necessidade que activa o comportamento ou um impulso orientado para um objectivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos” (Chiavenato, 2004: 231).

A motivação pode ser considerada como um mecanismo, como um meio para desenvolver a aprendizagem, podendo ser relevante para a explicação, previsão e orientação do desempenho dos indivíduos (Gil, 2007: 42).

É um conceito central em psicologia equiparada a um nível de esforço ou energia de um soldado ou grupo de soldados que está disposto a gastar para determinados fins. Tipicamente, a motivação é um factor necessário no meio das características individuais do soldado, em interacção com as suas competências (Siebold e Lindsay, 2000: 113).

Para efeitos da nossa análise, de acordo com o trabalho realizado Siebold e Lindsay (2000: 113), existem três grandes factores disponíveis para analisar a motivação do soldado, quando comparada com o desempenho: (a) a motivação ou interesse do trabalho, (b) a motivação para treinar um acontecimento e (c) a satisfação profissional.

Devido à motivação se relacionar com factores relativamente heterogéneos, tais como: o desejo de sucesso; o medo de fracasso; a ansiedade; o conformismo; as expectativas de sucesso; entre outras, as teorias da motivação evoluíram para campos muito diversos. Neste âmbito, surgem diversas teorias dedicadas ao estudo da motivação. As teorias da motivação podem ser classificadas em três: Teorias do Conteúdo, Teorias de Processo e Teorias de Reforço.

Optou-se no presente trabalho por explorar e suportar os resultados tendo por base a teoria da Expectativa de Vroom (inserida na Teoria do Processo), por relacionar o esforço e a recompensa do aluno com os resultados (abordada de forma detalhada mais à frente).

## 2.5. A motivação do aluno

Remetendo a motivação para o contexto específico deste trabalho, e conotando-o como um factor decisivo no contexto de aprendizagem, é pertinente estudar a realização do aluno da AM face aos objectivos e às metas a alcançar.

Martín (2003, cit por Marques 2006: 34) define a motivação "como um estado interno do indivíduo influenciado por determinadas necessidades e/ou crenças que geram atitudes e interesses favoráveis face a uma meta, sendo o desejo levado a um esforço continuado, porque lhe dá prazer e satisfação cada vez que obtém bons resultados (motivação intrínseca<sup>3</sup>)".

A motivação do aluno é parte integrante do processo de aprendizagem e tem princípio nas informações que o aluno obtém antes, durante e depois das aulas. Assim, de acordo com Postic (1990, cit por Marques, 2006: 34) "os juízos pronunciados pelos pais, colegas, docentes, a propósito dos resultados do seu trabalho, são confrontados, e interpretados - conforme são convergentes ou divergentes - pelo aluno que daí retira uma concepção de si próprio e deduz os campos de acção que lhe são abertos ou fechados". Contudo, existem outros factores que influenciam a motivação, nomeadamente os que fazem parte dos procedimentos didácticos e das características pessoais do professor (motivação extrínseca<sup>4</sup>) (Marques, 2006: 34).

Com vista a motivar o aluno, o oficial/professor necessita de aplicar estratégias diversificadas estimulando à participação, à promoção do envolvimento, à reflexão e ao debate de ideias, entre outras (Felouzis, s.d., cit por Marques, 2006: 35).

Quando o aluno considera que controla a realização de uma determinada tarefa sente-se altamente motivado e entusiasmado, assumindo atitudes de persistência e de melhoria na sua execução. Deste modo, vai competindo porque gosta e à medida que vai atingindo os seus objectivos aumenta as expectativas na realização de tarefas futuras. No sentido inverso, isso já não se verifica. Os indivíduos com baixo controlo na realização da tarefa, são indivíduos pouco motivados para a realização das mesmas e não entendem os resultados obtidos em função da sua capacidade e/ou esforço, mas sim como dependentes da sorte, oportunidade ou fatalismo (Neves, 2004: 27).

---

<sup>3</sup> Tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que perseguimos interesses pessoais e exercemos aptidões, sendo que não são necessárias recompensas para prosseguirmos a actividade, já que esta é recompensadora em si mesma.

<sup>4</sup> Motivação baseada numa recompensa, ou numa tentativa de evitar um castigo, ou seja, quando exercemos uma determinada actividade devido a uma razão que pouco tem a ver com a dita.

## 2.6. Teoria de Processo

As teorias gerais de processo, procuram explicar a dinâmica de desenvolvimento da motivação numa lógica mais vasta que a organizacional.

As pessoas são diferentes em relação às coisas que as motivam. Assim, a forma como as motivações se traduzem em actos muda de pessoa para pessoa. As pessoas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reacções à satisfação de uma necessidade variam de pessoa para pessoa e dentro da mesma pessoa, variam com o tempo (Ferreira; Neves; Caetano, 2001: 265).

Sendo a necessidade apenas um dos elementos do processo dever-se-á procurar uma resposta no modo como estas se manifestam. Deste modo, é necessário encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, salientar os factores situacionais e de natureza informativa que levam uma pessoa a escolher uma acção em vez de outra (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 265).

### 2.6.1. Teoria da Expectativa

Uma das teorias mais amplamente aceite é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964) e Edward Lawler (1986). Esta teoria argumenta que cada pessoa é um decisor livre de agir de determinada maneira, para obter as recompensas desejadas, tais como o aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas satisfarão as metas pessoais do sujeito (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 266).

A teoria centra-se, assim, em três pressupostos (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 266):

1. Na atractividade ou na importância que os resultados representam para o indivíduo, conseguida na continuidade do trabalho.
2. Na relação desempenho/recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um empenhamento especial levará à obtenção de um resultado desejado.
3. Na relação esforço/desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho.

Existem cinco conceitos que funcionam como pilares da teoria da Expectativa: os resultados, a valência, a instrumentalidade, a expectativa e a força (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 266):

Os resultados são os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como compensação do seu trabalho. Estes resultados podem ser tanto negativos (fadiga, frustração, ansiedade, ameaça, entre outros) como positivos (promoções, tempo de férias, segurança, oportunidade de realização, entre outros).

A valência traduz o grau de atractividade que o resultado representa para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. Esta pode ser positiva, neutra e negativa<sup>5</sup>.

A instrumentalidade representa o grau concebido da relação entre o desempenho e o resultado obtido.

A expectativa traduz-se na relação entre o esforço e o desempenho. Assim, quanto maior for o esforço, maior será o desempenho (i.e. face a várias alternativas as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada ao alcance dos resultados desejados).

A força é a quantidade de esforço/tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar. Assim, quanto maior for a força, maior será a motivação.

## 2.7. Satisfação

Existe inúmeras definições acerca do conceito de satisfação, sendo possível classificá-las de acordo com panoramas distintos. Segundo vários autores (Locke, 1976; Crites, 1969; Muller e McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstron e Davis, 1993) quando se referem à satisfação mencionam um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 289).

Segundo Fiske e Taylor (1991) e Fernández-Dols (1994), acontecimentos como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções são associadas a um fenómeno genérico e pouco específico, na utilização do termo afecto (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 289).

Contudo, existem outros autores que definem o conceito de satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991, cit por Ferreira et al., 2001: 289). Esta perspectiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho.

Definiremos assim satisfação como a atitude geral de um indivíduo relativamente ao seu trabalho. Porém, esta definição é claramente muito genérica. Assim, para definir o conceito de satisfação é necessário ter em consideração pelo menos dois aspectos. Por um lado, devemos especificar os processos psicológicos que constituem a experiência subjectiva da satisfação. Por outro lado, referimo-nos à identificação das características associadas ao desempenho que produzem essas experiências subjectivas de satisfação (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 291).

---

<sup>5</sup> Positiva: resultado é atractivo para o indivíduo, esforçando-se por o atingir; Negativo: resultado causa insatisfação, evitando atingir o resultado; Neutro: quando o resultado é indiferente.

Contudo, para que tal aconteça, a satisfação no trabalho depende de várias determinantes (Ferreira, Neves; Caetano, 2001: 301):

- O trabalho deve ser mentalmente desafiante. As pessoas preferem funções que lhes dêem a oportunidade de usar as suas perícias e talentos, e que lhes ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre os resultados que conseguem atingir. Estas características tornam o trabalho mentalmente desafiante.
- A equidade nas recompensas. As pessoas querem sistemas e políticas de recompensas que sejam justos, sem ambiguidade, e de acordo com as suas expectativas. Quando a retribuição é justa e baseada nas exigências do trabalho, quer ao nível das perícias individuais, quer nos termos da sociedade envolvente, haverá condições para haver satisfação. As recompensas possibilitam oportunidades de progressão, maiores responsabilidades e maior estatuto social. Os indivíduos que percebem que as decisões sobre recompensas são tomadas de uma forma correcta e justa têm tendência a sentir satisfação nas suas funções.
- A compatibilidade entre a profissão e a personalidade. Uma das conclusões do estudo de Holland (1980) é de que uma concordância elevada entre a personalidade das pessoas e a sua ocupação profissional dá origem a uma maior satisfação individual. A sua lógica baseia-se fundamentalmente em: “pessoas com tipos de personalidade congruentes com a sua escolha vocacional deverão achar que têm as perícias e competências adequadas para cumprir os objectivos”. Assim, têm maior apetência para ser bem sucedidas com os seus empregos e, face ao sucesso, têm uma maior probabilidade de obter elevada satisfação do seu trabalho. Os estudos realizados para replicar as conclusões de Holland têm sido, quase universalmente, coincidentes. É, assim, importante adicionar este factor à nossa lista dos determinantes da satisfação no trabalho.

## 2.8. Clima de aprendizagem

Muito do nosso comportamento é aprendido. Aprendemos conteúdos relacionados com a forma de ser, de estar, de modo a que a relação social se processe de forma adequada.

A aprendizagem refere-se à “aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida” (Ferreira, Neves, Caetano, 2001: 151).

A aprendizagem é um processo de mudança de comportamento obtido através da experiência construída por factores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais. Aprender é o resultado da interacção entre estruturas mentais e o meio ambiente. De acordo com a nova ênfase educacional, centrada na aprendizagem, o professor é co-autor do processo de aprendizagem dos alunos. No enfoque centrado na aprendizagem, o

conhecimento é construído e reconstruído continuamente (<http://pedagogia.brasilecola.com/trabalho-docente/o-que-e-aprendizagem.htm>).

As aprendizagens que ocorrem ao longo de toda a nossa vida, são mais intensas durante a maturação quando os agentes educativos (família, escola, sociedade) ocupam um papel fulcral.

Os seres humanos tem a capacidade de transformar constantemente os seus modos de conduta. Isto significa que temos a capacidade de adaptação rápida às condições mutáveis do meio ambiente bem como o ajustamento continuo do comportamento ao meio em que estamos inseridos pela predisposição inata conhecida como clima de aprendizagem (Chiavenato, 2004: 152).

Muitas das vezes, a aprendizagem depende da experiência mas também pode depender de outros factores como a motivação e a maturidade. Algumas das respostas são aprendidas sem auxílio, como não tocar numa superfície quente, mas essas são dependentes do nosso crescimento, do próprio contacto com a realidade. Contudo, existem outras respostas que necessitam de ser aprendidas, como o caminhar, o falar, entre outras, estando dependentes da interacção de terceiros (Chiavenato, 2004: 152).

O contexto da aprendizagem é determinante nos resultados dos alunos (cadetes) mas é sobretudo estabelecido pela relação oficial/cadete ou professor/cadete e pela relação que os oficiais/professores estabelecem entre si a partir das normas institucionais. São aspectos como da autoridade, o uso do poder e a reciprocidade oficial/cadete ou professor/cadete que estão na base do tipo de relações que se constroem (Marques, 2006: 32).

As expectativas do oficial/professor em relação ao ensino, são um factor importante na aprendizagem dos alunos, na medida em que o oficial/professor tem expectativas diferentes em relação a cada um deles. Quando expressas, podem influenciar o aluno, para o cumprimento das tarefas que lhe são solicitadas. Ou seja, existe uma relação de causa-efeito entre as expectativas do oficial/professor e o desempenho do aluno. São consequência, em grande parte as manifestações do oficial/professor que determinam os resultados dos alunos (Felouzis, s.d., cit por Marques, 2006: 35). Como afirma Stubbs (1987: 104, cit por Marques, 2006:32) “aprender não é um processo puramente cognitivo ou psicológico, mas que pode depender crucialmente da relação social entre o professor e aluno”, ou seja, entre o oficial/cadete ou professor/cadete.

Falar em aprendizagem, é falar no processo de aprendizagem. Este processo consiste em quatro etapas: aquisição de informação (recolha de informação adequada), assimilação de informação (absorção de informação), inovação (desenvolver novas mudanças numa empresa) e rotinização (continuação com acções habituais). Atingido esta última etapa do processo, as organizações não devem ficar presas à ideia de que o processo está

encerrado, devem procurar informação apropriada para sugerir novos produtos e processos, contribuindo para o desenvolvimento permanente (Cunha, 2004: 585).

A abordagem à aprendizagem procura representar o modo como os estudantes se relacionarem com as tarefas que lhe são solicitadas (Marton e Ramsden, 1988, citado por Duarte, 2000: 30). Nesta perspectiva, o confronto com a aprendizagem é caracterizado pela acção de duas variáveis em interacção: a motivação e a estratégia de aprendizagem. Este, conceito compósito implica, por um lado, uma componente “afectiva” (ou “externa”), correspondente à motivação face à tarefa de aprendizagem e por outro lado, envolve uma componente tipicamente “cognitiva” (“interna”), que corresponde à estratégia adoptada (Biggs, 1979, 1987a, 1990 et al., cit por Duarte, 2000: 30).

Os estudos de Pramling (1983, 1986 cit por Duarte, 2000: 152), com crianças do pré-escolar, revelaram a existência de três concepções de aprendizagem: passar a fazer algo que antes não se era capaz (competência, actividade ou comportamento), ficar a saber algo de novo (factos ou conhecimentos) e, menos frequente, compreender algo (obter um significado diferente, relacionar as coisas ou tirar conclusões), deste modo, Pramling apresenta as três concepções como uma progressão desenvolvimentista.

Um outro estudo com crianças no ensino básico também refere a diferenciação entre uma concepção da aprendizagem enquanto memorizações do maior número de factos/”respostas correctas” e uma concepção da aprendizagem enquanto compreensão/análise/relação com outros conhecimentos (Lamn et al, 1993, cit por Duarte, 2000: 153).

Decorrente da revisão dos conceitos de comportamentos de liderança, motivação, satisfação e clima de aprendizagem, apresenta-se no próximo capítulo a metodologia adoptada para procurar dar resposta às hipóteses formuladas.

