



# **Academia Militar**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Cavalaria**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

## **A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança**

**Autor: Aspirante Aluno António André Cardoso Borges**

**Orientador: Tenente-Coronel INF Dias Rouco**

**Co-Orientador: Major CAV Pedro Carvalho**

**Amadora, Maio de 2009**



# **Academia Militar**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Cavalaria**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

## **A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança**

**Autor: Aspirante Aluno António André Cardoso Borges**

**Orientador: Tenente-Coronel INF Dias Rouco**

**Co-Orientador: Major CAV Pedro Carvalho**

**Amadora, Maio de 2009**

## Dedicatória

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “A Equitação: Um exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança” é dedicado ao mais nobre dos animais, à mais bela e antiga das conquistas, ao grande servidor na guerra e na paz, que salvou a vida a ilustres celebridades da história, aquele a que devemos prazeres e glórias, alegrias e tristezas, mas sempre franco e amigo – **O CAVALO**.

## Agradecimentos

Venho desta forma agradecer a todas as pessoas que me auxiliaram, directa ou indirectamente, na realização deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA). O contributo destas pessoas foi fundamental, auxiliando-me nos momentos de maiores dificuldades, incentivando-me e motivando-me para ultrapassar todas as dificuldades com que me fui deparando ao longo do tempo. Quero deixar aqui o meu agradecimento pessoal, em especial:

Ao Tenente-Coronel Dias Rouco, na qualidade de meu orientador, por todo o apoio, dedicação, e empenho com que me recebeu ao longo do tempo, sendo uma peça fundamental para a realização deste trabalho de investigação. Manifesto desta forma o grande apreço que tenho em ter a possibilidade de trabalhar com um Oficial possuidor de grandes qualidades e de grande conhecimento científico, e o modo como me fez ser mais ousado e pertinente na abordagem deste trabalho de investigação. Desta forma demonstro o grande apreço que tenho pelo TCor Dias Rouco evidenciando-se um exemplo, como homem e como militar.

Ao Coronel de Cavalaria Paula Santos, Comandante do Centro Militar de Educação Física e Desportos, pela amabilidade com que me recebeu na sua Unidade, bem como todo o auxílio e dedicação com que recebeu o meu trabalho de Investigação e as dificuldades inerentes.

Ao Major Pedro Carvalho, por ter aceite a co-orientação do meu trabalho de Investigação, pela sua permanente disponibilidade, dedicação, empenho e tacto com que me auxiliou a enfrentar este trabalho, bem como todos os elementos bibliográficos que voluntariamente me forneceu. Constituiu para mim uma fonte de orgulho ter a possibilidade de partilhar o conhecimento, a sabedoria e a experiencia, com um camarada mais antigo e especialista na “arte de bem cavalgar”.

Ao meu director de curso, Tenente-Coronel Ramos, pela preocupação constante com que foi acompanhando a realização do meu trabalho de Investigação, bem como pelo estabelecimento de todos os contactos e todas as diligencias necessárias para complementar o meu trabalho de Investigação.

A todos os especialistas no mundo da equitação, pela forma inteligente e dedicada com que me apoiaram a abordar esta temática bem como todos os importantes e valiosos conselhos que forneceram ao longo do tempo.

Ao Coronel Bivar pela forma amável e carinhosa com que me recebeu, e a possibilidade de partilhar algumas experiencias e episódios da sua carreira militar e da sua vida equestre. É com bastante agrado e alegria que deixo aqui o meu profundo agradecimento a esta pessoa exemplar.

A toda a minha família pelo incentivo constante, apoio imenso e motivação, que me deram ao longo do tempo, na realização deste trabalho de Investigação.

## Resumo

O trabalho de investigação aplicada (TIA), seguidamente apresentado e subordinado ao tema “A equitação: Um exponencial de desenvolvimento de Competências de Liderança”, incide na forma como a formação e a prática de equitação contribui para o desenvolvimento de competências de liderança, elemento essencial para os futuros Oficiais do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana.

Para o nosso trabalho de investigação a amostra constituiu-se de 212 indivíduos praticantes e não praticantes de equitação de diferentes Instituições, níveis de formação e experiências. Através desta investigação procurou-se caracterizar e relacionar as competências de liderança dos indivíduos praticantes e não praticantes de equitação.

Para avaliar as competências de liderança auto-percepcionados pelos praticantes e não praticantes de equitação foi elaborado um inquérito com 9 dimensões de liderança: desenvolvimento do espírito de equipa; tomada de decisão; resolução de problemas; comando e direcção; equilíbrio e estabilidade emocional; auto-controlo; auto-confiança e auto-avaliação.

Do estudo concluiu-se que a prática de Equitação é um exponencial de desenvolvimento de competências de liderança e contribui significativamente para capacitar os indivíduos de equilíbrio, estabilidade emocional e auto-controlo.

**Palavras – chave:** Formação; Equitação; Competências; Liderança; Contexto.

## Abstract

The work applied research presented below under the subject “The Equitation: An exponential of development of Leadership Skills”, occurs on the way that the formation and the practice of equitation/horsemanship contributes to the development of leadership skills, essential element to future Officers of the Portuguese Army and the National Republican Guards.

Our investigation work sample was made of 212 individuals both equitation riders and non-equitation riders from different institutions, level of formation and background. Through this investigation an attempt was made to characterize and relate the leadership skills of all individuals. To study these skills a 9 competencies leadership inquiry was undertaken: development of team spirit; make dicion; solution problems; comand and direction; emotional balance; self-control, self-confidence; and self-evaluation.

From this study we come to the following conclusion that the practical one of equitation is an exponential one of development of leadership abilities and contributes significantly to enable the balance individuals, emotional stability and self-control.

**Key words:** Formation; Equitation; Skills; Leadership; Context

# Índice geral

Índices

Introdução

## **Parte I – Revisão da literatura**

<b>Capítulo 1 – Liderança</b>	<b>4</b>
1- Liderança e os seus factores	4
2- Liderança carismática	8
3- Liderança transaccional vs liderança transformacional	10
4- A inteligência emocional e a liderança	12
<b>Capítulo 2 – Competências</b>	<b>14</b>
1- Definindo competências	14
2- Estratégias para o desenvolvimento de competências	17
3- Perspectivas sobre modelos de competências	20
<b>Capítulo 3 – Equitação</b>	<b>22</b>
1- A Equitação e as suas competências	22
2- A inteligência emocional e a equitação	23
<b>Parte II – Objecto de estudo</b>	<b>26</b>
1. Finalidade do estudo	26
2. O problema	26
3. Hipóteses	27
4. Variáveis	27
5. Limitações ao estudo	27
<b>Parte III – Metodologia de investigação</b>	<b>29</b>
1. Introdução	29
2. Caracterização da amostra: 1ª Fase	29
3. Caracterização da amostra: 2ª Fase	30
4. Instrumentos	33
5. Procedimentos	39

<b>Parte IV – Apresentação e discussão dos resultados</b>	<b>41</b>
1. Introdução	41
2. Caracterização das competências ELE	41
3. Caracterização das competências ELE em diferentes contextos e actividades	43
<b>Parte V – Conclusões e recomendações do estudo</b>	<b>55</b>
1. Introdução	55
2. Resumo do estudo	55
3. Hipótese 1	55
4. Hipótese 2	56
5. Conclusões	56
<b>Bibliografia</b>	<b>58</b>
<b>Anexos</b>	<b>62</b>

## Índice de quadros

Quadro n.º 1 – Quadro de frequências das competências	34
Quadro n.º 2 – Quadro de importância das competências	35
Quadro n.º 3 – Quadro de competências seleccionadas	36
Quadro n.º 4 – Competências de liderança desenvolvidas pela Equitação	41
Quadro n.º 5 – Resultados quanto aos diferentes contextos	43
Quadro n.º 6 – Comparações múltiplas de médias para a dimensão auto-controlo	51
Quadro n.º 7 – Comparações múltiplas de médias para equilíbrio e estabilidade emocional	52
Quadro n.º 8 – Comparações múltiplas de médias para a tomada de decisão	53
Quadro n.º 9 – Comparações múltiplas de médias para a tomada de decisão Cap praticantes	53
Quadro n.º 10 – Comparações múltiplas de médias para comando e direcção	54

## Índice de figuras

Figura n.º 1 – Estilos de liderança	8
Figura n.º 2 – Iceberg	16
Figura n.º 3 – Modelo de formação	20

## Índice de tabelas

Tabela n.º 1 – Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da ELE no pré-teste	37
Tabela n.º 2 – Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da ELE no pré-teste	37
Tabela n.º 3 – Descrição das dimensões da escala de liderança na Equitação	38

## Índice de gráficos

Gráfico n.º 1 – Composição da amostra para as entrevistas	30
Gráfico n.º 2 – Composição da amostra de praticantes	31
Gráfico n.º 3 – Composição da amostra de não praticantes	33
Gráfico n.º 4 – Resultados das competências da escala de liderança	42
Gráfico n.º 5 – Competência espírito de equipa nos diferentes contextos	45
Gráfico n.º 6 – Competência resolução de problemas nos diferentes contextos	46
Gráfico n.º 7 – Competência auto-controlo nos diferentes contextos	47
Gráfico n.º 8 – Competência auto-confiança nos diferentes contextos	47
Gráfico n.º 9 – Competência equilíbrio e estabilidade emocional nos diferentes contextos	48
Gráfico n.º 10 – Competência auto-avaliação nos diferentes contextos	49
Gráfico n.º 11 – Competência tomada de decisão nos diferentes contextos	49
Gráfico n.º 12 – Competência comando e direcção nos diferentes contextos	50
Gráfico n.º 13 – Competência Influência nos diferentes contextos	50

## Índice de anexos

Anexo A – Modelo de competências proposto para o Exército Português	63
Anexo B – Competências extraídas da revisão de Literatura	66
Anexo C – Guião da Entrevista realizada	69
Anexo D – Ficha de parecer ao Guião da Entrevista	75
Anexo E – Análise de conteúdo às Entrevistas	76
Anexo F – Guião da Entrevista realizada	119
Anexo G – Ficha de parecer ao Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação	122
Anexo H – Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação (Após rectificação)	123
Anexo I – Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação (Final)	126
Anexo J – Dados relativos á aplicação dos Inquérito, tratados estatísticos	129

## Introdução

O Trabalho de Investigação incorpora o Tirocínio para Oficiais de Cavalaria da Academia Militar que integra o TIA, com o tema “A Equitação: um exponencial de desenvolvimento de competências de liderança”.

### Enquadramento

Nas organizações, para além dos conhecimentos técnicos, os seus recursos humanos necessitam de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal, que os capacitem a responder à diversidade das situações e oportunidades profissionais com que são confrontados diariamente (Neves e Simões, 2006). É esta a preocupação que os sistemas de educação e formação americanos e europeus vêm evidenciando, ao pressionarem os seus responsáveis no sentido de proporcionarem nos *curricula* informação e conhecimento (saber), acção (saber-fazer) e vivência (saber-estar) de todas as competências.

Face a esta preocupação da formação, são cada vez mais as organizações, nomeadamente as que têm responsabilidades acrescidas na área da formação, que se preocupam em oferecer aos alunos estas competências fundamentais para a sua inserção no mercado de trabalho.

Sendo consensual, no mundo académico e nas organizações, que as competências transversais são indispensáveis para um desempenho de excelência é importante desenvolver modelos de formação para as promover de forma correcta e adequada.

Segundo Meignant (2003) as organizações têm problemas que a formação pode ajudar a resolver. Assim, devemos ter em conta que a finalidade da gestão de recursos humanos é dispor a tempo de pessoas competentes e motivadas para efectuar o trabalho necessário, colocando-as em situações de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e de qualidade, a um custo compatível com os objectivos organizacionais.

Neste contexto, o objectivo deste estudo é verificar se a formação e a prática da equitação é uma excelente tecnologia educativa e pedagógica para o desenvolvimento de algumas competências de liderança. Na Academia Militar (AM), a equitação é uma das disciplinas curriculares de todos os alunos do 1º ano escolar, assumindo um carácter mais específico para os que integram os cursos de Cavalaria do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana. Por sua vez a área do conhecimento da Liderança é alvo de estudo para todos os Cadetes-Alunos da Academia Militar no 4º ano escolar, fornecendo algumas ferramentas essenciais para a formação dos futuros Oficiais como “Comandantes”.

## Justificação do Tema

Optou-se por esta temática com o intuito de verificar de que forma é que a equitação auxilia os futuros Oficiais a desenvolver determinadas competências de liderança, elemento essencial para a prática de um “bom Comando”.

## Objecto da Investigação

Neste sentido, assumiu-se a seguinte questão central: ***Quais as competências de Liderança desenvolvidas pela Equitação?*** Para responder a esta questão foram levantadas duas questões derivadas e, conseqüentemente, as respectivas hipóteses.

## Objectivos

Desta forma, o primeiro objectivo visa determinar se a formação e a prática da equitação desenvolvem competências de liderança. O primeiro objectivo tem como hipótese 1: A equitação desenvolve competências de Liderança.

Com o segundo objectivo pretende-se determinar se, entre os que praticam frequentemente e os que raramente ou nunca tiveram contacto com a equitação, existem diferenças significativas das competências de liderança, assumindo-se assim como hipótese 2: Existem diferenças significativas entre as competências de Liderança dos praticantes e não praticantes de equitação.

## Metodologia

Com o intuito de validar as hipóteses, anteriormente enunciadas, recorreu-se ao método da análise qualitativa (revisão bibliográfica e entrevistas) e análise quantitativa (aplicação de inquéritos). Contudo as conversas informais com inúmeros especialistas na área equestre foi um recurso essencial para o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

A escassez de estudos acerca do relacionamento da equitação com a liderança constituiu uma enorme fonte de motivação já que foram abordados assuntos pouco referenciados mas com enorme importância na formação geral do cidadão em competência de liderança e de cidadania.

O primeiro desenvolvimento desta temática teve início em 2008 durante a proposta de temas para investigação, as primeiras abordagens sobre a metodologia a seguir com o nosso orientador e especialistas de equitação, contudo foi durante o período de 10 semanas dedicados à realização do TIA que assumiu maior ênfase.

As principais dificuldades que obstaram à realização do TIA foi o limite de páginas para a sua apresentação, o limite de tempo para a sua realização e a escassa existência de bibliografia em torno da temática desenvolvida.

### **Síntese dos capítulos**

O nosso estudo está dividido em seis partes fundamentais: a revisão de literatura; o objecto de estudo; a metodologia de investigação; a apresentação e discussão de resultados e por fim conclusões e recomendações do estudo.

A primeira parte é composta por três capítulos relativos à revisão da literatura, onde procuramos fazer um enquadramento do tema de uma forma geral no contexto da liderança, competências e equitação. Para o efeito, consultámos obras e documentos de vários autores nacionais e internacionais que já desenvolveram o tema em estudo.

Na segunda parte apresentámos a pertinência e as motivações para a realização do estudo, onde fizemos uma breve abordagem ao tema, finalidade, a justificação do estudo, o problema, as hipóteses, as variáveis de análise e suas limitações.

Na terceira parte – metodologia – apresentámos a caracterização da amostra nas diferentes fases e dos respectivos instrumentos de trabalho, assim como a indicação de todos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Para o efeito, fizemos referência às técnicas estatísticas utilizadas.

Na quarta parte são apresentados os resultados do inquérito efectuado, recorrendo de uma forma geral a quadros que tentam ilustrar os resultados estatísticos descritivos e inferenciais, procurando em cada um deles efectuar as respectivas interpretações e a discussão de resultados, assim como de forma sistemática efectuar uma confrontação com outros estudos já efectuados sobre este tema.

Na quinta parte do nosso estudo, são apresentadas as conclusões, as propostas e as sugestões para investigações futuras.

Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos realizados por outros autores, apresentamos por último as referências bibliográficas, assim como os anexos.

## Parte I

# REVISÃO DE LITERATURA

## Capítulo I – LIDERANÇA

### 1. A Liderança e os seus factores

No conjunto vasto de definições que surgem sobre a liderança, é essencial numa primeira abordagem definir que esta só se verifica quando existe uma relação de influência entre líder e seguidores, “*A liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais*” (Chiavenato, 2004, pag 183). Esta relação, tal qual tem que se verificar “tal como um matrimónio, é uma relação entre o casal” (Leitão & Rosinha, 2007, p. 50). É através desta interacção e desta cumplicidade entre líderes e seguidores que os objectivos de uma organização são atingidos.

Numa primeira abordagem à definição do conceito, apresentamos a definição dada por Tannenbaum que admite que a liderança é “*a influência interpessoal exercida numa situação, sendo dirigida através do processo de comunicação à consecução de um ou diversos objectivos específicos*” (Sousa, 1997, p.8). Desta definição extraem-se dois elementos essenciais à acção da liderança, sendo eles a situação e a comunicação. Podemos então concretizar que a liderança tem na sua génese a combinação de quatro factores essenciais: o líder, o liderado, a comunicação e a situação. São estes mesmos quatro factores que Vieira (2002) defende como fundamentais:

O **liderado** é o indivíduo que segue o líder com o objectivo de concretizar as metas previamente estabelecidas. É de realçar que para esta concretização o liderado tem que estar motivado e ciente da sua importância no seio da organização, bem como aquilo que irá realizar trará benefícios para a organização.

O **líder**, “*aquele que consegue fazer com que os outros o sigam*” (Abreu, 2004, p.14), por sua vez tem que possuir um conhecimento claro, quer de si, quer dos restantes membros do grupo, considerando as limitações e as capacidades destes dois elementos. É importante que haja uma constante e permanente preocupação, por parte do líder com os elementos que o seguem. Essa é uma forma também de criar motivação nos seguidores e criar a energia para o cumprimento da tarefa proposta.

A **situação** é um outro elemento que influencia a acção de liderança, pois não existem duas situações iguais e cabe fundamentalmente ao líder ter a ginástica mental e a destreza física de fazer com que o grupo que lidera consiga adaptar-se de uma forma positiva à situação e assim concretizar o desempenho de sucesso. “*A liderança acontece numa*

*determinada situação. Ela ocorre em uma estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões”* (Chiavenato, 2004, p.184).

O factor da **comunicação** é essencial para que haja uma boa interação entre o grupo. *“A liderança é realizada pelo processo de comunicação humana”* (Chiavenato, 2004, pag 185). A comunicação deve ser clara, coerente, adequada, oportuna, distribuível, adaptável e interessante (Adair, 1986). A comunicação é fundamental para que exista, aquilo que Rego e Cunha (2004) denominam, de liderança de nível cinco<sup>1</sup>. Só através da comunicação o líder consegue efectivamente definir os objectivos e metas a concretizar e por outro lado que os seguidores entendam e compreendam as ambições do líder. Esta comunicação pode ser oral, escrita ou gestual ou então a combinação destas três modalidades. A forma como o líder estabelece esta comunicação fortalece ou enfraquece o relacionamento líder – liderados. Desta forma verifica-se que a comunicação é um factor de extrema importância, que o líder deve ter em conta para que os seus seguidores estejam motivados. Como refere Vieira (2002), uma comunicação de qualidade permite garantir uma melhor compreensão mútua e adesão das tropas.

Após terem sido referenciados os elementos essenciais da liderança nas organizações segundo quatro pilares fundamentais, vamos continuar a debater o conceito da liderança e a sua definição de acordo com outras perspectivas. Como já foi referido, não é de mútuo consenso uma definição universal para este termo, contudo iremos apresentar algumas definições para uma melhor compreensão do conceito.

Segundo Vieira a liderança é *“um 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 conhecidos e prescritos pelo líder organizacional designado”* (citado por Leitão e Rosinha, 2007, p. 19). Esta definição é claramente orientada para a interacção social em que existe um elemento que através das suas características, competências e conhecimentos consegue influenciar um grupo e concretizar as metas e objectivos previamente designados. Paralelamente Cunha e Rego (2004) assumem a liderança como a *“capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos”, “consentimento da influência exercida pelo líder”, “influência feita da aceitação voluntária”* (citado por Leitão & Rosinha, 2007). Desta forma assume-se a liderança como uma qualidade inerente ao líder de conseguir influenciar e levar o grupo à execução do objectivo. Para Chiavenato (2004) a liderança consiste em *“uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”* (Chiavenato, 2004, p.183).

---

<sup>1</sup> Segundo Jim Collins (Rego & Cunha, 2004) uma liderança de nível cinco, isto é, uma liderança que consiga alcançar patamares de elevado desempenho, é fruto da junção de dois elementos essenciais, a humildade e a determinação de querer alcançar um determinado objectivo.

Desta definição verifica-se a interligação dos mesmos factores apontados por Vieira (2002): **o líder, o liderado, a situação e a comunicação.**

Para Burns a liderança define-se como sendo “ *o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição ou conflito, a fim de realizar objectivos prosseguidos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores*” (citado por Jesuíno, 2005, p.12).

Das várias definições apresentadas verifica-se que há duas características fundamentais que são transversais e são os pilares em que a liderança assenta: a primeira é a influência que o líder exerce sobre os membros do grupo, umas vezes devido ao seu carisma, outras às características e aos traços; o segundo elemento é a execução dos objectivos previamente definidos, isto é, fazer com que a tarefa seja cumprida e que o sucesso da organização seja evidente, como afirma Cunha e Rego (2005) “*para despoletar a energia necessária para alcançar eficazmente os objectivos definidos organizacionalmente*” (citado por Leitão e Rosinha, 2007, p.19). É de salvaguardar que a acção de influência, pois a “*liderança é uma influência de relacionamento*” (Pina & Rego, 2004, p.269) dentro do grupo ou organização e deve reger-se pelas normas da conduta ética. Desta forma, uma característica permanente numa organização e fundamentalmente no líder deve ser a ética na acção. De uma forma geral uma organização deve-se reger pelos princípios da honestidade, lealdade, equidade, respeito pelos outros, compaixão e integridade (Leitão & Rosinha, 2007). Estes princípios éticos devem ser evidentes na organização e devem ser transferidos pelo líder aos seus seguidores.

### ***Mas de que forma esta interacção entre o líder e os seguidores é evidente no seio da Instituição Militar?***

Na Instituição Militar, esta interacção é materializada pelo Comandante e os subordinados. “*A arte de Comandar é a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de grupo eficiente, de modo que se consiga o objectivo visado*”. (Cupertino, 1985, p.14).