## CAPITULO III - METODOLOGIA

### 3.1. Introdução

Tal como foi referido anteriormente, a parte prática pretende reflectir em dimensões importantes como a motivação, o clima de aprendizagem, a satisfação e o seu impacto no desenvolvimento de comportamentos de liderança adoptados ou na expectativa de serem adoptados pelos alunos da AM.

### 3.2. Objecto de estudo

O objecto de estudo é o desenvolvimento de comportamentos de liderança em alunos da AM. Tendo por base uma amostra de Cadetes (CAD), Aspirantes (ASP), Oficiais instrutores e Professores civis (OF/PROF) o estudo realizado tem como finalidade recolher as percepções sobre: 1) Qual o grau de importância dos comportamentos de liderança para a formação global do oficial durante a AM; 2) Quais os comportamentos mais/menos importantes para o desempenho do oficial subalterno; 3) Quais os comportamentos de liderança mais/menos desenvolvidos, 4) Qual a motivação e a satisfação atribuída durante a aprendizagem. Com a análise dos pontos apresentados pretende-se contribuir para uma melhor formação em liderança.

A amostra foi escolhida devido à preocupação de analisar a evolução transversal existente entre os alunos. Para tal, aplicaram-se questionários a alunos do 1º ano por terem ingressado recentemente na AM e num novo contexto. Aos alunos do 4º ano, devido a frequentarem o último ano na AM (excepto ao Cadetes que vão frequentar o Ensino Universitário exterior à AM). Os alunos do 5º ano, Aspirantes porque estão no desempenho efectivo da prática de comando. Por fim, os Oficiais instrutores e Professores civis foram questionados por terem um papel fulcral na formação dos Cadetes.

### 3.3. Hipóteses

H1. Os comportamentos de liderança para a Formação Global dos oficiais contemplam os comportamentos de liderança para o desempenho do oficial subalterno.

H2. Para os diferentes comportamentos de liderança espera-se um maior grau de desenvolvimento do 4º ano em relação ao 1º ano e destes com os aspirantes.

H3: Os comportamentos de liderança mais importantes no desempenho do oficial subalterno estão todos desenvolvidos no final da AM.

H4: O clima de aprendizagem, a motivação e a satisfação aumenta ao longo dos anos.

### 3.4. Tipo de Pesquisa

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma análise documental e uma investigação de campo de natureza quantitativa por questionário com o objectivo de avaliar os comportamentos de liderança, a motivação, a satisfação e o clima de aprendizagem.

### 3.5. Amostra

A amostra de sujeitos que participaram na investigação é constituída pela sub-amostra A: 253 Cadetes, pela sub-amostra B: 110 Aspirantes, pela sub-amostra C: 43 Oficiais instrutores e pela sub-amostra D: 7 professores, perfazendo um total de 413 indivíduos. As sub-amostras de alunos são representativas do 1º ano e 4º ano da AM (Quadro 1).

A sub amostra A é dividida na sub-sub amostra A1: 146 alunos do 1º ano e pela sub-sub amostra A2: 127 alunos do 4º ano.

**Quadro 1 – Distribuição por Posto**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sub-amostra A: CADETES	253	61,3	61,3	61,3
Sub-amostra B: ASPIRANTES	110	26,6	26,6	87,9
Sub-amostra C: OFICIAIS	43	10,4	10,4	98,3
Sub amostra D: CIVIS	7	1,7	1,7	100,0
Total	413	100,0	100,0	

Relativamente à distribuição dos alunos por ano, 146 são do primeiro ano (40,2%), 107 do quarto ano (29,5%) e 110 do quinto ano (ASP) (30,3%) (Quadro 2).

**Quadro 2 – Distribuição por Ano do Curso e Ramo**

			RAMO		Total
			EXE	GNR	
Ano do curso	1,00	N	95	51	146
		% no ano do curso	65,1%	34,9%	100,0%
		% Total	26,2%	14,0%	40,2%
	4,00	N	68	39	107
		% no ano do curso	63,6%	36,4%	100,0%
		% Total	18,7%	10,7%	29,5%
	5,00	N	82	28	110
		% no ano do curso	74,5%	25,5%	100,0%
		% Total	22,6%	7,7%	30,3%
Total		N	245	118	363
		% no ano do curso	67,5%	32,5%	100,0%
		% Total	67,5%	32,5%	100,0%

Relativamente ao Ramo, 245 dos alunos pertencem ao Ramo do EXE (67,5%) e 118 alunos à GNR (32,5%). Segundo a distribuição destes alunos pelos anos de curso, 95 dos alunos são do EXE (26,2%), 51 dos alunos pertencem à GNR (14%) e frequentam o primeiro ano; 68 alunos são do EXE (18,7%) e 39 alunos são da GNR (10,7%) e frequentam o quarto ano; 82 alunos são do EXE (22,6%) e 28 alunos são da GNR (7,7%) e frequentam o quinto ano

Em relação à distribuição pelo género (Quadro 3), 330 são masculinos (90,9%) e 33 femininos (9,1%). No primeiro ano, foram questionados 130 masculinos (35,8%) e 16 femininos (4,4%); no quarto ano, foram questionados 102 masculinos (28,1%) e 5 femininos (1,4%) e no quinto ano, foram questionados 98 masculinos (27%) e 12 femininos (3,3%).

**Quadro 3 – Distribuição por Ano do curso e Sexo.**

Ano do curso	N	Género		Total
		Masculino	Feminino	
1,00	N	130	16	146
	% no ano do curso	89,0%	11,0%	100,0%
	% Total	35,8%	4,4%	40,2%
4,00	N	102	5	107
	% no ano do curso	95,3%	4,7%	100,0%
	% Total	28,1%	1,4%	29,5%
5,00	N	98	12	110
	% no ano do curso	89,1%	10,9%	100,0%
	% Total	27,0%	3,3%	30,3%
Total	N	330	33	363
	% no ano do curso	90,9%	9,1%	100,0%
	% Total	90,9%	9,1%	100,0%

No que se refere à distribuição dos alunos de cada ano pelas armas e serviços (Quadro 4), é pertinente referir o facto de que no primeiro ano os alunos não estarem distribuídos pelas respectivas armas e serviços. No ano corrente, existem 13 alunos em EXE ADM (8,9%), 52 alunos em EXE ARMAS (35,6%), 23 alunos em EXE ENG (15,8%), 7 alunos em EXE SS (4,8%), 44 alunos em GNR ARMAS (30,1%), 3 alunos em GNR ADM (2,1%) e 4 alunos em GNR SS (2,7%).

Relativamente ao quarto ano, 23 alunos são de EXE INF (21,5%), 11 alunos de EXE ART (10,3%), 10 alunos de EXE CAV (9,3%), 9 alunos de EXE ADM (8,4%), 6 alunos de EXE ENG (5,6%), 9 alunos de EXE SS (8,4%), 26 alunos de GNR INF (24,3%), 6 alunos de GNR CAV (5,6), 4 alunos de GNR ADM (3,7%), 2 alunos de GNR SS (1,7%) e 1 aluno de GNR ENG (0,5%).

Relativamente ao quinto ano, 28 ASP AL são de EXE INF (25,5%), 12 ASP AL de EXE ART (10,9%), 9 ASP AL de EXE CAV (8,2%), 13 ASP AL de EXE ADM (11,9%), 11 ASP AL de EXE ENG (10,0%), 9 ASP AL de EXE SS (8,2%), 19 ASP AL de GNR INF (17,3%), 6 ASP AL de GNR CAV (5,5%), 2 ASP AL de GNR ADM (1,8%) e 1 ASP AL de GNR SS (0,9%).

**Quadro 4** – Distribuição por Arma e Serviço e Ano do curso.

Arma e serviço		Ano do curso			Total
		1º Ano	4º Ano	Aspirantes	
EXE INF	N	-	23	28	51
	% no ano do curso	-	21,5%	25,5%	14.0%
EXE ART	N	-	11	12	23
	% no ano do curso	-	10,3%	10,9%	6.3%
EXE CAV	N	-	10	9	19
	% no ano do curso	-	9,3%	8,2%	5.2%
EXE ADM	N	13	9	13	35
	% no ano do curso	8,9%	8,4%	11,8%	9.6%
EXE ARMAS	N	52	-	-	52
	% no ano do curso	35,6%	-	-	14.3%
EXE ENG	N	23	6	11	40
	% no ano do curso	15,8%	5,6%	10,0%	11.0%
EXE SS	N	7	9	9	25
	% no ano do curso	4,8%	8,4%	8,2%	6.9%
GNR ARMAS	N	44	-	-	44
	% no ano do curso	30,1%	-	-	12.1%
GNR INF	N	-	26	19	45
	% no ano do curso	-	24,3%	17,3%	12.4%
GNR CAV	N	-	6	6	12
	% no ano do curso	-	5,6%	5,5%	3.3%
GNR ADM	N	3	4	2	9
	% no ano do curso	2,1%	3,7%	1,8%	2.5%
GNR SS	N	4	2	1	7
	% no ano do curso	2,7%	1,9%	,9%	1.9%
GNR ENG	N	-	1	-	1
	% no ano do curso	-	,9%	-	.3%
Total	N	146	107	110	363
	% no ano do curso	100.0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quanto à distribuição dos Oficiais instrutores pelo Ramo (Quadro 5), foram inquiridos 37 OF do EXE (88,1%) e 5 OF da GNR (11,9%). Não se faz referência aos professores por estes não pertencerem a nenhum Ramo.

**Quadro 5** – Distribuição dos Oficiais instrutores pelo Ramo.

Posto	OFICIAIS	N	RAMO		Total
			EXE	GNR	
			37	5	42
		% no Posto	88,1%	11,9%	100,0%

### 3.6. Descrição dos Instrumentos

No intuito de estudar os comportamentos de liderança mais importantes dos líderes, bem como a motivação, a satisfação e o clima de aprendizagem, foram realizados três questionários (Apêndice 1), um para os cadetes, outro para os aspirantes e por último um para os Oficiais instrutores e Professores civis. Os questionários não diferem em grande parte, à exceção de algumas perguntas serem específicas (Apêndice 2).

Os questionários são constituídos por três partes, sendo a primeira parte comum a todos eles. A parte I é constituída pela informação demográfica, contendo a Unidade, o Ano, a

Data, o Sexo e a Arma/serviço. A parte II corresponde aos comportamentos de liderança e a parte III corresponde ao clima de aprendizagem, motivação e satisfação.

Relativamente à parte II, os comportamentos de liderança correspondentes à Taxonomia de Yukl (1989), foram adaptados do MPS de Yukl. O MPS de Yukl foi extensivamente testado e considerado uma medida com bons índices de precisão e validade (Yukl,1999) . A versão foi traduzida e adaptada ao contexto da AM.

Relativamente aos onze comportamentos da Taxonomia de Yukl, foi pedido aos cadetes que escolhessem os três comportamentos mais desenvolvidos no primeiro ponto e os três menos desenvolvidos, no segundo ponto.

No questionário aos Aspirantes, a parte II é constituída por cinco pontos. No ponto A utilizou-se uma escala de *Likert* de cinco pontos: 1="nada importante", 2="pouco importante", 3="importante", 4="muito importante" e 5="bastante importante", com o objectivo de avaliar quais os comportamentos de liderança que mais contribuem para a formação global do oficial durante a AM. Nos pontos B e C, os sujeitos tiveram que escolher, respectivamente, os três comportamentos mais e menos importantes/relevantes para o desempenho do oficial Subalterno. Nos pontos D e E, os sujeitos tiveram que escolher os três comportamentos mais e menos desenvolvidos.

No questionário aos OF instrutores/Professores civis, a parte II é constituída por três pontos, sendo o ponto A igual à do questionário dos Aspirantes. Nos pontos B e C, pede-se para escolherem os três comportamentos mais e menos importantes/relevantes para o desempenho do oficial subalterno.

Na parte III, relativamente aos questionários dos CAD e ASP, o Clima de aprendizagem, a Motivação e a Satisfação, são compostos por vinte afirmações, das quais dez estão relacionadas com o clima de aprendizagem, cinco com o seu nível de motivação e as outras cinco com a satisfação dos sujeitos. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert*: 1="discordo totalmente", 2="discordo", 3="nem concordo nem discordo", 4="concordo", 5="concordo totalmente", para avaliar o grau de acordo dos sujeitos.

A parte relativa ao clima de aprendizagem e à satisfação, foi adaptada da *Learning Climate Scale* de Siebold e Lindsay (2000). A escala da motivação foi elaborada por nós a partir da teoria da expectativa.

Quanto ao questionário aos Oficiais instrutores/Professores civis, a parte III, engloba apenas o Clima de aprendizagem e a motivação, uma vez que estes não têm conhecimento se os cadetes conseguem ter ou não satisfação à cerca do seu trabalho. O questionário é composto por catorze afirmações, das quais dez estão relacionadas com o clima de aprendizagem e quatro com o seu nível de motivação do inquirido. Foi utilizada uma escala

do tipo Likert: 1="discordo totalmente", 2="discordo", 3="nem concordo nem discordo", 4="concordo", 5="concordo totalmente", para avaliar o grau de acordo entre os sujeitos.

### 3.7. Procedimento

#### 3.7.1 Recolha de dados

A metodologia usada neste estudo teve por base a recolha de dados por questionários realizados aos alunos do primeiro, quarto e quinto ano e aos Oficiais instrutores e Professores civis. Foi solicitada autorização ao comando da AM para se aplicarem os questionários.

A aplicação dos questionários foi feita em sala de aula, após coordenação de horários com a cadeia de comando do Corpo de Alunos.

Aos Cadetes do primeiro e quarto ano foram aplicadas a mesma versão, para averiguar quais os comportamentos de liderança mais e menos desenvolvidos pelos próprios, a motivação, a satisfação e o clima de aprendizagem. Foi explicado o objectivo do trabalho, em que consistiam as escalas e a forma de as preencher.

Aos Aspirantes, Oficiais instrutores e Professores civis foram aplicados os questionário para averiguar quais os comportamentos que importantes para a formação global do oficial durante a academia bem como os comportamentos mais e menos importantes/relevantes para o desempenho do oficial subalterno. Além destes pontos, no questionário destinado aos Aspirantes, avaliaram-se quais os comportamentos mais e menos desenvolvidos. Foi ainda garantida a confidencialidade assegurando que os dados se destinam apenas à investigação.

Pela Internet, foram enviados 128 questionários aos ASP, tendo sido recebidos 110, o que significa uma elevada taxa de retorno e adesão (91%).