Da mesma forma que o líder e os seguidores tem objectivos a alcançar e compartilham um determinado número de valores, assim o Comandante e os seus subordinados se devem reger. Fazendo um paralelismo, o Comandante deve ser o líder, nas suas acções de comando, e os subordinados os seus seguidores, vendo estes o Comandante como um elemento com determinadas características e competências.

Este ideal é bem visível nas palavras de Chester Barvant que refere que “*a “marca distintiva” da responsabilidade do líder reside na sua influência, nomeadamente por*

*persuasão sobre comportamento moral dos seus subordinados (seguidores) ”* (citado por Vieira, 2002, p. 32).

A excelência do comando é quando um indivíduo consegue ser líder e comandante em simultâneo. É facilmente perceptível que a combinação entre estas duas valências é difícil de obter, tal como refere Leitão e Rosinha (2002), já que “ *não será por acaso que identificamos muitos militares com traços de personalidade e comportamentos de Comandantes e um número residual de militares com qualidades de líderes*” (Leitão & Rosinha, 2007, p. 38).

### 1.1. Traços e estilos de liderança

O modo como o líder interage com o seguidor define o estilo de liderança. Inerentes a esse modo de interacção estão os traços do líder. Define-se então os traços do líder como sendo um conjunto de características intrínsecas ao líder que o auxiliam no acto de liderar e que desenvolvem a personalidade do líder. Contudo “*a existência destes traços não garante só por si o sucesso da liderança*” (Vieira, 2002, p. 45), da mesma forma assume Rosado (2005) em que “certos traços aumentam a probabilidade de ser líder mas não garantem a sua eficácia”.

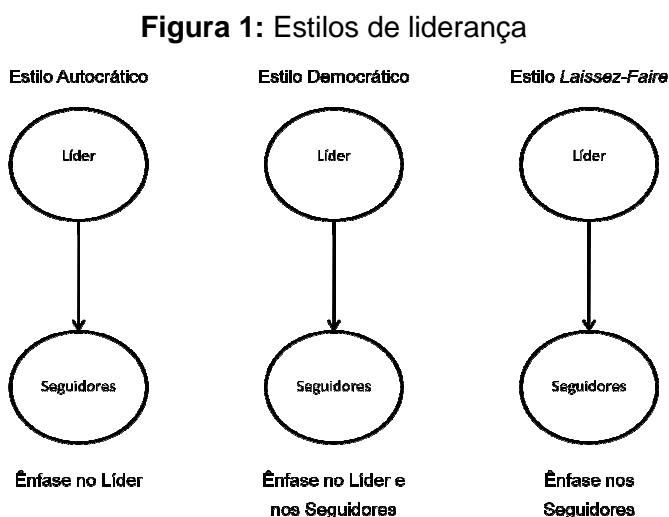
De entre os traços mais citados por Vieira (2002), verifica-se que os mediadores para um bom desempenho, principalmente no seio da instituição militar, são os seguintes: a) **aparência**, a forma como o líder se apresenta, comunica e estabelece a conduta com os seus seguidores; b) **capacidade de decisão**, fruto da prática e da experiência, o líder deve tomar decisões assertivas de modo a alcançar os objectivos do grupo; c) **confiança**, sentimento recíproco entre líder e subordinados; d) **iniciativa**, desencadear ordens na ausência destas; e) **discernimento**, balançar os objectivos e os recursos para alcançar os objectivos; f) **espírito de justiça**, elogiar e repreender os subordinados nos momentos indicados; g) **competência**, relacionada com o trabalho desenvolvido pelo líder, acompanhado por uma evolução técnica e tática; h) **lealdade**, entre líder e seguidores, mantêm um bom clima entre o grupo; i) **tacto**, forma respeitosa como o líder trata os subordinados e também os seus superiores.

Os estilos de liderança, “*o padrão recorrente do comportamento exibido pelo líder*” (Chiavenato, 2004,p.186), podem ser definidos de três formas:

- a) **Liderança Autocrática**, O líder transmite aos subordinados o objectivo a atingir e modo como o alcançar, supervisionando todas as acções com o intuito de verificar que as suas ordens são cumpridas. Este estilo de liderança é mais evidente quando os subordinados carecem de experiência ou competência. Também para (Bothwell, 1991, p. 299) o líder “*é directo, impessoal e não permite uma relação de dar e receber dos seguidores*”.

- b) **Liderança Democrática**, O líder procura ser um elemento normal do grupo e ouve os seus seguidores para o auxiliarem na tomada das decisões. Com este estilo de liderança, mais aberto e participativo, vêm seguidores mais competentes e conscientes dos objectivos e metas a atingir pela organização. Segundo (Bothwell, 1991, p. 299) o líder *“encoraja os subordinados a comunicarem abertamente, a participarem na tomada de decisões e a trabalharem em cooperação”*.
- c) **Liderança Laissez-Faire**, O líder dá total liberdade aos seus seguidores para tomarem decisões, interferindo o mínimo possível no desempenho destes, pois são indivíduos com um alto nível de experiência, motivação, e estão cientes dos objectivos a atingir pelo grupo ou *“dá total autonomia aos seus seguidores e não cria qualquer tipo de estrutura ou de direcção”* (Bothwell, 1991, p. 299).

A figura 1 evidencia a forma como os estilos de liderança, acima referido, são materializados.



Fonte: Adaptada de (Jorge & Silva, 2006).

A escolha do estilo de liderança a adoptar deve ter em conta as características da situação, dos elementos que dele fazem parte (os seguidores), bem como o seu grau de motivação, competência e empenho e com os objectivos a atingir.

## 2. Liderança carismática

Ao longo da nossa história verificou-se que algumas individualidades vigoraram de uma forma bastante positiva (D. Afonso Henriques, Mouzinho de Albuquerque, Churchill) sendo caracterizados por um grande número de traços, nomeadamente o carisma.

Esta é uma das características que as organizações actualmente procuram promover nos seus líderes. O carisma é uma marca bem evidente num líder bem sucedido, tal qual refere Rego e Cunha (2004, p.220), em que este “é o “ingrediente secreto” da boa liderança”. A liderança carismática assenta nas características de personalidade, traços e comportamentos do líder e a capacidade que este tem em conseguir influenciar os seus seguidores através do exemplo.

Por sua vez, os seguidores confiam na correcção do líder, têm crenças semelhantes às dele, aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição por ele, sentem vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele, envolvem-se emocionalmente na missão da organização que ele corporiza, perfilham objectivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo” (Rego & Cunha, 2004, p. 222). Segundo Conger, “os seguidores atribuem determinadas qualidades carismáticas ao líder porque observam nele determinados comportamentos” (citado por Rego & Cunha, 2004, p. 223). É esta capacidade de o líder influenciar os seus seguidores tendo como base as suas características de personalidade, que projectam um desempenho de excelência no seio da organização, pois desenvolve nos seus seguidores “*novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas*” (Vasconcellos, 1999, p.1). Assim, verifica-se que o líder carismático possui determinadas características, que o diferenciam dos restantes membros do grupo, conforme se discrimina:

- a) **Auto-sacrifício:** o líder sacrifica-se a si próprio, assume riscos, induz altos níveis de esforços para conseguir que os objectivos da organização sejam cumpridos e desenvolve o empenhamento dos seus seguidores;
- b) **Auto-confiança e Auto-valor:** consegue produzir e fomentar a confiança nos seus seguidores, através das suas decisões assertivas;
- c) **Visão apelativa e futurista:** promove os resultados do futuro, o que desenvolve nos seguidores o entusiasmo e o empenho, sentindo-se estes importantes e essenciais para o futuro da organização e “*Refere mais frequentemente os objectivos distantes e longínquos, relegando para segundo plano os objectivos próximos e o futuro breve*” (Rego & Cunha, 2004, p. 228);
- d) **Empenho:** os líderes carismáticos são indivíduos altamente empenhados e com um alto espírito de missão, tentando desenvolver nos seus seguidores estas valências;
- e) **Inteligência:** o líder é inteligente, adoptando os planos/estratégias de acordo com os objectivos a atingir e mediante os recursos que tem ao seu dispor;
- f) **Espírito de grupo:** o líder pretende alcançar os objectivos da organização em detrimento dos seus objectivos pessoais, desenvolvendo nos seguidores o espírito da missão de grupo;
- g) **Sensibilidade:** o líder deve ter como constante preocupação os seus seguidores, mas também os objectivos da organização.

Para Rosado (2005) o líder carismático possui quatro traços essenciais: **dominância, forte necessidade de poder, elevada auto-confiança e forte convicção na moralidade das suas crenças.**

Verifica-se assim que a presença destas capacidades ou características faz com que os líderes carismáticos consigam atrair e cativar os seus seguidores. As crenças e os valores, bem como os ideais que o líder carismático possui são partilhados pelos seguidores, desenvolvendo nestes uma extrema obediência, assumindo-o como alguém ideal e querendo igualar-se a ele. Este comportamento do seguidor orienta-o voluntariamente para a missão que lhe foi atribuída e conseqüentemente para o sucesso da organização.

### 3. Liderança transaccional vs transformacional

A liderança transformacional e transaccional são as duas teorias mais estudadas na actualidade e que surgem com a necessidade das organizações se adaptarem de forma rápida e eficiente às mudanças. Estas mudanças incluem os factores externos às organizações mas também a nível interno. Estes dois “novos tipos” de lideranças são diferenciados porém são também susceptíveis de serem usados em simultâneo e complementarem-se. Bass considera “os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos ou situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo/complementar” (citado por Rego & Cunha, 2004, p. 234).

Verifica-se então que a “*liderança transformacional ocorre em períodos de fundação organizacional e de mudança, e a liderança transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis*” (Rego & Cunha, 2004, p. 235).

A liderança transaccional “*considera a liderança essencialmente como uma transacção entre os seguidores e o líder*” (Vieira, 2002, p. 17), “*envolve uma identificação pessoal forte com o líder, a partilha de uma visão futura*” (Jesuino, 2006, p.137). Esta interacção é essencial para que o líder reconheça as necessidades e desejos dos seus seguidores para assim poder orientá-los e demonstrar o modo como podem atingir a satisfação de realização. Inerente a este modelo está a atribuição de recompensas aos seguidores.

Esta é uma forma do líder cativar a obediência e o empenho dos seus subordinados. O líder para conseguir este bom empenho e boa performance dos seus seguidores tem ao seu dispor as seguintes ferramentas organizacionais: **Recompensa contingente** – o líder mostra ao seguidor o que ele deve fazer e mediante isso atribui-lhe a recompensa devida pelo esforço demonstrado, isto é, “*permite a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência*” (Rodrigues, 2006, p.17); **Gestão por excepção activa** – o líder define o modo como os seguidores devem actuar e atribui medidas correctivas sempre que

os padrões previamente definidos não são alcançados; **Gestão por excepção passiva** – o líder aguarda o aparecimento dos problemas para poder tomar as medidas correctivas necessárias; **Liderança laissez-faire (não-liderança)** – o líder deixa os seguidores actuarem por si, dando-lhes toda a liberdade de acção, só para não influenciar estes nas tomadas de decisão.

Não nos podemos abstrair do facto de o líder dar a entender ao seu seguidor que a tarefa e o modo como irá executar as tarefas contribui para o interesse mútuo e de igual forma para a organização. Desta forma o seguidor verifica que a sua actuação é valorizada e reconhecida, constituindo uma fonte de motivação e em simultâneo uma fonte de obediência.

A liderança transformacional tem implícito a mudança de comportamentos, atitudes e valores, *“Ela refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização – assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos”* (Rego & Cunha, 2004, p. 234). *“Ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objectivos que conduzem a níveis superiores de motivação e moralidade”* (Rodrigues, 2006, p.17). É a capacidade que o líder deve possuir em conseguir incutir nos seus seguidores, um conjunto de crenças e valores, com o objectivo de alterar os seus comportamentos, melhorando assim o desempenho da organização e por consequência o desempenho individual. *“Os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, suportam o desenvolvimento dos seus colaboradores, inspirando-os”* (Jesuíno, 2006, p.137). É de salientar que neste tipo de liderança o seguidor passa a ter como farol os objectivos da organização em detrimento dos seus objectivos pessoais.

O líder transformacional tem inerente a si as seguintes características: **o carisma**, pelo qual activa, nos seus seguidores, fortes emoções que se traduzem na confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder; **a inspiração**, desenvolvendo e fomentando nos seus seguidores o optimismo e reconhecendo o esforço destes; **estimulação intelectual**, que desenvolve o intelecto dos seus seguidores, consciencializando-os dos problemas e fomentando nestes o espírito crítico, a imaginação e a criatividade; **consideração do indivíduo**, o líder preocupa-se e está atento ao desenvolvimento dos seus seguidores, apoiando-os, encorajando-os, treinando-os, desenvolvendo neles o seu potencial, fornecendo-lhes feedback e delegando responsabilidades (Rego e Cunha, 2004).

Da abordagem destes dois tipos de liderança distintos, mas complementares, verifica-se que a liderança transaccional, tem como base a obediência ao líder, é orientada para a tarefa com o objectivo de alcançar a recompensa, onde não há um empenhamento efectivo do seguidor, assim como não são desenvolvidas a autonomia, auto-determinação e auto-

eficácia. Neste tipo de liderança também não se verifica a interiorização dos valores, crenças e desejos do líder.

Por sua vez a liderança transformacional assenta nos pilares da justiça e confiança em que o líder transmite os seus ideais e valores, desenvolve nos seus seguidores a auto-eficácia, autonomia, autodeterminação, auto-realização e auto-valor. O seguidor sente-se um elemento fundamental no seio da organização e tem vontade de desenvolver e melhorar o seu desempenho para que a organização prolifere. É de salientar que ao nível das implicações morais a liderança transaccional tem em si um comportamento não-ético<sup>2</sup>, enquanto a liderança transformacional tem como base a ética nas acções e nos comportamentos.

#### 4. A inteligência emocional e a liderança

A inteligência emocional é a capacidade de o líder controlar as suas próprias emoções e as emoções dos seus seguidores. É interpretada como “*a capacidade de perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional*” (citado por Leitão & Rosinha, 2007, p.105). Para Goleman, esta capacidade de gerir as emoções de uma forma inteligente e astuta é uma parte constituinte da figura do líder, levando-o mesmo a afirmar que “*se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direcção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia*” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003, p. 23). Inerente a esta capacidade de gerir as emoções está um conjunto de factores da inteligência emocional que o líder tem que comungar, tais como: a) **auto-consciência**, entender e compreender os seus seguidores (emoções, características, virtudes, defeitos); b) **auto-disciplina**, controlar as suas acções, pensar antes de agir; c) **motivação**, vontade de fazer mais e melhor; d) **empatia**, capacidade de gerar dentro da organização um clima de bom relacionamento; e) **habilidade social**, gerar relacionamentos que auxiliem a liderança. (Chievenato, 2005).

Goleman (2003) defende que a inteligência emocional assenta, fundamentalmente em quatro domínios: **auto-consciência; auto-domínio; consciência social e gestão de relações**. Estes domínios estão ligados entre si e assumem uma relação de dependência. Por exemplo um líder possui auto-domínio se estiver consciencializado de quais as suas

---

<sup>2</sup> Este comportamento não ético por parte do líder reflecte-se nos métodos que utiliza para conseguir alcançar os objectivos, já que, os seguidores agem consoante as recompensas ou as punições que daí poderão advir, não interiorizando os valores da organização.

valências e vulnerabilidades, o que vai interferir no momento em que tiver que tomar uma decisão no seio do grupo.

Cada um destes domínios da inteligência emocional tem ligado a si competências associadas: competências pessoais (auto-consciência e o auto-domínio) e competências sociais (consciência social e a gestão de relações). Estas competências “*não são competências inatas, são capacidades adquiridas*” (Goleman et al, 2003,p. 58).

De facto, não é possível encontrar um líder que possua todas estas competências da inteligência emocional, mas o líder que um integrar maior número de competências torna-o mais eficaz.

## Capítulo II – COMPETÊNCIAS

### 1. Definindo competências

O conceito de competência é uma temática que existe e é discutida há várias décadas, e que cada vez mais assume extrema importância no seio das organizações. A necessidade de subsistência quer ao nível pessoal, quer ao nível organizacional faz com que se atribua uma maior importância a esta temática.

Uma primeira abordagem que é feita, e essencial para uma melhor compreensão do termo competência, é fazer a distinção entre “competency” e “competence”. O termo competência na língua portuguesa tem dois significados, algo distintos, um referente a competências no sentido em que um indivíduo necessita de determinadas competências para desempenhar uma função ou um cargo, o outro referente a competência como reflexo de um conjunto de acções, desempenhadas da melhor ou pior forma.

Na língua inglesa existem dois termos distintos sendo eles “competency” e “competence”. Armstrong define “competency” como sendo “*um conceito relacionado com as pessoas (personal-related concept) que se refere às dimensões do comportamento que estão na base de uma performance competente (competent performance)*” (citado por Ceitil 2007, p.33) enquanto que “*competence é um conceito relacionado com o trabalho (work-related concept), que se refere às áreas do trabalho em que a pessoa é competente*” (citado por Ceitil, 2007, p.33).

Tomando agora em consideração as várias definições/perspectivas base que nos surgem sobre competência. Segundo Sundberg a definição de competência resume-se a três conceitos: **conhecimento**, **experiência** e **habilidades** (citado por Silva, 2007). Para Ceitil (2004), podemos olhar para as competências sob quatro perspectivas base diferenciadas, sendo elas: a) as competências como atribuições; b) as competências como qualificações; c) as competências como traços ou características pessoais e d) as competências como comportamentos ou acções.

As competências como atribuições surgem-nos como sendo a perspectiva mais erudita e tradicional, assumindo-se assim como “*prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, não devendo por isso ser atribuídas às contingências, às características pessoais e aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores*” (Ceitil, 2007, p.25).

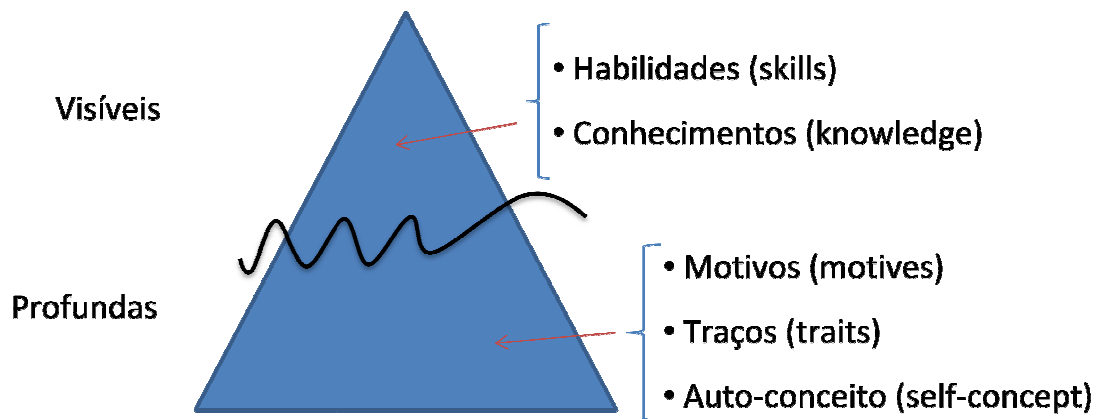
Como se verifica esta é uma concepção extra-pessoal, isto é, não depende em nada das características intrínsecas do indivíduo, mas sim do papel que a pessoa desempenha. As competências como qualificações assumem um carácter extra-pessoal já que são referentes a um conjunto de qualificações ou formações que o próprio indivíduo adquire com

o objectivo de validar e garantir o seu bom desempenho no cargo ou função, sendo “*exteriores às pessoas e que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos*” (Ceitil, 2007, p.26).

As competências como traços ou características pessoais são uma perspectiva claramente intra-pessoal que no seio da comunidade científica é “*a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada*” (Ceitil, pag 27). Boyatzis define competência como sendo “*uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade*” (citado por Ceitil, 2007, p.30), estando estas características intrínsecas interligadas com um conjunto de factores que incluem qualidades pessoais, motivações, experiências e características pessoais. Boyatzis na sua definição faz ainda a distinção entre competências críticas, associadas a desempenhos superiores, e competências básicas, associadas aos desempenhos de nível médio. Boyatzis divide ainda as competências tendo em conta cinco categorias, sendo elas: **motivação** – elemento intrínseco que condiciona o comportamento do indivíduo; **traços de carácter** – forma de comportamento do indivíduo; **conceito que tem de si próprio** – o ideal de acção; **conhecimentos** – capacidades técnicas e táticas e **Competências comportamentais e cognitivas** – comportamentos e raciocínios.

O casal SPENCER, que assume que a competência é também um elemento intrínseco ao indivíduo, avança com a definição de que “*uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação*” (citado por Ceitil, 2007, p.31). Esta é uma definição claramente relacionada com os atributos, traços pessoais e características de personalidade, contudo podem ser condicionadas pela actividade desempenhada e pela situação em que o individuo se encontra. A sua definição evidência três elementos essenciais de uma competência, que são importantes reter, sendo eles as características intrínsecas do indivíduo (a característica da personalidade do indivíduo), relação de causalidade (a competência é um instrumento que leva o indivíduo a concretizar/alcançar algo) e critérios de referência (elementos que referenciem ou avaliem a competência, na acção do indivíduos). Um paralelismo, bem conhecido, feito por Spencer & Spencer é o do iceberg em que demonstram a existência de competências visíveis, como sendo habilidades (skills) e conhecimentos (knowledge), e a existência de competências que se encontram submersas, designadamente motivos (motives), traços (traces), valores (values) e auto-conhecimento (self-concept), sendo estas mais difíceis de desenvolver e de alterar. Para uma melhor compreensão do conceito desenvolvido pelos autores é apresentada a figura 2:

Figura 2: Iceberg



Fonte: Adaptada de (Spencer & Spencer, 1993).

Por último as competências podem ainda ser como comportamentos ou acções, derivando estas de um fenómeno inter-pessoal, objectivando o desempenho e o resultado deste. De uma forma geral *“de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente predictoras de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorre”* (Ceitil, 2007, p.33).