Os questionários aos Cadetes foram aplicados, no dia 05-06-2008, a todos ao mesmo tempo em sala de aula, tendo sido lido o conteúdo, bem como seu objectivo. Quanto aos Professores distribuíram-se pessoalmente os 120 questionários, com o retorno de 50 (42%).

Numa fase anterior à distribuição dos questionários pelos sujeitos foi realizado um teste-piloto com oito cadetes, com o objectivo de verificar se a linguagem é acessível e não conduz a problemas de interpretação. Os resultados obtidos foram satisfatórios, houve uma boa reacção às questões colocadas, não apresentando qualquer dificuldade no preenchimento do questionário, tornando-o viável para aplicação.

### 3.7.2. Procedimentos estatísticos utilizados

Obtidas as respostas aos questionários, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences 15* (SPSS Versão 15) e como estatística descritiva utilizou-se a média, o desvio padrão, a comparação de igualdade de valores médios para amostra emparelhadas, a ANOVA e a correlação.

### 3.8. Limitações

São consideradas como limitação ao estudo o facto dos Cadetes do primeiro ano se encontram a meio do ano lectivo e como recém integrados na AM, terem pouco conhecimento em relação aos comportamentos mais ou menos desenvolvidos em si.

Uma outra limitação, por razões óbvias do tempo disponível para a investigação, é o facto do presente estudo não ser longitudinal, isto é, não se fazer o estudo à mesma população ao longo da vida académica, reflectindo, a adaptação progressiva e o desenvolvimento das características individuais.

Foi difícil a recolha da informação aos Oficiais instrutores e Professores civis que preencheram os questionários e para além disso apenas se obtiveram menos de metade dos distribuídos.

Ao centramo-nos apenas na Taxonomia de Yuki para o estudo dos comportamentos mais significativos para a formação global do oficial e do oficial subalterno, não foram estudados outros aspectos relativos à componente física e ao treino militar em particular.

### 3.9. Operacionalização dos conceitos

Apresentam-se no Quadro 6 a operacionalização dos conceitos relativos ao clima de aprendizagem, motivação e satisfação no que respeita à sua descrição e respectivos itens. Esta escolha teve como base a relevância identificada na revisão de literatura desenvolvida para o presente trabalho.

**Quadro 6** - Operacionalização dos conceitos.

Dimensões	Descrição	Itens
Clima de Aprendizagem	Factor aquisição de capacidades, conhecimento, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida.	1,3,5,7,9,11,13,15,17,19
Motivação	Processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta.	2,6,10,14,18
Satisfação	Uma atitude geral de um individuo relativamente ao seu trabalho.	4,8,12,16,20

## CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

## 4.1. Importância dos comportamentos de liderança

## 4.1.1 Para a Formação Global do Oficial durante a Academia Militar

A apresentação e discussão de resultados serão realizadas em simultâneo para ser mais fácil a sua análise, compreensão e discussão.

Apresenta-se no Quadro 7 a comparação das médias entre ASP e OF/PROF quanto à importância dos comportamentos de liderança para a formação global. Observa-se que não existem diferenças significativas, ou seja, a importância atribuída aos comportamentos de liderança para a formação global durante a AM entre os ASP e OF/PROF é semelhante, ou seja, à uma concordância quanto à formação global.

É possível observar ainda no presente quadro que os três comportamentos mais importantes (sublinhado) são: a Motivação, a Resolução de Problemas e o Planeamento e Organização. Os comportamentos menos importantes (cor cinzento) são: a Construção de Redes Sociais, o Apoio e *Mentoring* e o Monitorizar as Operações e o Meio Ambiente.

De acordo com a Taxonomia de Yukl, os comportamentos mais importantes para os futuros líderes fazem parte das categorias de Tomar Decisões e Influenciar as Pessoas. Comparativamente com os restantes, os comportamentos menos importantes estão inseridos nas categorias de Obter/Disseminar Informação e Construir Relações.

**Quadro 7** – Grau de Importância na Formação Global do Oficial durante a AM

	OF/PROF_ASP	N	Diferença Média	Média conjunta	DP	t	P
<u>Motivação</u>	ASP	110	4.58	4.50	.64	1.24	.22
	OF/PROF	49	4.43		.87		
<u>Resolução de Problemas</u>	ASP	110	4.26	4.25	.70	.15	.88
	OF/PROF	49	4.24		.72		
<u>Planeamento e organização</u>	ASP	110	4.21	4.23	.76	-.28	.78
	OF/PROF	49	4.24		.75		
Reconhecer e Recompensar	ASP	110	4.15	4.14	.78	.17	.87
	OF/PROF	49	4.12		.83		
Gestão de Conflitos	ASP	110	4.14	4.10	.68	.59	.56
Const. de Equipa	OF/PROF	48	4.06		.81		
Clarificar Papéis e Objectivos	ASP	110	4.06	4.06	.78	.02	.99
	OF/PROF	49	4.06		.72		
Informar	ASP	110	3.90	3.94	.76	-.62	.53
	OF/PROF	49	3.97		.69		
Consultar e Delegar	ASP	110	3.78	3.84	.81	-.85	.40
	OF/PROF	49	3.90		.77		
Monitorizar as Op. e o Meio Envlovente	ASP	110	3.72	3.69	.77	.47	.64
	OF/PROF	49	3.65		.88		
Apoio e <i>Mentoring</i>	ASP	110	3.57	3.59	.75	-.30	.76
	OF/PROF	49	3.61		.79		
Construção de Redes Sociais	ASP	110	3.56	3.52	.74	.69	.49
	OF/PROF	49	3.47		.92		

N – Número de ASP e OF/PROF; DP – Desvio Padrão; t – T-test; p – Probabilidade; Op – Operações; Const – Construção.

### 4.1.2 Para o desempenho do oficial subalterno

Apresenta-se no Quadro 8 a comparação das médias entre os ASP e OF/PROF, quanto à importância para o desempenho do oficial subalterno. Para classificar os comportamentos pelo grau de desenvolvimento, utilizou-se uma escala com três pontos: 1="menos desenvolvido", 2="médio" e 3="mais desenvolvido".

Verifica-se que não existem diferenças significativas entre OF/PROF e ASP, no que diz respeito aos comportamentos de liderança, de Informar, Consultar e Delegar, Resolução de Problemas, Monitorizar as Operações e o Meio Envoltente, Motivação, Reconhecer e Recompensar, Apoio e *Mentoring* e Gestão de Conflitos e Construção de Equipa, excepto no Planeamento e Organização ( $p < .05$ ), no Clarificar Papéis e Objectivos ( $p < .05$ ) e na Construção de Redes Sociais ( $p < .05$ ).

Curiosamente, os ASP dão maior importância ao Planeamento e Organização ( $p < .05$ ) e à Construção de Redes Sociais ( $p < .05$ ) e os OF/PROF dão maior importância ao Clarificar Papéis e Objectivos ( $p < .05$ ).

**Quadro 8** - Grau de Importância para o Desempenho do OF Subalterno.

	OF/PROF_ASP	N	Diferença Média	Média conjunta	DP	t	p
Motivação	ASP	110	2.70	2.72	0,48	-.50	.62
	OF/PROF	50	2.74		0,44		
Resolução de Problemas	ASP	110	2.36	2.44	0,55	-1.63	.11
	OF/PROF	50	2.52		0,58		
Planeamento/Organização	ASP	110	2.45	2.32	0,66	2.37	.02
	OF/PROF	50	2.18		0,72		
Reconhecer e Recompensar	ASP	110	2.17	2.16	0,62	.31	.76
	OF/PROF	50	2.14		0,61		
Gestão Conflitos e Construção Equipa	ASP	110	2.07	2.15	0,66	-1.36	.18
	OF/PROF	50	2.22		0,58		
Clarificar Papéis e Objectivos	ASP	109	1.95	2.10	0,66	-2.65	.01
	OF/PROF	50	2.24		0,62		
Informar	ASP	110	1.99	2.03	0,67	-.63	.53
	OF/PROF	50	2.06		0,59		
Consultar/Delegar	ASP	110	1.85	1.79	0,64	1.09	.28
	OF/PROF	50	1.72		0,76		
Monitorizar as Op e Meio Envoltente	ASP	110	1.62	1.65	0,65	-.58	.56
	OF/PROF	50	1.68		0,55		
Apoio e <i>Mentoring</i>	ASP	110	1.45	1.42	0,63	.73	.47
	OF/PROF	50	1.38		0,53		
Construção de Redes Sociais	ASP	110	1.39	1.28	0,54	2.73	.01
	OF/PROF	50	1.16		0,37		

N – Número de ASP e Docentes; DP – Desvio Padrão; t – T-test; p – Probabilidade; Op – Operações.

Para se proceder à comparação entre os comportamentos da Formação Global do OF durante a AM com os do OF Subalterno (Quadro 9), como as escalas são diferentes (a primeira vai de 1 a 5 e a segunda de 1 a 3), converteu-se a primeira de 1 a 3.

Verificam-se diferenças significativas e positivas para todos eles ( $p < .01$ ), ou seja, os comportamentos para a formação global são suficientemente abrangentes e englobam os comportamentos específicos do OF Subalterno. Por outras palavras, para a taxonomia apresentada, a formação na AM contempla todos os comportamentos necessários para o desempenho dos oficiais subalternos. Desta forma, a hipótese 1 é confirmada.

O comportamento que merece comentário é o da motivação. Apesar das diferenças serem significativas, as médias são elevadas e há uma grande aproximação das médias revelando que o comportamento de motivação é muito exigido no desempenho do cargo de OF Subalterno (sublinhado). É ainda de referir como segundo comportamento mais importante para o desempenho de subalterno a Resolução de problemas, uma vez que é o segundo mais elevado (cor cinzento).

**Quadro 9** - Comparação Importância Formação Global com Importância no Desempenho OF Subalterno.

Comportamentos	Diferença Médias	Média conjunta	DP	correlação	t	P
<u>OF Sub_Motivação</u>	<u>2.71</u>	<u>2.80</u>	<u>.47</u>	<u>.32</u>	<u>-4.34</u>	<u>.00</u>
ForGlo_Motivação	2.88		.36			
<u>OF Sub_Resolução</u>	<u>2.42</u>	<u>2.64</u>	<u>.57</u>	<u>.14</u>	<u>-8.78</u>	<u>.00</u>
ForGlo_Resolução	2.86		.37			
OF Sub_Planeamento	2.37	2.60	.69	.15	-7.49	.00
ForGlo_Planeamento	2.82		.42			
OF Sub_Reconhecer	2.17	2.48	.61	.23	-11.25	.00
ForGlo_Reconhecer	2.78		.49			
OF Sub_Gestão	2.11	2.46	.64	.21	-12.50	.00
ForGlo_Gestão	2.80		.42			
OF Sub_Clarificar	2.03	2.39	.66	.23	-12.73	.00
ForGlo_Clarificar	2.75		.46			
OF Sub_Informar	2.01	2.36	.65	.37	-13.31	.00
ForGlo_Informar	2.70		.50			
OF Sub_Consultar	1.81	2.21	.68	.31	-13.85	.00
ForGlo_Consultar	2.60		.54			
OF Sub_Monitorizar	1.64	2.09	.62	.19	-14.68	.00
ForGlo_Monitorizar	2.54		.60			
OF Sub_Apoio	1.43	1.95	.60	.34	-19.16	.00
ForGlo_Apoio	2.47		.58			
OF Sub_Construção	1.32	1.88	.51	.37	-21.10	.00
ForGlo_Construção	2.44		.66			

DP – Desvio Padrão; t – T-test; p – Probabilidade, ForGlo – Formação Global; OF Sub - Oficial Subalterno

## 4.2. Desenvolvimento dos comportamentos de liderança

### 4.2.1 Comparação entre o 1º, 4º e 5º Ano (sub amostra A e B)

Quanto ao grau de desenvolvimento dos comportamentos de liderança (Quadro 10) percebidos pelos CAD e ASP não se verificam diferenças significativas no Consultar e Delegar, na Resolução de Problemas, no Clarificar Papéis e Objectivos, no Monitorizar as Operações e Meio Envolve, na Motivação e no Reconhecer e Recompensar. No entanto, existem diferenças significativas nas categorias de Informar, Planeamento e Organização, Apoio e *Mentoring*, Gestão de Conflitos e Construção de Equipa e Construção de Redes Sociais (cor cinzento)

**Quadro 10** - Grau de desenvolvimento dos comportamentos.

		N	Média	DP	F	P	Comparações
Informar	1º Ano	146	1.94	.67			
	4º Ano	107	1.96	.64	4.10	.02	1º ≠ ASP *
	Aspirantes	110	2.16	.67			
Consultar e Delegar	1º Ano	146	1.81	.69			
	4º Ano	107	1.86	.81	.71	.49	
	Aspirantes	110	1.92	.72			
Planeamento e Organização	1º Ano	146	1.98	.82			
	4º Ano	107	2.25	.79	7.77	.00	1º ≠ 4º e ASP **
	Aspirantes	110	2.35	.71			
Resolução de Problemas	1º Ano	146	2.18	.71			
	4º Ano	107	2.21	.68	1.12	.33	
	Aspirantes	110	2.31	.65			
Clarificar Papéis e Objectivos	1º Ano	146	2.03	.73			
	4º Ano	107	2.08	.69	.33	.72	
	Aspirantes	110	2.01	.66			
Monitorizar as Op e Meio Envolve	1º Ano	146	1.70	.66			
	4º Ano	107	1.70	.60	.13	.88	
	Aspirantes	110	1.74	.60			
Motivação	1º Ano	146	2.28	.79			
	4º Ano	107	2.37	.69	2.60	.08	
	Aspirantes	110	2.49	.67			
Reconhecer e Recompensar	1º Ano	146	2.10	.63			
	4º Ano	107	2.14	.72	.63	.53	
	Aspirantes	110	2.19	.68			
Apoio e <i>Mentoring</i>	1º Ano	146	2.05	.69			
	4º Ano	107	1.80	.69	19.00	.00	ASP ≠ 1º e 4º **, 1º ≠ 4º **
	Aspirantes	110	1.53	.65			
Gestão Conflitos e Construção Ep	1º Ano	146	2.26	.69			
	4º Ano	107	2.06	.68	8.60	.00	1º ≠ 4º e ASP **
	Aspirantes	110	1.91	.67			
Construção de Redes Sociais	1º Ano	146	1.64	.73			
	4º Ano	107	1.51	.63			1º ≠ ASP *
	Aspirantes	110	1.39	.61	4.54	.01	

\*\* diferenças significativas a .001; \* diferenças significativas a .05; N – Número de Alunos; DP – Desvio Padrão; F – Estatísticas das diferenças ; p – Probabilidade; Op – Operações; Ep – Equipa.