Ceitil (2007) admite a existência de dois tipos de competências, sendo estas as **competências transversais** e as **competências específicas**. As competências transversais são igualmente aceites em todos os contextos, isto é, não estão inerentes a um tipo de contextualização específico. As competências específicas, tal qual a sua designação indica, estão intimamente relacionadas com a actividade profissional que um determinado indivíduo desempenha, diferindo assim das competências transversais.

As competências integram também um conjunto de componentes essenciais, relacionadas não só com o conhecimento, mas também com os comportamentos requeridos. Segundo Ceitil (2007) as componentes das competências são as seguintes: **Saber** – compõe o conjunto de conhecimentos que se reflectem nos comportamentos associados às competências; **Saber-Fazer** – capacidade de interligar os conhecimentos pessoais com os problemas que surgem (resolução de problemas); **Saber-Estar** – adoptar os comportamentos eficazes e eficientes, tendo em conta as normas e regulamentos da organização; **Querer-Fazer** – relacionado com a motivação e capacidade de desenvolver os seus próprios comportamentos que compõe as competências; **Poder-Fazer** – a organização deve possuir todos os recursos para que o desempenho desenvolva as competências.

Por sua vez, Martory e Crozet indicam quatro componentes das competências: os **saberes**, conhecimentos gerais e específicos para desenvolver o trabalho; **saber-evoluir**, capacidade de adaptação e flexibilidade, projectando o seu próprio desenvolvimento; **saber-**

**fazer**, capacidades técnicas do indivíduo que se reflectem na tarefa desenvolvida; **saber-estar**, capacidade de interacção, direcção, comunicação e decisão. (citado por Silva, 2007, p.7).

As componentes das competências são de extrema importância para que o indivíduo consiga desenvolver os seus comportamentos, assim como os valores e a cultura da organização em que está inserido.

## 2. Estratégias para o desenvolvimento de competências

A necessidade das organizações terem sucesso, passa pelo desenvolvimento dos elementos que a constituem, nomeadamente pelo desenvolvimento das competências inerentes aos indivíduos. Segundo Ceitil (2007, p. 127) “ *As competências são hoje um vector extremamente relevante e poderoso nos processos de gestão. Esta importância torna-se ainda mais visível, se falarmos concretamente na gestão de recursos humanos e na gestão de pessoas*”. O desenvolvimento das competências dos indivíduos tem que ser abordado de uma forma contínua e sistemática, pois só desta forma o indivíduo terá sucesso nas tarefas associadas e, conseqüentemente, a organização poderá vigorar.

De entre os inúmeros métodos e estratégias que concorrem para o desenvolvimento de competências serão, seguidamente, enunciadas e desenvolvidas as mais relevantes, sendo estas: a) **o ensino em grupo**; b) **a observação de modelos**; c) **o role-playing**; d) **o feedback construtivo**; e) **os auto-registos**.

### 2.1. O ensino em grupo

Esta estratégia para o desenvolvimento de competências assenta, fundamentalmente, no fornecimento de informação acerca da competência em estudo, “*nomeadamente na apresentação da sua definição, de algumas situações problemáticas relativas à mesma, dos benefícios inerentes ao seu desenvolvimento e de estratégias para a sua promoção*” (Jardim e Pereira, 2006, p. 50). Neste prisma o líder necessita de ter alguns cuidados na forma como expõe e apresenta todas as características acerca da competência a desenvolver, tendo sempre presente: **a simplicidade**, que se materializa na forma, clara e simples, de apresentar a competências em questão, para que os seus seguidores consigam ter uma concepção correcta da competência em questão; **a ordem**, evidenciando-se na forma como o líder encaminha os seguidores com o seu discurso, tendo como características fundamentais “*a comunicação articulada, a comunicação sequencial, a comunicação ordenada e a distinção entre o essencial e o secundário*” (Jardim e Pereira, 2006: p. 50); **a brevidade**, exprimindo-se na capacidade do líder em ser preciso e conciso, utilizando apenas os elementos necessários, não sobrecarregando os seus seguidores e facilitando-

lhes a compreensão da competência a desenvolver; **o estímulo**, promovendo a atenção dos seus seguidores desde o início até ao final, cativando positivamente a atenção, o interesse e a participação dos seus seguidores.

## 2.2. Observação de modelos

O uso de modelos genéricos de competências é uma estratégia muito utilizada por várias organizações. Os modelos de competências são uma forma de definir as habilidades que os indivíduos devem possuir para um bom desempenho no seio da organização em que se inserem (Waddell, 2002). Para Jardim & Pereira (2006) esta estratégia consiste na apresentação de um modelo de comportamentos associados a uma determinada competência em estudo. É de realçar que estes modelos de competências apresentados devem estar em concordância com as características dos formandos para que estes se identifiquem com o modelo em questão. Também Spencer & Spencer (1993) defendem o uso dos modelos genéricos de competências, já que é uma das ferramentas essenciais que uma organização possui para desenvolver os seus indivíduos, nomeadamente as suas competências objectivando a realização de uma tarefa.

Logicamente, é necessário que a apresentação do modelo de competências obedeça a um conjunto determinado de critérios para que os formandos o apreendam de uma forma clara e positiva. Nesta óptica é essencial, mostrar todas as componentes de uma determinada competência de uma forma clara e precisa, evidenciar as componentes do comportamento associada à competência em questão de uma forma progressiva (do mais simples para o mais complexo), garantir uma boa observação do modelo, anulando a subjectividade e reforçar os comportamentos adequados dos participantes de uma forma positiva (Jardim & Pereira, 2006).

## 2.3 Role-Playing<sup>3</sup>

A estratégia Role-Playing, consiste na execução de tarefas (sob a forma de ensaio), pondo em prática determinadas competências, de uma forma contínua e sistemática, por parte dos seguidores, objectivando alcançar um modo de execução funcional e adequado às exigências. Evidencia a prática de competências, associadas à função, sob a forma de experimentação.

Este método terá que obedecer aos seguintes passos: a) exposição do modelo de competências a desenvolver, b) referenciar os aspectos mais importantes e resultados do modelo anteriormente apresentado, c) execução do role-playing pelos seguidores, c) feedback do líder e dos restantes membros do grupo à execução do indivíduo, d) repetição do role-playing (Jardim & Pereira, 2006). É de ressaltar que o feedback fornecido, pelo líder

<sup>3</sup> Segundo a tradução role-playing tem o significado de treinar a função/cargo ([http://translate.google.pt/translate\\_t#](http://translate.google.pt/translate_t#))

e pelos restantes membros do grupo, assume neste método extrema importância, havendo a necessidade de ser fornecido logo após a execução da tarefa para que o indivíduo reflita e direcione os seus esforços para as exigências.

## 2.4 Feedback Construtivo

O feedback faz parte do processo de comunicação, em que o líder transmite informação ao seu seguidor durante a execução de uma tarefa com vista ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da competência treinada. Esta transmissão de informação deve assumir sempre um carácter positivo com o objectivo de motivar e incentivar o seguidor, mesmo quando a tarefa realizada não foi de encontro aos objectivos previstos (Jardim & Pereira, 2006). É da responsabilidade do líder dar o feedback, aos seus subordinados, da melhor forma e em tempo oportuno, para que estes associem o feedback ao comportamento a assumirem.

*“O feedback construtivo contém informação positiva (e.g., elogios) e negativa (e.g., repreensão oral ou escrita), e deve ser cuidadosamente fornecido. Isso implica ter em atenção vários aspectos: **que** informação fornecer, **quando**, **onde** e **como**.”* (Cunha & Rego, 2004, p. 376)

Segundo Jardim e Pereira (2006) o feedback pode ser realizado de duas formas distintas:

- a) **O feedback de repreensão**, em que o líder rectifica o seu seguidor, de forma positiva, visando sempre a motivação do indivíduo e o melhor desempenho por parte deste.
- b) **O feedback de encorajamento**, em que o líder estimula a vontade do indivíduo em querer desenvolver-se cada vez mais, tendo como objectivo o melhor desempenho.

Cabe ao líder saber de que forma adaptar o tipo de feedback à situação, tendo este que estar sensibilizado para os efeitos que a sua comunicação terá no seu seguidor.

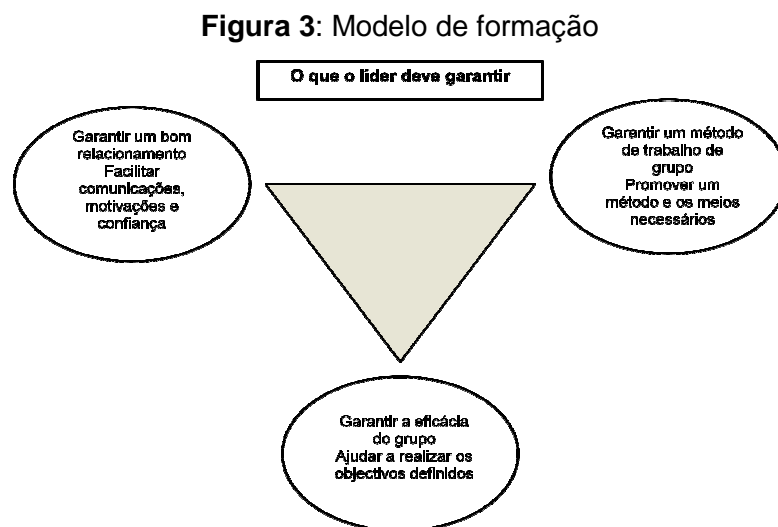
## 2.5 Auto-registos

Nesta estratégia de desenvolvimento de competências o seguidor é convidado a fazer os seus próprios registos escritos, de acordo com o progresso verificado sob a competência que se pretende desenvolver. Desta forma o seguidor regista ao longo do tempo o progresso efectivado de forma a poder verificar se efectivamente a competência em questão está a ser desenvolvida.

Segundo Jardim e Pereira (2006) os parâmetros que o indivíduo deve registar, realça-se: **o comportamento** que se verificou ao longo do tempo associado à competência a

desenvolver; **a frequência** com que esse mesmo comportamento se verificou, isto é, quantas vezes é que o indivíduo realiza uma determinada tarefa, de uma determinada forma e **a intensidade** com que o comportamento se verifica.

Em todos estes métodos de desenvolvimento de competências verifica-se que o líder assume uma extrema importância, não só para conseguir que os seus seguidores consigam atingir altos níveis de desempenho, mas também para que exista dentro da organização um clima de confiança e inter-ajuda no grupo. A figura 3 demonstra a forma de interacção e os objectivos que o líder deve conseguir alcançar com a aplicação destes métodos de desenvolvimento de competências:



Fonte: Adaptada de (Jardim & Pereira, 2006)

### 3. Perspectivas sobre modelos de competências

A necessidade de conciliar um conjunto de valências para as organizações é uma necessidade imediata para que os indivíduos possam adquirir com um perfil ao desempenho de excelência das suas funções. Há cada vez mais a necessidade de encontrar os indivíduos que possuam o perfil de competências adequado para o cumprimento eficaz da organização, tendo em conta as suas políticas e estratégias.

Desta forma a necessidade de encontrar um modelo de competências válido e aplicável às organizações é uma procura incessante. Spencer & Spencer (1993) refere um modelo de competências genéricas que tem como base as seguintes competências: orientação para o sucesso; impacto e influência; pensamento conceptual; raciocínio analítico; iniciativa; auto-confiança; compreensão interpessoal; trabalho de equipa e cooperação; especialização e orientação para a tarefa.