Na categoria de Informar, relativamente ao grau de desenvolvimento, existem diferenças significativas apenas entre o 1º ano e os ASP ( $p < .05$ ), possivelmente devido ao facto dos ASP terem mais liberdade de acção e tomada de decisão.

Quanto ao Planeamento e Organização, existem diferenças significativas entre o 1º ano, 4º ano e os ASP. Em relação ao 1º ano e 4º ano, as diferenças são muito significativas e

positivas a favor do 4º ano. O Planeamento está mais desenvolvido no 4º ano, o que pode mostrar que os exercícios de campo bem como o processo de aprendizagem contribuíram para este resultado, mas está ainda mais desenvolvido nos ASP.

Quanto ao Apoio e *Mentoring*, existem diferenças em todos os anos, tanto no 1º ano, como no 4º ano e no ano de ASP. Nesta categoria, as diferenças são muito significativas e negativas (Média=2.05) a favor do 1º ano, significando que este ano dá muita importância ao facto de agirem de forma amigável, serem compreensivos, mostrarem simpatia, entre outros. Enquanto que os restantes verifica-se que à medida que o posto avança, a importância do apoio decresce.

Relativamente à categoria de Gestão de Conflitos e Construção de Equipa, existem diferenças entre o 1º ano com o 4º ano e os ASP. As diferenças são muito significativas e negativas (Média=2.26) a favor do 1º ano, o que significa que esta categoria está mais desenvolvida neste ano do que nos restantes.

E por último, quanto à Construção de Redes Sociais, nota-se um padrão de resultados semelhantes às duas anteriores categorias, ou seja, existem novamente diferenças significativas negativas (Média=1.64) entre o 1º ano e os ASP mas a favor do 1º ano, significando que este comportamento está mais desenvolvido no 1º ano.

O facto do Apoio e *Mentoring*, a Gestão de Conflitos e Construção de Equipa e a Construção de redes Sociais apresentarem diferenças significativas e progressivamente menores entre os anos, deve-se ao facto do 1º ano ter chegado recentemente à instituição e ser confrontado com um conjunto de novas exigências o que leva a comportamentos de maior adesão entre o grupo. Assim atribuem muita importância ao trabalho de equipa, à identificação à organização, à socialização, ao desenvolvimento do espírito de corpo, à camaradagem, entre outros. Enquanto que nos outros anos, o comportamento é distinto, devido aos alunos se socializarem em grupos mais pequenos (e.g. socialização entre cursos), à exigência do grau académico e a extraírem aprendizagens com aplicação mais directa à sua vida futura, como é o caso do planeamento. Através da análise dos resultados, os ASP e o 4º ano dão mais ênfase às categorias de obter/disseminar informação, tomar decisões e influenciar as pessoas, enquanto que o 1º ano dá mais ênfase apenas à categoria construir relações.

A título de reflexão quanto aos ASP, apesar das características mais práticas como o Planeamento e Organização (Média=2.35), a capacidade de Delegar (Média=1.92) e a Resolução de Problemas (Média=2.31) não apresentam diferenças significativas, apresentam uma média mais elevada em relação aos Cadetes. Este facto reflecte a passagem de uma vida académica (dia-a-dia do cadete) para uma vida profissional (papel de instrutor). Deste modo, a Hipótese 2 foi confirmada parcialmente.

Indica-se no Quadro 11 por cada ano, os comportamentos de liderança mais desenvolvidos (cor cinzento) e menos desenvolvidos (sublinhado).

**Quadro 11** - Médias relativamente a cada ano.

	1º Ano	4º Ano	5º Ano
Informar	1.94	1.96	2.16
Consultar e Delegar	1.81	1.86	1.92
Planeamento e Organização	1.98	2.25	2.35
Resolução de Problemas	2.18	2.21	2.31
Clarificar Papéis e Objectivos	2.03	2.08	2.01
Monitorizar as Op e Meio Ambiente	1.70	1.70	1.74
Motivação	2.28	2.37	2.49
Reconhecer e Recompensar	2.10	2.14	2.19
Apoio e <i>Mentoring</i>	2.05	1.80	1.53
Gestão Conflitos e Const Eq	2.26	2.06	1.91
Construção de Redes Sociais	1.64	1.51	1.39

#### 4.2.2 Comparação do grau de desenvolvimento com a importância formação global (sub amostra B)

Apresenta-se no Quadro 12 a comparação do grau de desenvolvimento dos ASP relativamente à importância para a formação global do oficial durante a AM.

**Quadro 12** - Comparação grau de desenvolvimento relativamente à importância formação global.

	Média	N	DP	Correlação	t	p
Desenv_Informar	2.16	110	.67			
ForGlo_Informar	2.68	110	.52	.25	-7.36	.00
Desenv_Consultar	1.92	110	.72			
ForGlo_Consultar	2.57	110	.55	.28	-8.90	.00
Desenv_Planeamento	2.35	110	.71			
ForGlo_Planeamento	2.81	110	.42	.07	-6.10	.00
<b>Desenv_Resolução</b>	<b>2.31</b>	<b>110</b>	<b>.65</b>			
<b>ForGlo_Resolução</b>	<b>2.86</b>	<b>110</b>	<b>.37</b>	<b>-.05</b>	<b>-7.64</b>	<b>.00</b>
Desenv_Clarificar	2.01	110	.66			
ForGlo_Clarificar	2.75	110	.48	.15	-10.29	.00
Desenv_Monitorizar	1.74	110	.60			
ForGlo_Monitorizar	2.57	110	.58	-.04	-10.30	.00
<b>Desenv_Motivação</b>	<b>2.49</b>	<b>110</b>	<b>.67</b>			
<b>ForGlo_Motivação</b>	<b>2.92</b>	<b>110</b>	<b>.28</b>	<b>-.08</b>	<b>-5.99</b>	<b>.00</b>
Desenv_Reconhecer	2.19	110	.68			
ForGlo_Reconhecer	2.79	110	.47	.13	-8.06	.00
Desenv_Apoio	1.53	110	.65			
ForGlo_Apoio	2.45	110	.57	.04	-11.54	.00
Desenv_Gestão	1.91	110	.67			
<b>ForGlo_Gestão</b>	<b>2.83</b>	<b>110</b>	<b>.38</b>	<b>.15</b>	<b>-13.40</b>	<b>.00</b>
Desenv_Construção	1.39	110	.61			
ForGlo_Construção	2.48	110	.62	.15	-14.37	.00

N – Número de Alunos ASP; DP – Desvio Padrão; t – T-test; p – Probabilidade; Desenv – Desenvolvimento; ForGlob – Formação Global.

Quando se compara o grau de desenvolvimento dos ASP com a importância dos comportamentos com a formação global, verificam-se diferenças significativas para todos os

comportamentos. Este resultado sugere que as necessidades de desenvolvimento estão aquém da importância que os comportamentos têm na formação. Este ponto é fundamental para que se possa perceber as necessidades da formação. Ou seja, o desenvolvimento destes onze comportamentos carecem de um maior investimento por parte do ensino e treino na AM.

#### 4.2.3 Comparação do grau de desenvolvimento com a importância para o desempenho do oficial subalterno (sub amostra B).

Apresenta-se no Quadro 13 a comparação do grau de desenvolvimento dos ASP com a importância para o desempenho do oficial subalterno.

Verifica-se que os únicos comportamentos que apresentam diferenças significativas entre o grau de desenvolvimento e a importância para o desempenho do oficial subalterno são a Motivação, a Gestão de Conflitos e a Construção de Equipas ( $p < .01$ ). Ou seja, estes dois comportamentos são críticos para o subalterno. Quer a capacidade para motivar um grupo, quer a Gestão de Conflitos são comportamentos que dizem respeito à relação directa com os subalternos, características essenciais da acção de comando ao nível do Pelotão. Mais uma razão, para estes dois tipos de comportamentos, serem desenvolvidos e treinados em exercícios de campo ao nível do Corpo de Alunos.

**Quadro 13** - Comparação do grau de desenvolvimento relativamente à importância para o desempenho do oficial subalterno.

	Média	N	DP	Correlação	p
Desenv_Informar	2.16	110	.67		
OF Sub_Informar	1.99	110	.67	.53	.01
Desenv_Consultar	1.92	110	.72		
OF Sub_Consultar	1.85	110	.64	.29	.35
Desenv_Planeamento	2.35	110	.71		
OF Sub_Planeamento	2.45	110	.66	.37	.14
Desenv_Resolução	2.31	110	.65		
OF Sub_Resolução	2.36	110	.55	.22	.45
Desenv_Clarificar	2.02	109	.65		
OF Sub_Clarificar	1.95	109	.66	.24	.35
Desenv_Monitorizar	1.74	110	.60		
OF Sub_Monitorizar	1.62	110	.65	.23	.11
Desenv_Motivação	2.49	110	.67		
OF Sub_Motivação	2.70	110	.48	.06	.01
Desenv_Reconhecer	2.19	110	.68		
OF Sub_Reconhecer	2.17	110	.62	.20	.82
Desenv_Apoio	1.53	110	.65		
OF Sub_Apoio	1.45	110	.63	.26	.33
Desenv_Gestão	1.91	110	.67		
OF Sub_Gestão	2.07	110	.66	.22	.04
Desenv_Construção	1.39	110	.61		
OF Sub_Construção	1.39	110	.54	.23	1.00

N – Número de Alunos ASP; DP – Desvio Padrão; p – Probabilidade; Desenv – Desenvolvimento; OF Sub – Oficial Subalterno.

O único comportamento que apresenta diferenças significativas quanto ao grau de desenvolvimento quando comparado com a importância para o desempenho do oficial subalterno é o de informar, o que mostra que as funções do subalterno apelam à resposta e ao esclarecimento aos pedidos de informações técnicas dos superiores. Deste modo, a hipótese 3 foi confirmada parcialmente.

### 4.3. Comparação do Clima de Aprendizagem - Motivação e Satisfação

O Quadro 14 apresenta a comparação das médias do clima de aprendizagem, da motivação e da satisfação. O clima de aprendizagem e a motivação para a aprendizagem foi pontuada pelas quatro amostras, enquanto que a satisfação foi pontuada apenas pelos alunos.

Como se verifica no Quadro 14, existem diferenças em todos os factores e em quase todos os postos. Os alunos do 1º ano apresentam, quando comparados com todos os outros, uma elevada motivação, satisfação e clima de aprendizagem. Este resultado deve-se ao facto dos alunos do 1º ano terem ingressado recentemente na AM, num meio completamente novo e apresentam expectativas relativamente elevadas sobre a AM.

**Quadro 14** - comparação das médias do clima de aprendizagem, motivação e satisfação.

		N	Média	DP	Mínimo	Máximo	F	Comparações
Clima de Aprendizagem	1º Ano	146	3.59	.45	2.40	4.40	74.28	1º ≠ 4º, ASP, OF/PROF 4º ≠ OF/PROF ASP ≠ OF/PROF*
	4º Ano	107	2.85	.59	1.20	4.20		
	ASP	110	2.69	.58	1.20	4.20		
	OF/PROF	50	3.34	.54	2.00	4.60		
Motivação	1º Ano	146	3.77	.45	2.40	4.80	53.38	1º ≠ 4º, ASP 4º ≠ OF/PROF ASP ≠ OF/PROF*
	4º Ano	107	3.00	.60	1.00	4.20		
	ASP	110	3.06	.63	1.20	4.40		
	OF/PROF	50	3.56	.57	2.50	4.75		
Satisfação	1º Ano	146	4.03	.49	2.20	5.00	38.18	1º ≠ 4º, ASP 4º ≠ ASP*
	4º Ano	107	3.40	.64	1.00	5.00		
	ASP	110	3.77	.56	2.00	5.00		

\* As diferenças apresentadas na comparação são significativas ao nível .05.

Quando comparados com os OF/PROF, as diferenças são também significativas mas mais próximas. Embora os resultados serem significativamente menores para os alunos do 4º ano e ASP, aquele que apresenta maior cuidado é o obtido no clima de aprendizagem (Média=2.85 e 2.69), por ser um resultado abaixo dos valores médios (Média=3.00). ou seja, a percepção sobre o clima de aprendizagem não é favorável à medida que os alunos tem maior consciência e maturidade. O clima de aprendizagem degrada-se ao longo dos anos. Para uma leitura mais detalhada destes resultados apresenta-se no Quadro 17 (ver Apêndice 3) as médias obtidas para cada um dos itens. Verifica-se que entre os quatro itens com pontuações negativas, três são relativos ao clima de aprendizagem. Ou seja, não são pedidas ideias e sugestões para a resolução de tarefas da sua vida diária (item 19), não lhes é fornecido *feedback* sobre o que fazem (item 7), nem não encorajados a agir por iniciativa

própria (item 5). Fica assim claro que a auscultação de ideias, o feedback e a iniciativa dos alunos não é incentivada à medida que os anos passam.

Quando se compara os resultados dos ASP com o 4º ano, verificam-se apenas diferenças significativas na satisfação, mas a favor dos ASP, misturando-se o clima de aprendizagem e a motivação para a aprendizagem com resultados idênticos nos alunos do 4º ano. Significa que, os alunos do 5º ano embora muito críticos do clima de aprendizagem e da motivação, este facto não diminui a sua satisfação perante o trabalho para o qual foram treinados. Ou seja, gostam do que fazem (Média=3.67, item 20) e estão realizados (Média=3.39, item 12). Sabem assim separar aspectos da sua vocação militar com aspectos relativos ao contexto de aprendizagem, nomeadamente a motivação e ao clima de aprendizagem, o que vai de encontro ao referido na revisão de literatura efectuada.

Quando se analisa as respostas dos OF/PROF aos itens referentes ao clima de aprendizagem, verifica-se que o item 3 e 5, relativos respectivamente à atribuição de responsabilidades e ao encorajamento da iniciativa são também avaliados abaixo da média. É assim reforçado que a responsabilidade e a iniciativa carecem de uma maior atenção durante esta fase da formação.

Quando se compara a motivação dos alunos do 1º Ano com os alunos do 4º Ano e os ASP existem diferenças significativas a favor do 1º Ano. Isto pode, possivelmente, indicar, como já foi referido, o facto dos alunos do 1º Ano terem ingressado recentemente na AM.

O facto dos alunos do 4º Ano apresentarem resultados inferiores aos ASP na motivação deve-se ao facto destes terem já iniciado a sua vida activa em vez da vida académica do 4º Ano.