Por sua vez Donclark (2008) demonstra um modelo de competência que assenta em três pilares fundamentais: competências essenciais; competências de liderança e competências profissionais. As competências essenciais incorporam a comunicação, o trabalho de equipa, a resolução criativa de problemas, as habilidades pessoais, o desenvolver relações de grupo, a flexibilidade, o profissionalismo e a perspicácia. Das competências de liderança fazem parte as habilidades de liderança, a visão, a influência, a precisão, a resolução de problemas, a definição de objectivos e o desenvolvimento dos seguidores. No que se refere às competências profissionais estas integram o auto-desenvolvimento profissional, a intrusão e a consulta.

Um outro modelo de competências, desenvolvido para o Exército Português (CPAE, 2006), incorpora as seguintes componentes: a componente organizacional; a componente cognitiva; a componente emocional; a liderança e a componente física (Anexo A). É de salientar que este modelo de competências desenvolvido pelo CPAE (2006) tem como pilar de sustentação os valores/ética da organização.

## Capítulo III – A EQUITAÇÃO

### 1. A Equitação e as suas competências

A equitação, o “*modo sublime de relacionamento entre o Homem e o cavalo*” (Club, 2005, p.15), a arte “*em que nunca se atinge a perfeição e na ânsia dela reside, por isso mesmo, o seu maior encanto*” (Oliveira, 2002, p.16), atinge nos dias de hoje um carácter mais desportivo do que era assumido à algumas décadas atrás. A modernização dos meios e as formas de intervenção na guerra levou a que o cavalo fosse transferido do campo de batalha para o contexto desportivo. Contudo ainda nos dias de hoje a prática de equitação evidencia uma extrema relevância, tendo a capacidade de alterar o cavaleiro ao nível físico e comportamental (Borges, 2002).

A prática de uma boa equitação assenta em cinco princípios fundamentais: equilíbrio, impulsão, ritmo, cadência e velocidade (Club, 2005). Cabe ao cavaleiro ter a capacidade de gerir estes princípios para que a acção do cavalo seja de acordo com os objectivos do cavaleiro.

A Equitação passa pela educação quer do cavalo, quer do cavaleiro, originando uma relação de conjunto e harmonia, pois “*todo o cavalo, como todo o homem, tem a sua personalidade*” (Silva, 2008, p.16). Desta forma, “*o trabalho de um cavalo deve ser feito em perfeita confiança, num sincronismo absoluto, como de uma conversa se tratasse*” (Silva, 2008, p.13).

Relativamente ao mundo equestre, importa focalizar a relação Homem/Cavalo, como também toda a envolvente que gira em torno deste binómio. Borges (2002) afirma que, de entre as qualidades que a prática de equitação estimula, destacam-se o desembaraço físico, a resistência à fadiga, a força de vontade, o espírito de disciplina, a apresentação e aprumo, o espírito de equipa, a auto-confiança e o espírito de camaradagem. Por sua vez Almeida (1999) refere que a percepção que o cavaleiro tem da mente do cavalo, das suas acções e emoções, desenvolve neste a sensibilidade, o controlo, a avaliação das circunstâncias, a confiança, a influência e sobretudo a gestão das suas emoções, assim como do cavalo.

As ajudas “*são todos os meios de que o cavaleiro se serve para transmitir a sua vontade ao cavalo*” (Oliveira, 2002, p.29), estas podem ser naturais, artificiais ou psicológicas (Pombeiro, 2009). Cabe ao cavaleiro decidir quais as ajudas necessárias a aplicar ao cavalo consubstanciando os seus objectivos. Para Silva (2008, p.73) estas “*ajudas servem para ajudar e conduzir o nosso cavalo*”.

Em suma, verifica-se que associando algumas das acções relacionadas com a lide do cavalo são referidas inúmeras competências que são susceptíveis de ser transportadas para outros contextos para além da Equitação. Nomeadamente na área da formação de

competências de liderança, pois “*a boa equitação é, sobretudo, um exercício de liderança*” (Desempenho Homos-Caballus, 2009). Evidencia a relação íntima entre estas duas temáticas tão distintas e ao mesmo tempo tão concorrentes.

Segundo Caixinha e Seromenho (2003) a hipoterapia<sup>4</sup> assenta, fundamentalmente na reabilitação de indivíduos com restrições ao nível **neuromotor, psicológico, cognitivo e comportamental**. A prática de Equitação desenvolve nos diferentes níveis os seguintes comportamentos:

- a) **Neuromotor**: Inibindo os padrões patológicos de postura e movimento; facilitando as reacções de rectificação e de equilíbrio; promovendo a integração bilateral motora e simetria e melhorando a organização sensorial e vestibular.
- b) **Psicológico**: melhorando a noção de esquema corporal, estruturação espaço-temporal e lateralidade, o que se relaciona com a noção de espaço/limites; facilitando a expressão de sentimentos e da compreensão dos mesmos, tal como o equilíbrio afectivo e emocional; promovendo a auto-estima e auto-consciência; estimulando níveis de motivação, de investimento pessoal, de responsabilidade e de confiança e facilitando o desenvolvimento de relações.
- c) **Cognitivo**: estimulando a comunicação e participação activa; promovendo a tomada de decisões, o planeamento de sequências e a resolução de problemas; aumentando a capacidade de concentração e de atenção e desenvolvendo as capacidades escolares e a capacidade de integrar novas experiências.
- d) **Comportamental**: treinando competências sociais; promovendo a aceitação de regras e o cumprimento das mesmas e desenvolvendo a compreensão de comportamentos desenquadrados e a rectificação dos mesmos.

## 2. A inteligência emocional e a Equitação

A inteligência emocional, “*o uso inteligente das emoções*” (Weisinger, 1998, p. xvi), “*a capacidade de perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional*” (citado por Leitão & Rosinha, 2007, p.105), tem uma enorme relação com a prática de equitação. A necessidade do “*domínio do cavalo, a sua sujeição à vontade do cavaleiro*” (Almeida, 1997, p.17), é a base essencial da equitação, e só é completamente realizada se existir uma harmonia entre o conjunto. Essa ligação só é atingida se o cavaleiro conseguir

---

<sup>4</sup> A Hipoterapia é uma das novas vertentes assumida pela equitação que consiste na reabilitação de indivíduos com deficiências de inúmeros géneros através da prática de equitação.

percepcionar as suas próprias emoções e as conseguir utilizar de forma inteligente e ponderada, conseguindo influenciar o cavalo positivamente.

Tomando em consideração as competências de liderança enunciadas por Goleman (2003), sendo estas a **auto-consciência** (autoconsciência emocional, auto-avaliação, autoconfiança), a **auto-gestão** (autodomínio, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, capacidade de iniciativa, optimismo), a **consciência social** (empatia, consciência organizacional, espírito de serviço) e a **gestão de relações** (liderança inspiradora, influência, capacidade para desenvolver os outros, catalisador de mudança, gestão de conflitos, espírito de colaboração e de equipa), serão enunciadas de que forma a prática de Equitação exponenciam o seu desenvolvimento.

O cavaleiro tendo em conta que “*o objectivo da equitação é o domínio do cavalo e sujeição à sua vontade*” (Almeida, 1997, p. 15), deve ser capaz de controlar as suas próprias emoções, o que nos remete para o campo das emoções e competências de liderança do modelo da inteligência emocional. Logicamente que a subordinação do cavalo ao Homem tem como base de sustentação a confiança mútua, pois conhecendo “*o nosso cavalo, sabemos interpretar as suas reacções, sabemos a sua forma física e psíquica no momento*” (Silva, 2008, p.143). Contudo para que esta “*confiança entre o binómio cavaleiro/cavalo*” (Kottas-Heldenberg, 2009, p. 75) se desenvolva terá que existir uma auto-avaliação por parte do cavaleiro, reflectindo assim as suas acções e emoções, reconhecendo “*os seus próprios limites psicológicos e físicos, encontrando soluções que favoreçam o animal*” (Desempenho Instituto Homo-Caballus, 2009). “*Na verdade, a capacidade de actuar imediatamente da forma adequada, no momento certo, é uma forma ímpar de inteligência*” (Silva, 2008, p.40).

Conforme Golman (2003) o líder necessita de inteligência emocional para interagir de uma forma positiva com os seus seguidores, da mesma forma o cavaleiro necessita de inteligência emocional para conseguir influenciar o cavalo, pois este é um ser com vontade própria, necessidades próprias e emoções. “*A comunicação entre o homem e o cavalo flui através da sintonia possibilitada pela mente emocional que as duas espécies possuem*” (Desempenho Instituto Homo-Caballus, 2009) e é fundamental para o desenvolvimento da capacidade de influenciar. Goleman (2003, p.23) diz que “*a grande liderança baseia-se nas emoções*”, da mesma forma que “*a compreensão da mente emocional do cavalo e do cavaleiro está na base da equitação de alta performance*” (Desempenho Instituto Homo-Caballus, 2009).

Fazendo um paralelismo entre estas duas realidades – líder/seguidores e homem/cavalo – verifica-se que a necessidade de compreensão das emoções, quer seja do indivíduo, quer seja do animal, é uma ferramenta essencial para um bom relacionamento e um bom desempenho do conjunto. Tanto o líder, como o cavaleiro tem que saber gerir as

suas próprias emoções e as emoções dos que o seguem para assim atingirem um ambiente de harmonia e eficácia.

## PARTE II

### OBJECTO DE ESTUDO

#### 1. Finalidade do estudo

De entre as várias definições/concepções atribuídas às competências, para este estudo serão consideradas as competências “*como um produto de interações e como resultados de desempenho*” (Ceitil, 2007, p.36) revelando-se “*na e pela acção*” (Ceitil, 2007, p.36), assim e acreditando nesta premissa, de que as competências de liderança resultam no desempenho eficaz dos líderes e na capacidade de fazer acontecer ou transformar as intenções em acções, pretende-se verificar se a prática de Equitação contribui para o desenvolvimento de competências de liderança e quais, procurando encontrar mais um modelo de formação que complemente outros.

#### 2. O Problema

Apesar do conceito de liderança estar longe de uma definição estática e universalmente aceite por todos os investigadores que se dedicam a este tema, é certo que as organizações dependem em cada momento do valor dos seus recursos humanos eficazes e principalmente da capacidade de influência que alguns exercem sobre os comportamentos de outros para atingirem determinados objectivos.

Mas, é efectivamente sobre estas pessoas com capacidade de influência sobre outras, as quais denominamos por líderes, que são feitos estudos no sentido de encontrar comportamentos de liderança para que em cada momento as organizações possam dotar com habilidades ou escolher um líder para ter elevadas probabilidades de que os seus objectivos sejam alcançados.

Face ao exposto e assumindo o desporto, um papel primordial no desenvolvimento destes construtos, pretendemos com este trabalho verificar se a formação e a prática da Equitação contribuem para o desenvolvimento de competências de liderança e assim desempenhar um papel fundamental na área do desenvolvimento comportamental.