Quando se compara a motivação para a aprendizagem entre os ASP com os OF/PROF e alunos do 4º ano com OF/PROF, verifica-se que existem diferenças significativas entre eles. Ou seja, os OF/PROF percebem que existe uma boa motivação para a aprendizagem na AM.

Decorre das análises anteriores que a Hipótese 4 não foi confirmada.

Relativamente à correlação do clima de aprendizagem, da motivação, da satisfação com o grau de desenvolvimento dos comportamentos de lideranças quadro 18 (ver Apêndice 4), verifica-se que a satisfação e a motivação se correlacionam com o clima de aprendizagem, ou seja, quanto melhor o clima de aprendizagem, nomeadamente quando mais se proporcionar iniciativa, *feedback*, pedir ideias ou sugestões, mais motivados estiverem os alunos para a atractividade das tarefas, para a relação desempenho/recompensa, relação esforço de desempenho, maior será a sua satisfação geral.

Os alunos que estão mais desenvolvidos no Apoio e *Mentoring*, na Gestão de Conflitos e Construção de Equipa são aqueles que avaliam como mais positivo o Clima de Aprendizagem. Os alunos que estão mais desenvolvidos no Planeamento e Organização, Resolução de Problemas, Monitorizar as Operações e o meio Ambiente são os que referem que o Clima de Aprendizagem é menos adequável para o desenvolvimento da formação.

## CONCLUSÕES

O objectivo principal deste trabalho foi estudar e caracterizar o contexto de formação e o desenvolvimento da liderança nos cadetes da AM, numa primeira fase, identificando os comportamentos de liderança mais relevantes para o desempenho das futuras funções, numa segunda fase, procurando analisar o clima de aprendizagem no qual se desenvolve os comportamentos de liderança, e finalmente numa terceira fase, perceber se o clima de aprendizagem e a motivação conduz a uma maior satisfação.

Ao longo da apresentação dos resultados algumas conclusões já foram apresentadas. Entretanto, as conclusões mais importantes deste estudo estão estruturadas em tópicos para facilitar a compreensão do assunto investigado. Desta forma, com base nos resultados apresentados e discutidos conclui-se que:

H1. Os comportamentos de liderança para a Formação Global dos oficiais contemplam os comportamentos de liderança para o desempenho do oficial subalterno.

Os comportamentos de liderança mais importantes para a formação global do oficial durante a AM são três: a Motivação, a Resolução de Problemas e o Planeamento e Organização. Os comportamentos de liderança menos importantes são: a Construção de Redes Sociais, o Apoio e *Mentoring* e o Monitorizar as Operações e o meio Ambiente.

Os comportamentos de liderança importantes para o desempenho do oficial subalterno são: a Motivação, a Resolução de Problemas e o Planeamento e Organização. Os comportamentos de liderança menos importantes são: a Construção de Redes Sociais, Apoio e *Mentoring* e o Monitorizar as Operações e o meio Ambiente.

Quer para a Formação global do oficial durante a AM quer para o desempenho do oficial subalterno os três principais comportamentos de liderança são os mesmos, ou seja, a Motivação, a Resolução de Problemas e o Planeamento e Organização. Quando se compara a formação global com a formação específica como oficial subalterno, a primeira é mais abrangente e cobre as necessidades de formação do subalterno (no que respeita à Taxonomia de Yukl). Deste modo, a hipótese foi confirmada, ou seja, os comportamentos de liderança para a formação global contemplam os comportamentos de liderança para o desempenho como subalterno.

H2. Para os diferentes comportamentos de liderança espera-se um maior grau de desenvolvimento do 4º ano em relação ao 1º ano e destes em relação com os aspirantes.

Os comportamentos com diferenças são o Informar, o Planeamento e Organização, Apoio e *Mentoring*, Gestão de Conflitos e Construção de Equipa e a Construção de Redes Sociais.

Os comportamentos de Informar, Planeamento e Organização estão mais desenvolvidos no ASP e no 4º Ano do que no 1º Ano, ou seja, devido as funções dos ASP o informar está mais desenvolvido devido às necessidade de informar e de atender a pedidos de informação dos seus superiores. O Planeamento e Organização está menos desenvolvido no 1º Ano porque não lhes é exigido o de planear e organizar.

O Apoio e *Mentoring*, a Gestão de Conflitos e Construção de Equipa e a Construção de Redes Sociais está mais desenvolvido no 1º Ano do que no 4º Ano e nos ASP, deve-se ao facto do 1º ano ter chegado recentemente à instituição e ser confrontado com um conjunto de novas exigências o que leva a comportamentos de maior adesão e coesão entre o grupo. Assim atribuem muita importância ao trabalho de equipa, à identificação à organização, à socialização, ao desenvolvimento do espírito de corpo e à camaradagem. Já para os restantes anos o comportamento é distinto, devido aos alunos se socializarem em grupos mais pequenos (e.g. socialização entre cursos), à exigência do grau académico e a extraírem aprendizagens com aplicação mais directa à sua vida futura, como o caso do planeamento. Os dados mostram que os ASP e o 4º ano dão mais ênfase às categorias de obter/disseminar informação, tomar decisões e influenciar as pessoas, enquanto que o 1º Ano dá mais ênfase apenas à categoria construir relações.

No 1º Ano os comportamentos de liderança mais desenvolvidos são: a Motivação, a Gestão de Conflitos e a Resolução de Problemas. Os comportamentos menos desenvolvidos são: a Construção de Redes Sociais, o Monitorizar as Operações e o Meio Ambiente e o Consultar e o Delegar. No 4º Ano e nos ASP os comportamentos mais desenvolvidos são: Motivação, Planeamento e Organização e Resolução de Problemas e os menos desenvolvidos são a Construção de Redes Sociais, o Monitorizar as Operações e o Meio Ambiente e o Apoio e *Mentoring*. Deste modo, os comportamentos mais desenvolvidos comuns nos alunos são: a Motivação, e a Resolução de Problemas enquanto que os menos desenvolvidos são a Construção de Redes Sociais e o Monitorizar as Operações e o Meio Ambiente. É de realçar que estes comportamentos ao longo da AM não foram desenvolvidos, para tal, deve-se atribuir particular relevo durante a AM.

Deste modo, a hipótese foi confirmada parcialmente porque existem comportamentos que estão tanto desenvolvidos à medida que os anos decorrem. Contudo é de referir que determinados comportamentos estão mais desenvolvidos nos Aspirantes devido à sua maior experiência.

H3: Os comportamentos de liderança mais importantes para o desempenho do oficial subalterno estão todos desenvolvidos no final da AM.

Relativamente às percepções dos ASP, os resultados indicam que os comportamentos carecem de um maior investimento por parte do ensino e treino. Além de identificar que os

comportamentos são importantes para a formação global durante a AM, os ASP referem que a Motivação e a Gestão de Conflitos e Construção de Equipa são críticos para o desempenho do oficial subalterno. Estes dois comportamentos dizem respeito à relação directa com os subalternos, sendo uma característica essencial da acção de comando ao nível do Pelotão. Além destes comportamentos serem importantes e estarem desenvolvidos, necessitam de ser mais treinados e desenvolvidos durante o percurso na AM.

O comportamento que merece um comentário especial é o de Informar, porque além de ser importante para o desempenho do oficial subalterno está desenvolvido nos aspirantes. Isto deve-se ao facto das funções de subalterno apelarem à resposta e ao esclarecimento aos pedidos de informação técnica dos superiores.

Assim, esta hipótese foi confirmada parcialmente. Ou seja, existem comportamentos que são importantes para o desempenho do oficial subalterno e que estão desenvolvidos, mas não o suficiente, devendo ser mais treinados e desenvolvidos durante a AM. Contudo existe um comportamento que é importante e que já está desenvolvido, o informar.

#### H4: O clima de aprendizagem, a motivação e a satisfação aumenta ao longo dos anos.

Quando comparados os alunos do 1º ano com todos os outros, verifica-se uma boa motivação, satisfação e propício clima de aprendizagem. Este resultado deve-se ao facto dos alunos do 1º ano terem ingressado recentemente na AM, num meio completamente novo e apresentarem expectativas relativamente elevadas sobre a AM.

Para a amostra global o Clima de Aprendizagem, não é o mais propício para a aprendizagem, com implicações na Motivação e na Satisfação. O facto de não serem pedidas ideias e sugestões aos cadetes, não lhes ser fornecido o *feedback* nem serem encorajados a agir por iniciativa própria demonstra que o Clima de Aprendizagem não é o mais adequado, sendo deste modo, pontuado negativamente. Assim, o Clima de Aprendizagem diminui ao longo dos anos.

Os alunos do 1º Ano tem uma motivação superior aos alunos do 4º Ano porque, possivelmente, como já foi referido, deve-se ao facto dos alunos do 1º Ano terem ingressado recentemente na AM. Os alunos do 4º Ano apresentam resultados inferiores aos ASP na motivação possivelmente porque terminaram a componente académica e estão no desempenho das funções para as quais se preparam ao longo de cinco anos. Já os Oficiais e professores acham que é atribuída motivação suficiente aos cadetes durante a formação.

Em relação à satisfação, os alunos do 1º Ano acham-se satisfeitos com a sua formação. Já os alunos do 4º ano tem uma satisfação inferior quando comparados quer com o 1º Ano quer com os Aspirantes. Ou seja, um clima de aprendizagem menos adequado conduz a

menor motivação face à formação, com implicações na satisfação como referida pelos alunos do 1º Ano e pelos Aspirantes.

Deste modo, a hipótese não foi confirmada. Quer o clima de Aprendizagem, quer a Motivação e a Satisfação diminuem ao longo dos anos.

#### Quais os comportamentos de liderança que contribuem para a formação dos líderes?

Este foi a questão de partida do trabalho. De acordo com todas as percepções que foram recolhidas e com a sua análise chegou-se à conclusão que os comportamentos que contribuem mais para a formação dos líderes são: a Motivação, a Resolução de Problemas e o Planeamento e Organização para a formação global do oficial durante a AM e Planeamento e Organização, Clarificar Papéis e Objectivos e Construção de Redes Sociais para o desempenho do oficial subalterno. Contudo, todos os comportamentos de liderança são importantes.

### Sugestões e Recomendações

Como sugestões e recomendações, refere-se que os comportamentos que foram alvo de menor desenvolvimento (a Construção de Redes Sociais, o Apoio e *Mentoring*, o Monitorizar as Operações e Meio Ambiente e o Consultar e Delegar) deveriam ser treinados e desenvolvidos durante a AM para que os líderes formados na AM consigam futuramente aplicá-los.

Futuramente, como sugestão, este estudo devia ser replicado na AM num estudo longitudinal para estudar o desenvolvimento dos comportamentos de liderança ao longo dos anos.

Como não existe um modelo que especifique os comportamentos de liderança a desenvolver durante a AM, este trabalho apresenta contributos para a construção de um modelo a ser utilizado na formação dos líderes de amanhã, os nossos cadetes.

---

## BIBLIOGRAFIA

- BASS, Bernard M. (1990) (Third Edition) *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research, & Managerial Applications*, The Free Press, New York.
- BARD, Ray; BELL, Chip R; STEPHEN, Leslie; WEBSTER, Linda (1987) (First Edition) *The Trainer's Professional Development*, Jossey-Bass Publishers, USA.
- CARVALHO, J. Eduardo (2002) *Metodologia do Trabalho Científico -“Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses*, Escolar Editora, Lisboa.
- CUNHA, Miguel Pina e Cunha; REGO, Arménio (2003) (1ªEd) “A Essência da Liderança”; HR Editora, Lisboa.
- CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral; (2006) (5ªEdição) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lisboa.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, Editora Afiliada, Rio de Janeiro.
- DEREK, Rollinson; BROADFIEL, Aysen; EDWARDS, David J. (1998) *Organisational Behaviour and Analysis- An Integrated Approach*, Addison-Wesley.
- DIRECÇÃO DE ENSINO; *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*; Academia Militar; Lisboa.
- FERREIRA, J.M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António (2001) *Manual de psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Portugal.
- GOMES, Catarina Joana Vieira (2007) *O meu estágio na Academia Militar...*, Relatório de Estágio, Lisboa, não publicado.
- JESUÍNO, Jorge Correia (1987). *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, Lisboa.
- KOTTER, Jonh P. (1988). *The Leadership Factor*, The Free Press, USA.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. (1987). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LEITÃO, Desidério Manuel Vilas; ROSINHA, António Palma (s.d.) (1ª Edição) *Manual de Ética e Liderança - “Uma Visão Militar e Académica*, Academia Militar.
- MAYO, G. Douglas; DUBOIS, Philip H. (1987). *The Complete Book of Training: Theory, Principles, and Techniques*, University Associates, USA.
- MONTEIRO, Saturnino (s.d.) *Liderança de Pessoal* (Vols. 1-2), Edição do Autor.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; OLIVEIRA, Carlos Miguel; MARCELINO; Ana Regina (2004) *Coaching para Executivos*; Escolar Editora Porto.

SARMENTO, Manuela (2008) *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança Militar – Academia Militar*, Edições Atena. Manual não publicado.

YUKL, G. (1989) *Leadership in organizations* (Second Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

YUKL, Gary (1990) *Skills for managers and leaders-Text, cases and exercises*, Prentice Hall, State University of New York at Albany.

### **Periódicos**

GARCIA, Ley; ANTÃO Gualdino; SANTOS, Rute (2006) *Competências, Motor de Desenvolvimento da Gestão de recursos Humanos*, *Revista de Psicologia Militar* nº16, 283 - 298.

SILVA, Andrade da; LAVADO, CRUZ; SILVA, P.; BASTOS; ROSINHA; ANTÃO (2006) *Das Competências à Excelência de Competências do Oficial de Exército Oriundo da Academia Militar*, *Revista de Psicologia Militar* nº16, 07 - 39.

YUKL, Gary (1999) *Na Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33-48.

SIEBOLD, Guy L.; LINDSAY, Twila J. (2000) *The Relation Between Demographic Descriptors and Soldier-Perceived Cohesion and Motivation*, *Military Psychology*, 109-128.

### **Monografias**

BERRY, Warren D.(1998) *Determining Effective Leadership Behaviors for USAF Company Grade Officers* (Thesis), U.S. Air Command and General Staff College.

CRAWFORD, Jennifer Palmer (2003) *Leadership Development and Constructivism*, University of Waterloo. Canadian Defense Academy.

DUARTE, António Manuel Simões Pereira (2000) *Avaliação e Modificação de Concepções, Motivações e Estratégias de Aprendizagem em Estudantes do Ensino Superior*, Tese de doutoramento em Ciências de Educação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

ENRIQUEZ, Arnel B.(1998) *A Comparison of Force Field Grade and Company Grade Officer Leadership* (Thesis), U.S. Air Command and General Staff College.

GIL, Isabel Maria Barreto (2007) *A Motivação dos professores no contexto organizacional das escolas*, Tese de mestrado em Educação. Covilhã: Universidade da beira Interior.

GOMES, António Rui da Silva (2005) *Liderança e relação treinador – atleta em contexto desportivo*, Tese de doutoramento em Psicologia. Minho: Universidade do Minho. Consultado em 20 Maio de 2008 às 22h46m, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3334>.

NEVES, Maria Clara Quintino Lourenço Costa (2004) *A motivação como factor de sucesso/insucesso escolar – uma perspectiva intercultural*, Dissertação de mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

MARQUES, Maria Manuel Couto Leitão (2006) *A Aprendizagem e Satisfação pessoal em Sala de Aula*, Tese de mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

SILVA, Elsa Alexandra Graça de Sousa (2006) *Motivação e Satisfação Docente na Educação Especial*, Tese de mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

THOMAS, Robert W (2000) *Teaching Tomorrow's Leaders: A Comparison of Leadership Development at the United States Military Academy and United States Naval Academy* (Master's Thesis), California.

#### **Endereços da Internet**

<http://pedagogia.brasilecola.com/trabalho-docente/o-que-e-aprendizagem> consultado 04 de Julho de 2008 às 18:00.

Este endereço fazia referência ao que era a aprendizagem.

# ANEXOS

## Anexo A

Quadro 15 - Cursos ministrados na Academia Militar.

	<b>CURSO</b>	<b>GRAU ACADÉMICO</b>
<b>Exército</b>	Infantaria	Mestrado Integrado em Ciências Militares
	Artilharia	
	Cavalaria	
	Engenharia Militar	Mestrado Integrado em Engenharia Militar
	Transmissões	Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica Militar
	Serviço de Material	Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica Militar Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica Militar
	Administração Militar	Mestrado Integrado em Ciências Militares
	Saúde Militar	Mestrado Integrado em Medicina, Medicina Veterinária, Medicina Dentária e Ciências Farmacêuticas
<b>Guarda Nacional Republicana</b>	Ramo Armas Infantaria/Cavalaria Ramo Administração	Mestrado Integrado em Ciências Militares
	Engenharia Militar	Mestrado Integrado em Engenharia Militar
	Transmissões	Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica Militar
	Serviço de Material	Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica Militar
	Ramo Saúde	Mestrado Integrado em Medicina, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas

## Anexo B

### Taxonomia de Yukl

Tomar decisões	<b>Planeamento e Organização:</b> Determinar os objectivos de longo prazo e estratégias de adaptação a mudanças ambientais, determinar como usar e alocar/concentrar recursos para realizar os objectivos, de forma a melhorar a eficiência das operações e alcançar coordenação com outras partes da organização.
	<b>Resolução de Problemas:</b> Identificar os problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo, mas de forma sistemática para identificar as causas e encontrar as soluções; agir de forma decisiva para implementar soluções e resolver crises ou problemas importantes.
	<b>Consultar e Delegar:</b> Verificar com as pessoas antes de fazer mudanças que as afectam, incentivando sugestões de melhoria, incitar a participação na tomada de decisão, incorporando as ideias e sugestões de outras pessoas nas decisões; permitir a outros que tenham responsabilidade substancial no exercício das actividades e na tomada de decisões.
Influenciar as pessoas	<b>Motivação:</b> Usar técnicas de influência que apelam à emoção, aos valores ou à lógica para gerar entusiasmo pelo trabalho; compromisso para com os objectivos; e conformidade com os pedidos de cooperação, assistência e apoio; constituir-se como um exemplo de bom comportamento.
	<b>Reconhecer e Recompensar:</b> Proporcionar louvor, reconhecimento e recompensas devido a um desempenho eficaz, realizações e contribuições importantes.
Construir relações	<b>Construção de Redes Sociais:</b> socializar informalmente; desenvolver contactos com as pessoas que são fonte de informação e apoio, manter interações através de contactos periódicos, incluindo chamadas telefónicas, correspondência e a participação em reuniões e eventos sociais.
	<b>Gestão de Conflitos e Construção de Equipa:</b> Incentivar e facilitar de forma construtiva a resolução de conflitos, a cooperação, o trabalho de equipa e a identificação à organização.
	<b>Apoio e Mentoring:</b> Agir de forma amigável e compreensiva, ser paciente e útil, mostrar simpatia e apoio, e fazer as coisas para facilitar o desenvolvimento, enriquecimento e aperfeiçoamento da carreira.
Obter e disseminar informações	<b>Monitorizar as Operações e o Meio Envolve:</b> Recolher informações sobre as actividades, controlando o progresso e a qualidade do trabalho, avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização e analisar o contexto envolvente para detectar ameaças e oportunidades.
	<b>Clarificar Papeis e Objectivos:</b> Atribuir tarefas, fornecer orientação quanto à forma de realizar o trabalho, comunicando de forma clara quais as responsabilidades do trabalho, os objectivos das tarefas, prazos e expectativas quanto ao desempenho.
	<b>Informar:</b> Divulgar informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para as pessoas que dela necessitam no seu trabalho; atender aos pedidos de informação técnica, informando as pessoas sobre a unidade organizacional promovendo a sua reputação.

Fonte: YUKL, Gary A.(1989) *Leadership in Organizations*, (Second Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## Anexo C

## Comparação das diversas taxonomias de vários autores

Yukl (89)	Mintzberg (73)	Morse & Wagner (78)	Stogdill (63)	Bowers & Seashore (66)	House & Mitchell (74)	Luthans & Lockwood (84)	Page (85)
Supporting	Leader Role		Consideration	Leader Support	Supportive Leadership	Motivating & Reinforcing	Supervising
Consulting					Participative Leadership		
Delegating			Tolerance of Freedom				
Recognizing							
Rewarding		Motivating & Conflict Handling	Production Emphasis	Goal Emphasis	Achievement-oriented Leadership		
Motivating			Integration	Interaction Facilitation			
Managing Conflict & Team Building		Providing Development				Managing Conflict	
Developing						Training & Developing	
Clarifying							
Planning & Organizing	Resource Allocator; Entrepreneur	Organizing & Coordinating	Initiating Structure	Work Facilitation	Directive Leadership	Planning & Coordinating	Planning & Organizing: Strategic Planning
Problem Solving	Disturbance Handler	Strategic Problem Solving	Role Assumption; Demand Reconciliation				Problem Solving & Deciding
Informing	Disseminator	Information Handling				Exchanging Information	Consulting
Monitoring	Monitor					Monitoring & Controlling	Monitoring Indicators, Controlling
Representing	Spokesman; Negotiator; Figurehead		Representing; Influencing Superiors			Interacting with Outsiders; Socializing & Politicking	Representing
Networking & Interfacing	Liaison	Managing Environment & Resources					Coordinating

Fonte: YUKL, Gary A.(1989) *Leadership in Organizations*, (Second Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## Anexo D

### Questionário original

#### LEADERSHIP BEHAVIOR SURVEY

Fonte: BERRY, Warren D.(1998) *Determining Effective Leadership Behaviors for USAF Company Grade Officers* (Thesis), U.S. Air Command and General Staff College.

## INFORMED CONSENT

Major John D. Garvin, ACSC/DEA, 3-6947

**Purpose:** This project is investigating how effective leadership skills may vary according to rank, career field, and branch of service. The leadership skills being investigated are those defined by Yukl's taxonomy (1990): informing, consulting and delegating, planning and organizing, problem solving, clarifying roles and objectives, monitoring operations and environment, motivating, recognizing and rewarding, supporting and mentoring, managing conflict and team building, and networking.

**Status of Participants:** The sample will consist of approximately 1,200 US military officers who are PME students at Air University. The company grade officers will be USAF students at Squadron Officer School (about 600). The field grade officers will be USAF, USN, USMC, and USA students (about 500) at Air Command and Staff College, and the USAF, USN, USMC, and USA students at Air War College (about 100).

**Use of Data:** All data will be kept confidential and are protected by the Privacy Act of 1974. All results will be reported as group summaries. No participant's name will appear in any reports, papers, or publications resulting from the study.

**Risks to Participants:** There are no risks associated with participation in this study. No known data or results will be submitted for inclusion in your personnel files.

**Feedback to Participants:** Copies of the final report will be available from ACSC/DER.

**How to Participate:** The entire survey requires about 5-10 minutes to complete. Your seminar leader or flight commander will provide instructions on distribution and collection of the surveys. Detach this sheet after completing, return to your flight commander/seminar leader.

Although this will take some of your valuable time, you will be helping to improve the leadership of those who will follow you. Therefore, your thoroughness and honesty are essential to obtaining valid results and is greatly appreciated.

**Consent of Participant:** Please read and initial each statement.

\_\_\_\_\_ I have read this page and agree to participate.

\_\_\_\_\_ I consent to the use of this information for the study.

\_\_\_\_\_ I understand that I can receive the results through the report of this study, obtainable through ACSC/DER.

---

Participant's Printed Name

Participant's Signature

Date

AFTER SIGNING, DETACH THIS PAGE, GIVE IT TO YOUR SEMINAR LEADER OR  
FLIGHT COMMANDER, AND CONTINUE THE SURVEY

## LEADERSHIP BEHAVIORS SURVEY

### PART I. DEMOGRAPHIC INFORMATION

In Part I, please circle the appropriate answer to each demographic category. If a particular demographic does not apply, please skip to the next question.

- |  |                         |                     |                     |              |       |        |      |
|--|-------------------------|---------------------|---------------------|--------------|-------|--------|------|
| 1. Rank:   | O-3                     | O-4                 | O-5                 | O-6          |       |        |      |
| 2. Total Years Selected BPZ (All Grades):  | N/A                     | 1                   | 2                   | 3            | 4     | 5      |      |
| 3. Service:  | Army                    | Navy                | Air Force           | Marines      |       |        |      |
| 4. Component:  | AD                      | Reserve             | Guard               |              |       |        |      |
| 5. School:   | SOS                     | ACSC                | AWC                 |              |       |        |      |
| 6. Total Years of <u>Commissioned</u> Service:                                       | < 4.0                   | 4.0 to 7.0          | 7.1 to 11.0         | 11.1 to 15.0 | >15.0 |        |      |
| 7. AFSC/Career Field (Air Force Only):   | 11XX (Pilot)            | 32XX (CE)           | 52XX (Chaplain)     |              |       |        |      |
|  | 12XX (Nav/EW)           | 33XX (Comm/Comp)    | 61XX (Sci/Research) |              |       |        |      |
|  | 13XX (Space/C2/Missile) | 34XX (Services)     | 62XX (Dev Eng)      |              |       |        |      |
|  | 14XX (Intel)            | 35XX (PA)           | 63XX (Acquisition)  |              |       |        |      |
|  | 15XX (Weather)          | 36/37XX (Personnel) | 64XX (Contract)     |              |       |        |      |
|  | 16XX (Ops Support)      | 38XX (Manpower)     | 65XX (Finance)      |              |       |        |      |
|  | 21XX (Logistics)        | 4XXX (Medical)      | 71XX (OSI)          |              |       |        |      |
|  | 31XX (SP)               | 51XX (Law)          |                     |              |       |        |      |
| 8. Gender:   | Male                    | Female              |                     |              |       |        |      |
| 9. Number of People Supervised (Directly and Indirectly) in <u>Most Recent Job</u> ? | 0                       | 1-5                 | 6-10                | 11-20        | 21-50 | 51-100 | 101+ |

## PART II. SIGNIFICANCE RATING

Effective leadership requires many different types of behavior. Eleven categories of behavior required for effective leadership are listed below. Please use the **scale at right to RATE the importance** of each leadership behavior category according to its overall importance or relevance for effective performance in your **most recent job before becoming a student at Maxwell AFB.**

**1 = Not Relevant**  
**2 = Slightly Important**  
**3 = Moderately Important**  
**4 = Very Important**  
**5 = Absolutely Essential**

- \_\_\_\_\_ **Informing:** Disseminating relevant information about decisions, plans, and activities to people that need it to do their work; answering requests for technical information and telling people about the organizational unit to promote its reputation.
- \_\_\_\_\_ **Consulting and Delegating:** Checking with people before making changes that affect them, encouraging suggestions for improvement, inviting participation in decision making, incorporating the ideas and suggestions of others in decisions, and allowing others to have substantial responsibility and discretion in carrying out work activities and making decisions.
- \_\_\_\_\_ **Planning and Organizing:** Determining long-term objectives and strategies for adapting to environmental change, determining how to use personnel and allocate resources to accomplish objectives, determining how to improve the efficiency of operations, and determining how to achieve coordination with other parts of the organization.
- \_\_\_\_\_ **Problem Solving:** Identifying work-related problems, analyzing problems in a timely but systematic manner to identify causes and find solutions, and acting decisively to implement solutions and resolve important problems or crises.
- \_\_\_\_\_ **Clarifying Roles and Objectives:** Assigning tasks, providing direction in how to do the work, and communicating a clear understanding of job responsibilities, task objectives, deadlines, and performance expectations.
- \_\_\_\_\_ **Monitoring Operations and Environment:** Gathering information about work activities, checking on the progress and quality of the work, evaluating the performance of individuals and the organizational unit, and scanning the environment to detect threats and opportunities.
- \_\_\_\_\_ **Motivating:** Using influence techniques that appeal to emotion, values, or logic to generate enthusiasm for the work; commitment to task objectives; and compliance with requests for cooperation, assistance, support or resources; also setting an example of proper behavior.
- \_\_\_\_\_ **Recognizing and Rewarding:** Providing praise, recognition, and rewards for effective performance, significant achievements, and special contributions.
- \_\_\_\_\_ **Supporting and Mentoring:** Acting friendly and considerate, being patient and helpful, showing sympathy and support, and doing things to facilitate someone's skill development and career enhancement.
- \_\_\_\_\_ **Managing Conflict and Team Building:** Encouraging and facilitating the constructive resolution of conflict, and encouraging cooperation, teamwork, and identification within the organizational unit.
- \_\_\_\_\_ **Networking:** Socializing informally; developing contacts with people who are a source of information and support; maintaining contacts through periodic interaction, including telephone calls, correspondence, and attendance at meetings and social events.