Deste modo o nosso problema, e que orientou a nossa pesquisa bibliográfica, é o seguinte: Será que a prática de Equitação desenvolve competências de liderança? E, ainda, será que existem diferenças nessas competências de liderança entre os praticantes e os não praticantes de equitação?

### 3. Hipóteses

Face ao problema colocado, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H1 – A prática de equitação desenvolve competências de liderança.

H2 – Existem diferenças significativas de competências de liderança entre os praticantes e não praticantes de equitação.

### 4. Variáveis

A escolha das variáveis para o desenvolvimento deste trabalho de Investigação, incorporou duas fases distintas, dependendo do método de recolha de dados utilizado (entrevista e inquérito). Dessa forma a apresentação das variáveis será dividida igualmente em duas partes distintas.

#### 4.1 I fase: entrevista

Para esta primeira fase do estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- Variáveis independentes. **Função:** especialistas na área da Equitação (Mestres e Instrutores Militares de Equitação) e perguntas ao inquérito sobre a importância das competências levantadas da revisão de bibliográfica. **Contexto:** Equitação.
- Variáveis dependentes: respostas às questões da entrevista e ao inquérito.

#### 4.2 II fase: Inquérito

Para a segunda parte do estudo foram escolhidas as seguintes variáveis:

- Variáveis independentes. **Função:** praticantes (militares e civis) e não praticantes (militares e civis). **Contexto:** equitação.
- Variáveis dependentes: respostas ao Inquérito.

### 5. Limitações ao estudo

Este estudo teve uma amostra por conveniência, tendo sido escolhidos Estabelecimentos Militares de Ensino e de Ensino Militar, dada a rapidez em aplicar os inquéritos e recolha de dados. A recolha de dados em qualquer Escola Secundária implicava a solicitação de autorização ao Ministério da Educação e conseqüentemente a demora de

recolha de dados, o que se tornava impraticável para cumprir os prazos legais para a entrega do TIA.

A maioria dos inquiridos, frequentando a Academia Militar, o Colégio Militar e o Instituto Militar dos Pupilos do Exército têm uma cultura e valores muito próprios, assim como a área da liderança assume um papel relevante na formação dos alunos, o que pode levar a conclusões menos correctas tendo em conta estes factores que não foram objecto de estudo.

A falta de investigação e bibliografia nesta temática específica impossibilitou-nos de realizar uma confrontação e discussão de resultados.

## **PARTE III**

### **Metodologia de investigação**

#### **1. Introdução**

A metodologia de investigação utilizada para o desenvolvimento deste trabalho de investigação integra dois processos distintos, a análise qualitativa (análise indutiva) e a quantitativa (dedução).

Na análise qualitativa procurou-se fazer um levantamento das competências de liderança comuns (frequência) aos vários modelos de formação adoptados nos últimos oito anos e foi feita uma análise documental em livros e revistas nacionais e internacionais.

Ainda, através da análise qualitativa foram elaboradas entrevistas a especialistas na área da equitação. Através da análise de conteúdos realizadas às respostas dos entrevistados foram categorizadas as competências de liderança desenvolvidas pela prática de equitação e segundo a autopercepção dos entrevistados. No final de cada entrevista, todos os entrevistados foram inquiridos sobre a importância das competências levantadas na revisão de literatura, onde estas competências são dadas numa escala, do tipo Likert de 1 a 10 quanto ao grau de importância.

Numa fase seguinte foram seleccionadas 9 competências de liderança e foi elaborado um inquérito com 35 perguntas. Este inquérito foi validado por dois especialistas na área da metodologia científica e aplicado a 40 indivíduos (fase exploratória). Após a realização do tratamento estatístico foram efectuadas as alterações recomendadas e elaborado o inquérito final com 36 perguntas. Na fase final, este inquérito foi aplicado aos praticantes e não praticantes de equitação.

#### **2. Caracterização da amostra: 1.ª Fase**

A primeira fase do trabalho de campo que incorporou esta investigação foi realizada no ano lectivo de 2008/2009, mais precisamente no período que medeia 1 de Março e 1 de Abril do corrente ano. Para esta amostra foram escolhidos 18 Mestres e Instrutores Militares de Equitação.

##### **2.1. Critério de selecção da amostra**

Os militares, para a realização da entrevista, foram seleccionados tendo em conta os seguintes critérios:

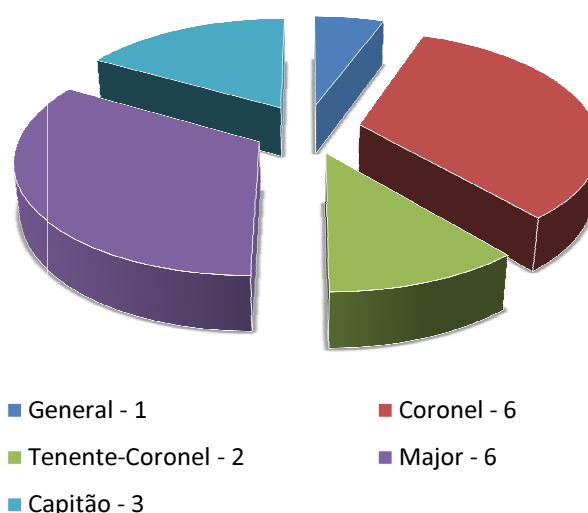
- a) Conhecimentos aprofundados na área da Equitação;

- b) Possuir o Curso de Instrutores de Equitação Militar e/ou o Curso de Mestre de Equitação Militar;
- c) Pertencer às várias classes de Oficiais, exceptuando os Oficiais Subalternos.

## 2.2. Caracterização da amostra

A amostra escolhida para a realização das entrevistas incorpora um número de 18 elementos (Instrutores e Mestres Militares de Equitação), das várias classes de Oficiais, á excepção dos Oficiais Subalternos como representa o Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Composição da amostra para as entrevistas



- **General** – Major-General Passos;
- **Coronel** – Coronel Cav Bivar, Coronel Cav Abreu, Coronel Cav Telles Grilo, Coronel Cav Lopes Mateus, Coronel Cav Pombeiro, Coronel Cav Paula Santos;
- **Tenente-Coronel** – Tenente-Coronel Cav Marianito da Silva, Tenente-Coronel Cav Pombeiro;
- **Major** – Major Cav Carvalho, Major Cav Mataloto, Major Cav GNR Santos Correia, Major Cav GNR Costa Santos, Major Cav Gomes da Silva, Major Cav Ribeiro de Faria;
- **Capitão** – Capitão Cav Fernandes, Capitão Cav Cordeiro, Cap Cav Marques;

## 3. Caracterização da amostra: 2.<sup>a</sup> Fase

A recolha de dados, referente á segunda fase do trabalho de campo (aplicação do inquérito e recolha de dados) foi realizada no ano lectivo de 2008/2009, mais precisamente no período que medeia 1 de Abril a 30 de Abril do corrente ano. Esta recolha foi efectuada

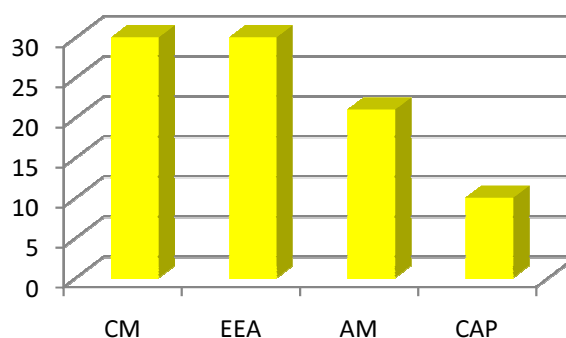
em diversos locais: Colégio Militar, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Escola de Equitação da Ajuda, Escola Secundária da Amadora, Academia Militar, Escola Prática de Cavalaria, Centro de Tropas de Operações Especiais, Regimento de Cavalaria N.º 3, Centro Militar de Educação Física e Desportos e Quartel de Cavalaria de Santa Margarida. Desta amostra fazem parte Oficiais e alunos praticantes e não praticantes de Equitação.

### 3.1. Critério de selecção da amostra: praticantes de Equitação

Da amostra dos praticantes de Equitação foram escolhidos: alunos do Colégio Militar, Civis, cadetes-alunos do 4.º ano escolar da Academia Militar e Capitães do Exército. Esta amostra foi escolhida tendo em conta os seguintes critérios:

- a) **Alunos do Colégio Militar:** serem alunos do Colégio Militar, entre o 9.º e o 12.º Ano escolar; terem 3 anos de prática de Equitação e fazerem parte da escolta a cavalo do Colégio Militar.
- b) **Alunos da Escola de Equitação da Ajuda (Lisboa):** terem 3 anos de prática de Equitação e idades compreendidas entre os 13 e os 20 anos.
- c) **Cadetes-Alunos do 4.º Ano de Cavalaria (Exe/GNR):** serem cadetes-alunos do 4.º ano escolar da Academia Militar; pertencerem aos Cursos de Cavalaria do Exe e GNR e terem 3 anos de prática de Equitação.
- d) **Capitães de Cavalaria:** terem frequentado o curso de formação de Oficiais dos Quadros Permanentes da Academia Militar e respectivo Tirocínio; ser possuidor do Curso de Promoção a Capitão; serem da Arma de Cavalaria e terem 3 anos de prática de Equitação.

**Gráfico 2:** Composição da amostra (Praticantes)



### 3.2. Caracterização da amostra: praticantes de Equitação

A amostra dos praticantes de Equitação, conforme o gráfico 2, inclui: alunos do Colégio Militar, que fazem parte da escolta a cavalo do Colégio Militar; Alunos da Escola de

Equitação da Ajuda (Lisboa); Cadetes-Alunos do 4.º Ano dos Cursos de Cavalaria do Exército e da Guarda Nacional Republicana e Capitães de Cavalaria.

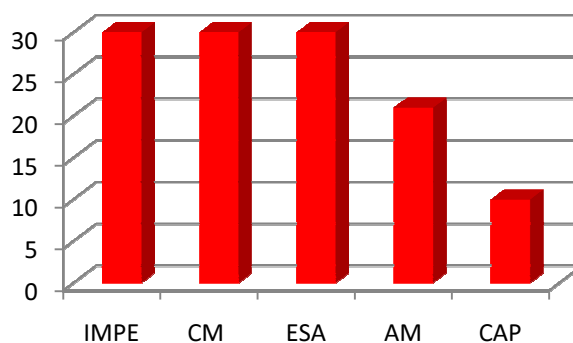
- a) **Alunos do Colégio Militar** que pertencem á escolta a cavalo, são 30 alunos e que foram inquiridos na sua totalidade;
- b) **Alunos da Escola de Equitação da Ajuda (Lisboa)**, tem 200 formandos, sendo inquiridos 30, o que faz com que a amostra corresponda a 15%;
- c) **Cadetes-alunos do 4.º Ano de Cavalaria (Exe/GNR)**, são 21 indivíduos, tendo sido realizado o inquérito aos 21.
- d) **Capitães de Cavalaria**, são 15 elementos e realizou-se o inquérito a 10 elementos o que faz com que a amostra seja 67%.