**PART III. RANK ORDER**

Based upon your most recent job before becoming a student at Maxwell AFB, rank order the **three MOST important/relevant** behaviors to being a successful leader in that job. Assign a "1" to the most important, a "2" to the second most important, and a "3" to the third most important.

- \_\_\_\_\_ **Informing**
- \_\_\_\_\_ **Consulting and Delegating**
- \_\_\_\_\_ **Planning and Organizing**
- \_\_\_\_\_ **Problem Solving**
- \_\_\_\_\_ **Clarifying Roles and Objectives**
- \_\_\_\_\_ **Monitoring Operations and Environment**
- \_\_\_\_\_ **Motivating**
- \_\_\_\_\_ **Recognizing and Rewarding**
- \_\_\_\_\_ **Supporting and Mentoring**
- \_\_\_\_\_ **Managing Conflict and Team Building**
- \_\_\_\_\_ **Networking**

Based upon your most recent job before becoming a student at Maxwell AFB, rank order the **three LEAST important/relevant** behaviors to being a successful leader in that job. Assign a "1" to the least important, a "2" to the second least important, and a "3" to the third least important.

- \_\_\_\_\_ **Informing**
- \_\_\_\_\_ **Consulting and Delegating**
- \_\_\_\_\_ **Planning and Organizing**
- \_\_\_\_\_ **Problem Solving**
- \_\_\_\_\_ **Clarifying Roles and Objectives**
- \_\_\_\_\_ **Monitoring Operations and Environment**
- \_\_\_\_\_ **Motivating**
- \_\_\_\_\_ **Recognizing and Rewarding**
- \_\_\_\_\_ **Supporting and Mentoring**
- \_\_\_\_\_ **Managing Conflict and Team Building**
- \_\_\_\_\_ **Networking**

---

---

Based upon **your most recent job before becoming a student** at Maxwell AFB, check (X) the one behavior in which you feel you need the most improvement.

---

---

- Informing**
- Consulting and Delegating**
- Planning and Organizing**
- Problem Solving**
- Clarifying Roles and Objectives**
- Monitoring Operations and Environment**
- Motivating**
- Recognizing and Rewarding**
- Supporting and Mentoring**
- Managing Conflict and Team Building**
- Networking**

**All responses should be based upon *your most recent job***

*Please return your completed survey to your seminar leader or flight commander.*

*Thank you for your time and cooperation!*

# APÊNDICES

## Apêndice 1

### Questionários utilizados como instrumento

# QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Versão Cadetes

MAI 2008

**Aluna:** Aspirante Susi Azevedo

**Orientador:** TCor Palma Rosinha

## QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

### VISÃO GERAL E INSTRUÇÕES

Com a presente investigação procura-se estudar e caracterizar o contexto de formação e desenvolvimento da liderança nos cadetes da Academia Militar. Procura-se assim, numa primeira fase identificar quais os comportamentos de liderança mais relevantes para o desempenho das futuras funções; numa segunda fase, procura-se analisar o clima de aprendizagem no qual se desenvolvem os comportamentos de liderança; e, finalmente, numa terceira parte, perceber se os produtos obtidos com a formação levam a uma maior motivação e satisfação.

A Parte I do questionário contempla dados demográficos, de recolha de informação geral. Na Parte II, partindo dos comportamentos de liderança referentes à taxionomia de Yukl (1990) é pedido que identifique os mais e menos importantes e desenvolvidos. Na Parte III, é lhe pedido que pontue o grau de concordância relativamente a indicadores do clima de aprendizagem, motivação e satisfação

As suas respostas são individuais e são mantidas confidenciais.

### PARTE I

#### INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA

Unidade: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo (F/M): \_\_\_\_\_ Arma/Serviço: \_\_\_\_\_ Posto: \_\_\_\_\_

## PARTE II

### COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

A. Uma liderança eficaz requer diferentes tipos de comportamentos. São apresentadas onze categorias de comportamentos para uma liderança eficaz. Assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera mais desenvolvidos em si.**

- \_\_\_\_\_ **Informar:** Divulgar informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para as pessoas que dela necessitam no seu trabalho; atender aos pedidos de informação técnica, informando as pessoas sobre a unidade organizacional promovendo a sua reputação.
- \_\_\_\_\_ **Consultar e Delegar:** Verificar com as pessoas antes de fazer mudanças que as afectam, incentivando sugestões de melhoria, incitar a participação na tomada de decisão, incorporando as ideias e sugestões de outras pessoas nas decisões; permitir a outros que tenham responsabilidade substancial no exercício das actividades e na tomada de decisões.
- \_\_\_\_\_ **Planeamento e Organização:** Determinar os objectivos de longo prazo e estratégias de adaptação a mudanças ambientais, determinar como usar e alocar/concentrar recursos para realizar os objectivos, de forma a melhorar a eficiência das operações e alcançar coordenação com outras partes da organização.
- \_\_\_\_\_ **Resolução de Problemas:** Identificar os problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo, mas de forma sistemática para identificar as causas e encontrar as soluções; agir de forma decisiva para implementar soluções e resolver crises ou problemas importantes.
- \_\_\_\_\_ **Clarificar Papéis e Objectivos:** Atribuir tarefas, fornecer orientação quanto à forma de realizar o trabalho, comunicando de forma clara quais as responsabilidades do trabalho, os objectivos das tarefas, prazos e expectativas quanto ao desempenho.
- \_\_\_\_\_ **Monitorizar as Operações e o Meio Envolverte:** Recolher informações sobre as actividades, controlando o progresso e a qualidade do trabalho, avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização e analisar o contexto envolvente para detectar ameaças e oportunidades.
- \_\_\_\_\_ **Motivação:** Usar técnicas de influência que apelam à emoção, aos valores ou à lógica para gerar entusiasmo pelo trabalho; compromisso para com os objectivos; e conformidade com os pedidos de cooperação, assistência e apoio; constituir-se como um exemplo de bom comportamento.
- \_\_\_\_\_ **Reconhecer e Recompensar:** Proporcionar louvor, reconhecimento e recompensas devido a um desempenho eficaz, realizações e contribuições importantes.
- \_\_\_\_\_ **Apoio e Mentoring:** Agir de forma amigável e compreensiva, ser paciente e útil, mostrar simpatia e apoio, e fazer as coisas para facilitar o desenvolvimento, enriquecimento e aperfeiçoamento da carreira.
- \_\_\_\_\_ **Gestão de Conflitos e Construção de Equipa:** Incentivar e facilitar de forma construtiva a resolução de conflitos, a cooperação, o trabalho de equipa e a identificação à organização.
- \_\_\_\_\_ **Construção de Redes Sociais:** socializar informalmente; desenvolver contactos com as pessoas que são fonte de informação e apoio, manter interacções através de contactos periódicos, incluindo chamadas telefónicas, correspondência e a participação em reuniões e eventos sociais.

B. Uma liderança eficaz requer diferentes tipos de comportamentos. São apresentadas onze categorias de comportamentos para uma liderança eficaz. Assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera menos desenvolvidos em si.**

\_\_\_\_\_ **Informar:** Divulgar informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para as pessoas que dela necessitam no seu trabalho; atender aos pedidos de informação técnica, informando as pessoas sobre a unidade organizacional promovendo a sua reputação.

\_\_\_\_\_ **Consultar e Delegar:** Verificar com as pessoas antes de fazer mudanças que as afectam, incentivando sugestões de melhoria, incitar a participação na tomada de decisão, incorporando as ideias e sugestões de outras pessoas nas decisões; permitir a outros que tenham responsabilidade substancial no exercício das actividades e na tomada de decisões.

\_\_\_\_\_ **Planeamento e Organização:** Determinar os objectivos de longo prazo e estratégias de adaptação a mudanças ambientais, determinar como usar e alocar/concentrar recursos para realizar os objectivos, de forma a melhorar a eficiência das operações e alcançar coordenação com outras partes da organização.

\_\_\_\_\_ **Resolução de Problemas:** Identificar os problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo, mas de forma sistemática para identificar as causas e encontrar as soluções; agir de forma decisiva para implementar soluções e resolver crises ou problemas importantes.

\_\_\_\_\_ **Clarificar Papéis e Objectivos:** Atribuir tarefas, fornecer orientação quanto à forma de realizar o trabalho, comunicando de forma clara quais as responsabilidades do trabalho, os objectivos das tarefas, prazos e expectativas quanto ao desempenho.

\_\_\_\_\_ **Monitorizar as Operações e o Meio Envolve:** Recolher informações sobre as actividades, controlando o progresso e a qualidade do trabalho, avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização e analisar o contexto envolvente para detectar ameaças e oportunidades.

\_\_\_\_\_ **Motivação:** Usar técnicas de influência que apelam à emoção, aos valores ou à lógica para gerar entusiasmo pelo trabalho; compromisso para com os objectivos; e conformidade com os pedidos de cooperação, assistência e apoio; constituir-se como um exemplo de bom comportamento.

\_\_\_\_\_ **Reconhecer e Recompensar:** Proporcionar louvor, reconhecimento e recompensas devido a um desempenho eficaz, realizações e contribuições importantes.

\_\_\_\_\_ **Apoio e Mentoring:** Agir de forma amigável e compreensiva, ser paciente e útil, mostrar simpatia e apoio, e fazer as coisas para facilitar o desenvolvimento, enriquecimento e aperfeiçoamento da carreira.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Conflitos e Construção de Equipa:** Incentivar e facilitar de forma construtiva a resolução de conflitos, a cooperação, o trabalho de equipa e a identificação à organização.

\_\_\_\_\_ **Construção de Redes Sociais:** socializar informalmente; desenvolver contactos com as pessoas que são fonte de informação e apoio, manter interacções através de contactos periódicos, incluindo chamadas telefónicas, correspondência e a participação em reuniões e eventos sociais.

### PARTE III

## CLIMA DE APRENDIZAGEM, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Exprime o grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações que lhe são apresentadas de seguida de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1.	Os cadetes são preparados/treinados para cumprir as funções que vão desempenhar.					
2.	Sou recompensado em contrapartida do trabalho que me é exigido .					
3.	É atribuída responsabilidade aos cadetes durante a sua formação.					
4.	O estudo e as tarefas que realizas diariamente são úteis.					
5.	Os cadetes são encorajados a agir por iniciativa própria mesmo que algumas vezes cometam erros.					
6.	As tarefas que me são exigidas são atraentes e aliciantes.					
7.	Os cadetes recebem feedback sobre o que fazem.					
8.	O meu trabalho é interessante.					
9.	O importante neste curso é ter as coisas bem-feitas e não apenas parecer bem.					
10.	Sei que os resultados alcançados dependem do meu desempenho.					
11.	Os cadetes podem admitir os seus erros e são ajudados a aprender com os mesmos.					
12.	Estou realizado com o meu trabalho.					
13.	Os superiores hierárquicos têm confiança que os cadetes executem as tarefas de forma correcta.					
14.	Sei que se me esforçar o meu desempenho vai ser recompensado.					
15.	Quando são atribuídas novas tarefas, os cadetes recebem orientações para a realização dos mesmos.					
16.	O meu trabalho proporciona-me satisfação.					
17.	Quando estão em exercícios de campo, é explicado aos cadetes os objectivos dos mesmos.					
18.	Sinto uma grande energia para alcançar os meus objectivos.					
19.	Para a resolução das tarefas do dia-a-dia que dizem respeito à sua vida interna dos cadetes, é lhes pedido ideias e sugestões.					
20.	Gosto do meu trabalho.					

**Obrigado pela colaboração**

# QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

VERSÃO ASPIRANTES

MAI 2008

**Aluna:** Aspirante Susi Azevedo

**Orientador:** TCor Palma Rosinha

**QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA**

## VISÃO GERAL E INSTRUÇÕES

Com a presente investigação procura-se estudar e caracterizar o contexto de formação e desenvolvimento da liderança nos cadetes da Academia Militar. Procura-se assim, numa primeira fase identificar quais os comportamentos de liderança mais relevantes para o desempenho das futuras funções; numa segunda fase, procura-se analisar o clima de aprendizagem no qual se desenvolvem os comportamentos de liderança; e, finalmente, numa terceira parte, perceber se os produtos obtidos com a formação levam a uma maior motivação e satisfação.

A Parte I do questionário contempla dados demográficos, de recolha de informação geral. Na Parte II, partindo dos comportamentos de liderança referentes à taxionomia de Yukl (1990) é pedido que identifique os mais e menos importantes e desenvolvidos. Na Parte III, é lhe pedido que pontue o grau de concordância relativamente a indicadores do clima de aprendizagem, motivação e satisfação

As suas respostas são individuais e são mantidas confidenciais.

### PARTE I

#### INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA

Unidade: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo (F/M): \_\_\_\_\_ Arma/Serviço: \_\_\_\_\_ Posto: \_\_\_\_\_

### PARTE II

#### COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

A. Uma liderança eficaz requer diferentes tipos de comportamentos. São apresentadas onze categorias de comportamentos para uma liderança eficaz. Avalie o grau de importância dos seguintes comportamentos de liderança **para a formação global do oficial durante a Academia Militar**, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Bastante Importante

\_\_\_\_\_ **Informar:** Divulgar informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para as pessoas que dela necessitam no seu trabalho; atender aos pedidos de informação técnica, informando as pessoas sobre a unidade organizacional promovendo a sua reputação.

\_\_\_\_\_ **Consultar e Delegar:** Verificar com as pessoas antes de fazer mudanças que as afectam, incentivando sugestões de melhoria, incitar a participação na tomada de decisão, incorporando as ideias e sugestões de outras pessoas nas decisões; permitir a outros que tenham responsabilidade substancial no exercício das actividades e na tomada de decisões.

\_\_\_\_\_ **Planeamento e Organização:** Determinar os objectivos de longo prazo e estratégias de adaptação a mudanças ambientais, determinar como usar e alocar/concentrar recursos para realizar os objectivos, de forma a melhorar a eficiência das operações e alcançar coordenação com outras partes da organização.

\_\_\_\_\_ **Resolução de Problemas:** Identificar os problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo, mas de forma sistemática para identificar as causas e encontrar as soluções; agir de forma decisiva para implementar soluções e resolver crises ou problemas importantes.

\_\_\_\_\_ **Clarificar Papeis e Objectivos:** Atribuir tarefas, fornecer orientação quanto à forma de realizar o trabalho, comunicando de forma clara quais as responsabilidades do trabalho, os objectivos das tarefas, prazos e expectativas quanto ao desempenho.

\_\_\_\_\_ **Monitorizar as Operações e o Meio Envolve:** Recolher informações sobre as actividades, controlando o progresso e a qualidade do trabalho, avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização e analisar o contexto envolvente para detectar ameaças e oportunidades.

\_\_\_\_\_ **Motivação:** Usar técnicas de influência que apelam à emoção, aos valores ou à lógica para gerar entusiasmo pelo trabalho; compromisso para com os objectivos; e conformidade com os pedidos de cooperação, assistência e apoio; constituir-se como um exemplo de bom comportamento.

\_\_\_\_\_ **Reconhecer e Recompensar:** Proporcionar louvor, reconhecimento e recompensas devido a um desempenho eficaz, realizações e contribuições importantes.

\_\_\_\_\_ **Apoio e Mentoring:** Agir de forma amigável e compreensiva, ser paciente e útil, mostrar simpatia e apoio, e fazer as coisas para facilitar o desenvolvimento, enriquecimento e aperfeiçoamento da carreira.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Conflitos e Construção de Equipa:** Incentivar e facilitar de forma construtiva a resolução de conflitos, a cooperação, o trabalho de equipa e a identificação à organização.

\_\_\_\_\_ **Construção de Redes Sociais:** socializar informalmente; desenvolver contactos com as pessoas que são fonte de informação e apoio, manter interações através de contactos periódicos, incluindo chamadas telefónicas, correspondência e a participação em reuniões e eventos sociais.

**B.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera mais importantes/relevantes para o desempenho do oficial Subalterno.**

- Informar
- Consultar e Delegar
- Planeamento e Organização
- Resolução de Problemas
- Clarificar Papéis e objectivos
- Monitorizar as Operações e o Meio Envolverte
- Motivação
- Reconhecer e Recompensar
- Apoio e *Mentoring*
- Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- Construção de Redes Sociais

**C.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera menos importantes/relevantes para o desempenho do oficial Subalterno.**

- Informar
- Consultar e Delegar
- Planeamento e Organização
- Resolução de Problemas
- Clarificar Papéis e objectivos
- Monitorizar as Operações e o Meio Envolverte
- Motivação
- Reconhecer e Recompensar
- Apoio e *Mentoring*
- Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- Construção de Redes Sociais

**D.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera mais desenvolvidos em si.**

- Informar
- Consultar e Delegar
- Planeamento e Organização
- Resolução de Problemas
- Clarificar Papéis e objectivos
- Monitorizar as Operações e o Meio Envoltente
- Motivação
- Reconhecer e Recompensar
- Apoio e *Mentoring*
- Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- Construção de Redes Sociais

**E.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera menos desenvolvidos em si.**

- Informar
- Consultar e Delegar
- Planeamento e Organização
- Resolução de Problemas
- Clarificar Papéis e objectivos
- Monitorizar as Operações e o Meio Envoltente
- Motivação
- Reconhecer e Recompensar
- Apoio e *Mentoring*
- Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- Construção de Redes Sociais

### PARTE III

## CLIMA DE APRENDIZAGEM, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Atendendo à sua experiência relativa ao ano anterior, exprima o grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações que lhe são apresentadas de seguida de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1.	Os cadetes são preparados/treinados para cumprir as funções que vão desempenhar.					
2.	Sou recompensado em contrapartida do trabalho que me é exigido.					
3.	É atribuída responsabilidade aos cadetes durante a sua formação.					
4.	O estudo e as tarefas que realizas diariamente são úteis.					
5.	Os cadetes são encorajados a agir por iniciativa própria mesmo que algumas vezes cometam erros.					
6.	As tarefas que me são exigidas são atraentes e aliantes.					
7.	Os cadetes recebem feedback sobre o que fazem.					
8.	O meu trabalho é interessante.					
9.	Na AM prima-se por ter as coisas bem-feitas e não apenas parecer bem.					
10.	Sei que os resultados alcançados dependem do meu desempenho.					
11.	Os cadetes podem admitir os seus erros e são ajudados a aprender com os mesmos.					
12.	Estou realizado com o meu trabalho.					
13.	Os superiores hierárquicos têm confiança que os cadetes executem as tarefas de forma correcta.					
14.	Sei que se me esforçar o meu desempenho vai ser recompensado.					
15.	Quando são atribuídas novas tarefas, os cadetes recebem orientações para a realização dos mesmos.					
16.	O meu trabalho proporciona-me satisfação.					
17.	Quando estão em exercícios de campo, é explicado aos cadetes os objectivos dos mesmos.					
18.	Sinto uma grande energia para alcançar os meus objectivos.					
19.	Para a resolução das tarefas do dia-a-dia que dizem respeito à vida interna dos cadetes, é lhes pedido ideias e sugestões.					
20.	Gosto do meu trabalho.					

**Obrigado pela colaboração**

# QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Versão Docentes/Instrutores

MAI 2008

**Aluna:** Aspirante Susi Azevedo

**Orientador:** TCor Palma Rosinha

## QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

### VISÃO GERAL E INSTRUÇÕES

Com a presente investigação procura-se estudar e caracterizar o contexto de formação e desenvolvimento da liderança nos cadetes da Academia Militar. Procura-se assim, numa primeira fase identificar quais os comportamentos de liderança mais relevantes para o desempenho das futuras funções; numa segunda fase, procura-se analisar o clima de aprendizagem no qual se desenvolvem os comportamentos de liderança; e, finalmente, numa terceira parte, perceber se os produtos obtidos com a formação levam a uma maior motivação e satisfação.

A Parte I do questionário contempla dados demográficos, de recolha de informação geral. Na Parte II, partindo dos comportamentos de liderança referentes à taxionomia de Yukl (1990) é pedido que identifique os mais e menos importantes e desenvolvidos. Na Parte III, é lhe pedido que pontue o grau de concordância relativamente a indicadores do clima de aprendizagem, motivação e satisfação

As suas respostas são individuais e são mantidas confidenciais.

### PARTE I

#### INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA

Unidade: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo (F/M): \_\_\_\_\_ Arma/Serviço: \_\_\_\_\_ Posto: \_\_\_\_\_

Período que leccionou na AM: \_\_\_\_\_

## PARTE II

### COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

A. Uma liderança eficaz requer diferentes tipos de comportamentos. São apresentadas onze categorias de comportamentos para uma liderança eficaz. Avalie o grau de importância dos seguintes comportamentos de liderança **para a formação global do oficial durante a Academia Militar**, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Bastante Importante

- \_\_\_\_\_ **Informar:** Divulgar informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para as pessoas que dela necessitam no seu trabalho; atender aos pedidos de informação técnica, informando as pessoas sobre a unidade organizacional promovendo a sua reputação.
- \_\_\_\_\_ **Consultar e Delegar:** Verificar com as pessoas antes de fazer mudanças que as afectam, incentivando sugestões de melhoria, incitar a participação na tomada de decisão, incorporando as ideias e sugestões de outras pessoas nas decisões; permitir a outros que tenham responsabilidade substancial no exercício das actividades e na tomada de decisões.
- \_\_\_\_\_ **Planeamento e Organização:** Determinar os objectivos de longo prazo e estratégias de adaptação a mudanças ambientais, determinar como usar e alocar/concentrar recursos para realizar os objectivos, de forma a melhorar a eficiência das operações e alcançar coordenação com outras partes da organização.
- \_\_\_\_\_ **Resolução de Problemas:** Identificar os problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo, mas de forma sistemática para identificar as causas e encontrar as soluções; agir de forma decisiva para implementar soluções e resolver crises ou problemas importantes.
- \_\_\_\_\_ **Clarificar Papéis e Objectivos:** Atribuir tarefas, fornecer orientação quanto à forma de realizar o trabalho, comunicando de forma clara quais as responsabilidades do trabalho, os objectivos das tarefas, prazos e expectativas quanto ao desempenho.
- \_\_\_\_\_ **Monitorizar as Operações e o Meio Envolve:** Recolher informações sobre as actividades, controlando o progresso e a qualidade do trabalho, avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização e analisar o contexto envolvente para detectar ameaças e oportunidades.
- \_\_\_\_\_ **Motivação:** Usar técnicas de influência que apelam à emoção, aos valores ou à lógica para gerar entusiasmo pelo trabalho; compromisso para com os objectivos; e conformidade com os pedidos de cooperação, assistência e apoio; constituir-se como um exemplo de bom comportamento.
- \_\_\_\_\_ **Reconhecer e Recompensar:** Proporcionar louvor, reconhecimento e recompensas devido a um desempenho eficaz, realizações e contribuições importantes.
- \_\_\_\_\_ **Apoio e Mentoring:** Agir de forma amigável e compreensiva, ser paciente e útil, mostrar simpatia e apoio, e fazer as coisas para facilitar o desenvolvimento, enriquecimento e aperfeiçoamento da carreira.
- \_\_\_\_\_ **Gestão de Conflitos e Construção de Equipa:** Incentivar e facilitar de forma construtiva a resolução de conflitos, a cooperação, o trabalho de equipa e a identificação à organização.
- \_\_\_\_\_ **Construção de Redes Sociais:** socializar informalmente; desenvolver contactos com as pessoas que são fonte de informação e apoio, manter interações através de contactos periódicos, incluindo chamadas telefónicas, correspondência e a participação em reuniões e eventos sociais.

**B.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera mais importantes/relevantes para o desempenho do oficial Subalterno.**

- \_\_\_\_\_ Informar
- \_\_\_\_\_ Consultar e Delegar
- \_\_\_\_\_ Planeamento e Organização
- \_\_\_\_\_ Resolução de Problemas
- \_\_\_\_\_ Clarificar Papéis e objectivos
- \_\_\_\_\_ Monitorizar as Operações e o Meio Envolverte
- \_\_\_\_\_ Motivação
- \_\_\_\_\_ Reconhecer e Recompensar
- \_\_\_\_\_ Apoio e *Mentoring*
- \_\_\_\_\_ Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- \_\_\_\_\_ Construção de Redes Sociais

**C.** De acordo com as onze categorias apresentadas anteriormente, assinale com uma cruz (X) os **3 comportamentos que considera menos importantes/relevantes para o desempenho do oficial Subalterno.**

- \_\_\_\_\_ Informar
- \_\_\_\_\_ Consultar e Delegar
- \_\_\_\_\_ Planeamento e Organização
- \_\_\_\_\_ Resolução de Problemas
- \_\_\_\_\_ Clarificar Papéis e objectivos
- \_\_\_\_\_ Monitorizar as Operações e o Meio Envolverte
- \_\_\_\_\_ Motivação
- \_\_\_\_\_ Reconhecer e Recompensar
- \_\_\_\_\_ Apoio e *Mentoring*
- \_\_\_\_\_ Gestão de Conflitos e Construção Equipa
- \_\_\_\_\_ Construção de Redes Sociais

### PARTE III

## CLIMA DE APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO

Exprima o grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações que lhe são apresentadas de seguida de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1.	Os cadetes são preparados/treinados para cumprir as funções que vão desempenhar.					
2.	Os cadetes são recompensados em contrapartida do trabalho que lhe é exigido.					
3.	É atribuída responsabilidade aos cadetes durante a sua formação.					
4.	Os cadetes são encorajados a agir por iniciativa própria mesmo que algumas vezes cometam erros.					
5.	As tarefas que lhe são exigidas são atraentes e aliciantes.					
6.	Os cadetes recebem feedback sobre o que fazem.					
7.	Na AM prima-se por ter as coisas bem-feitas e não apenas parecer bem.					
8.	Os resultados alcançados dependem do desempenho dos cadetes.					
9.	Os cadetes podem admitir os seus erros e são ajudados a aprender com os mesmos.					
10.	Os superiores hierárquicos têm confiança que os cadetes executem as tarefas de forma correcta.					
11.	Os cadetes se se esforçarem o seu desempenho é recompensado.					
12.	Quando são atribuídas novas tarefas, os cadetes recebem orientações para a realização dos mesmos.					
13.	Quando estão em exercícios de campo, é explicado aos cadetes os objectivos dos mesmos.					
14.	Para a resolução das tarefas do dia-a-dia que dizem respeito à vida interna dos cadetes, é lhes pedido ideias e sugestões.					

**Obrigado pela colaboração**

## Apêndice 2

**Quadro 16 - Itens respondidos pela amostra**

	Cadetes	Aspirantes	OF instrutores/Professores civis
Formação Global		X	X
Desempenho do Subalterno		X	X
Grau de desenvolvimento (mais/menos desenvolvidos)	X	X	
Clima de aprendizagem	X	X	X
Motivação	X	X	X
Satisfação	X	X	

**Quadro 17 – Itens da Parte III do Questionário.**

Itens	Dimensões	1ºano		4ºano		ASP		OF/PROF	
		M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
P19	Clima de aprendizagem	2,87	0,96	2,63	0,98	2,55	0,97	3,13	0,88
P5	Clima de aprendizagem	3,31	1,05	2,26	0,96	2,55	1,02	2,66	0,96
P2	Motivação	3,32	0,69	2,36	0,79	2,39	0,85	3,30	0,91
P7	Clima de aprendizagem	3,32	0,84	2,71	0,90	2,32	0,98	3,58	0,81
P6	Motivação	3,38	0,79	2,77	0,83	2,89	0,79	3,22	0,84
P1	Clima de aprendizagem	3,42	0,90	2,88	0,92	2,85	0,89	3,47	0,77
P13	Clima de aprendizagem	3,50	0,87	2,88	0,97	3,02	1,00	3,42	0,92
P11	Clima de aprendizagem	3,74	0,88	2,64	1,01	2,61	0,92	3,58	0,95
P17	Clima de aprendizagem	3,79	0,84	3,17	0,95	2,85	1,01	3,58	0,77
P14	Satisfação	3,80	0,76	2,82	0,92	2,85	1,01	3,94	0,74
P15	Clima de aprendizagem	3,84	0,60	3,15	0,92	3,10	0,90	3,78	0,65
P4	Motivação	3,85	0,77	3,15	0,79	3,37	0,80		
P12	Satisfação	3,95	0,69	3,39	0,92	3,76	0,68		
P18	Motivação	4,02	0,71	3,50	0,83	3,69	0,76		
P16	Satisfação	4,03	0,64	3,40	0,85	3,74	0,67		
P9	Clima de aprendizagem	4,05	1,01	3,36	1,20	2,12	0,99	3,20	1,10
P8	Satisfação	4,06	0,63	3,39	0,79	3,79	0,71		
P3	Clima de aprendizagem	4,10	0,78	2,81	1,11	2,96	1,07	2,94	1,15
P20	Satisfação	4,24	0,61	3,67	0,75	4,18	0,79		
P10	Motivação	4,34	0,77	3,54	1,08	3,49	1,00	3,78	0,89