### 3.3. Critério de selecção da amostra: não praticantes de Equitação

Conforme Gráfico 3, a amostra dos não praticantes de Equitação foram escolhidos alunos do Colégio Militar, alunos do Instituto Militar de Pupilos do Exército, da Escola Secundária da Amadora, cadetes-alunos do 4.º ano escolar da Academia Militar e Capitães do Exército. Esta amostra foi adoptada tendo em conta os seguintes critérios:

- a) **Alunos do Colégio Militar**: serem alunos do Colégio Militar, entre o 9.º e o 12.º Anos e não praticarem Equitação;
- b) **Alunos do Instituto Militar dos Pupilos do Exército**: serem alunos do IMPE, entre o 9.º e o 12.º Ano escolar e não praticarem Equitação.
- c) **Alunos da Escola Secundária da Amadora**: não praticarem Equitação e terem idades compreendidas entre os 13 e os 20 anos.
- d) **Cadetes-Alunos do 4.º Ano**: serem cadetes-alunos do 4.º ano escolar da Academia Militar e pertencerem aos Cursos de Infantaria/Artilharia/Administração Militar e não praticarem Equitação;
- e) **Capitães**: terem frequentado o curso de formação de Oficiais dos Quadros Permanentes da Academia Militar e respectivo Tirocínio; ser possuidor do Curso de Promoção a Capitão; serem de Infantaria/Artilharia/Administração Militar e não praticarem Equitação.

**Gráfico 3:** Composição da Amostra de não praticantes



### 3.4. Caracterização da amostra: não praticantes de Equitação

No que diz respeito á amostra (Gráfico 3) que representa os não praticantes de Equitação esta foi constituída por:

- a) **Alunos do Instituto Militar dos Pupilos do Exercito.** São 145 alunos e foram inquiridos 30 alunos, o que dá uma representatividade de 25%;
- b) **Alunos da Escola Secundária da Amadora.** Foram inquiridos 30 elementos;
- c) **Cadetes-Alunos do 4.º Ano de Cavalaria (Exe/GNR).** São 48 indivíduos, tendo sido realizado o inquérito aos 21 elementos, o que faz com que a amostra corresponda a 44%;
- d) **Capitães de Inf/Art/SAM.** Foram inquiridos 10 elementos.

## 4. Instrumentos

Os instrumentos utilizados para constituir a base de suporte para o desenvolvimento desta investigação foram: A **revisão de literatura** (análise documental), a realização de **entrevistas** (análise de conteúdos) a especialistas e a posterior aplicação do **inquérito**.

A Revisão de Literatura, que é considerada como *“uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”* (citado por Bardin, 2008, p.47), constituiu o ponto de partida para o desenvolvimento e aplicação dos outros métodos de recolha de informação (entrevista e inquérito). Foi através desta pesquisa que foram elencadas inúmeras competências tendo em vista a referência dos autores. A pesquisa bibliográfica originou um quadro de frequências das competências mais evidenciadas por alguns autores de relevo (Anexo B).

O Segundo instrumento de recolha de informação foi, com base na revisão de literatura, a realização de entrevistas a especialistas na área da Equitação.

O guião da entrevista é constituído por duas partes distintas (Anexo C): a primeira parte é constituída por nove questões e a segunda parte é constituída pela enumeração de vinte e sete competências mais relevantes, extraídas da pesquisa bibliográfica, em que os elementos entrevistados escolhiam numa escala de 1 (não contribuiu) a 10 (contribuiu totalmente) qual o contributo da prática de equitação para o desenvolvimento de competências de liderança.

Da primeira parte da entrevista, constituída por nove questões, foi realizada uma análise de conteúdo da qual foi extraído um **quadro de frequências** conforme se ilustra no Quadro 1 que revela as competências mais desenvolvidas pela Equitação segundo a auto percepção dos especialistas nesta área.

**Quadro 1:** Quadro de frequências das competências

<b>Categorias</b>	<b>Competências</b>	<b>Grau de Frequência</b>
C1	Comunicação	4
C1 A1	Comunicação – Assertiva	4
C1 A2	Comunicação - Agressiva	0
C1 A3	Comunicação - Passiva	0
C2	Supervisão	7
C3	Ensino e Conselho	1
<b>C4</b>	<b>Desenvolvimento do Espírito de Equipa</b>	<b>23</b>
C5	Proficiência Técnica e Tática	8
<b>C6</b>	<b>Tomada de Decisão</b>	<b>35</b>
C6 A1	Tomada de Decisão – Directivo	34
C6 A2	Tomada de Decisão – Participativo	1
C6 A3	Tomada de Decisão – Delegativo	0
C7	Planeamento	4
C8	Ética Profissional	7
C9	Visão	6
C10	Valorização Pessoal	3
<b>C11</b>	<b>Comando e Direcção</b>	<b>36</b>
C12	Autonomia e Iniciativa	5
C13	Pensamento Crítico	11
<b>C14</b>	<b>Resolução de Problemas</b>	<b>17</b>
<b>C15</b>	<b>Equilíbrio e Estabilidade Emocional</b>	<b>22</b>
<b>C16</b>	<b>Auto - Controlo</b>	<b>32</b>

<b>C17</b>	<b>Auto - Confiança</b>	<b>15</b>
C18	Assertividade	6
C19	Adaptação/Flexibilidade	6
C20	Motivação	11
C21	Persuasão	0
C22	Negociação	0
C23	Aptidão Física	5
<b>C24</b>	<b>Auto - Avaliação</b>	<b>15</b>
C25	Optimismo	0
C26	Capacidade de Desenvolver os Outros	1
<b>C27</b>	<b>Influência</b>	<b>32</b>
C27 A1	Influência – Persuasão	25
C27 A2	Influência – Coacção	2
C27 A3	Influência – Exemplo	5
C27 A4	Influência – Imitação	0
C28	Empatia	25
C29	Tacto	9
C30	Sensibilidade	8
C31	Apresentação	2

Da segunda parte da entrevista, foi elaborado o Quadro 2 que demonstra o grau de importância que os entrevistados atribuíram às competências elencadas, fruto da revisão da literatura.

**Quadro 2:** Quadro de importância das competências

<b>Categorias</b>	<b>Competências</b>	<b>Grau de Importância</b>
C1	Comunicação	7,2
C2	Supervisão	8,4
C3	Ensino e Conselho	8,0
<b>C4</b>	<b>Desenvolvimento do Espírito de Equipa</b>	<b>9,3</b>
C5	Proficiência Técnica e Tática	7,6
<b>C6</b>	<b>Tomada de Decisão</b>	<b>9,7</b>
C7	Planeamento	8,6
C8	Ética Profissional	8,3
C9	Visão	7,8
C10	Valorização Pessoal	8,4
C11	Comando e Direcção	8,5

C12	Autonomia e Iniciativa	8,7
C13	Pensamento Crítico	8,8
<b>C14</b>	<b>Resolução de Problemas</b>	9,3
<b>C15</b>	<b>Equilíbrio e Estabilidade Emocional</b>	9,3
<b>C16</b>	<b>Auto - Controlo</b>	9,4
<b>C17</b>	<b>Auto - Confiança</b>	9,6
C18	Assertividade	8,1
C19	Adaptação/Flexibilidade	8,9
C20	Motivação	8,6
C21	Persuasão	7,6
C22	Negociação	7,4
C23	Aptidão Física	8,2
<b>C24</b>	<b>Auto - Avaliação</b>	9,4
C25	Optimismo	8,2
C26	Capacidade de Desenvolver os Outros	8,3
C27	Influência	7,9
C28	Empatia	8,7

Destes dois métodos de análise qualitativa foram enunciadas nove competências, conforme se ilustra no Quadro 3, que serviram de base à elaboração do inquérito. É de ressaltar que a escolha das 9 competências para fazerem parte do inquérito foi feita segundo: a revisão de literatura e a análise dos quadros (de frequência e de importância das competências).

**Quadro 3:** Quadro das competências seleccionadas

Abreviatura	Designação	Descrição
<b>DEE</b>	Desenvolvimento do espírito de equipa	Criar e manter fortes ligações com os seus seguidores/soldados
<b>TD</b>	Tomada de decisão	Fazer escolhas e resolver os problemas
<b>EEE</b>	Equilíbrio e estabilidade emocional	Adaptar as emoções às situações que vão surgindo. Revelar firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.
<b>ACont</b>	Auto – controlo	Conseguir manter o controlo de si próprio quando confrontado com situações que são geradoras de stress. Transmite calma e confiança aos seus seguidores nos diferentes contextos.
<b>AConf</b>	Auto – confiança	Confiar nas suas capacidades para conseguir tomar decisões e fazer enfrentar a adversidade.
<b>AAv</b>	Auto – avaliação	Conhecer as suas próprias forças e limites.

<b>Inf</b>	Influência	Capacidade de levar os subordinados a realizar uma tarefa, através de um conjunto de técnicas de persuasão.
<b>CD</b>	Comando e direcção	Definir objectivos, recolhendo e analisando a informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da organização.
<b>RP</b>	Resolução de problemas	Agir decididamente de forma a implementar soluções que façam face aos problemas.

O terceiro instrumento de recolha de dados foi a elaboração e aplicação do inquérito. Após a elaboração do inquérito - Escala de Liderança na Equitação (ELE) - foi necessário a sua validação. “O teste de coerência e validação do questionário visa a sua optimização quanto aos objectivos, ao conteúdo e à forma” (Sarmiento, 2008, p.28). Para a validação do Inquérito foi seleccionada uma amostra de 40 cadetes-alunos do 1.º ano escolar da Academia Militar (Anexo F), tratando-se de uma amostra por conveniência, dado que são indivíduos que representam diferentes contextos sociais e sobretudo ainda não estão enraizados á cultura e aos valores organizacionais.

A determinação da consistência interna de cada dimensão da escala de liderança na equitação, referente ao pré-teste, foi efectuada através da aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela 1).

**Tabela 1:** Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da ELE no pré-teste

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Valores</b>
Desenvolvimento do Espírito de Equipa (5 itens)	0.62
Tomada de Decisão (5 itens)	0.57
Resolução de Problemas (5 itens)	0.67
Comando e Direcção (4 itens)	0.58
Equilíbrio e Estabilidade Emocional (5 itens)	0.38
Auto-Controlo (5 itens)	0.52
Auto-Confiança (4 itens)	0.14
Auto-Avaliação (5itens)	0.62
Influência (3 itens)	0.51

Após a realização do pré-teste e as respectivas alterações e rectificações ao inquérito foi novamente aplicado à amostra do estudo, verificando de igual forma a consistência interna conforme ilustra a Tabela 2.

Tabela 2: Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach de ELE

ALPHA DE CRONBACH	
Dimensões	Valores
Desenvolvimento do Espírito de Equipa (5 itens)	0.62
Tomada de Decisão (4 itens)	0.64
Resolução de Problemas (3 itens)	0.62
Comando e Direcção (4 itens)	0.63
Equilíbrio e Estabilidade Emocional (4 itens)	0.59
Auto-Controlo (5 itens)	0.68
Auto-Confiança (4 itens)	0.62
Auto-Avaliação (3 itens)	0.62
Influência (3 itens)	0.62

Para o cálculo da garantia, a técnica estatística utilizada foi o método da consistência interna (Alpha de Cronbach). Para este estudo obtiveram-se valores entre os 0,59 e 0,68. Os valores estão todos abaixo dos 0,80 recomendados para qualquer teste psicológico, o que não invalida a adequada garantia deste questionário dado que se insere na área da formação.

O estudo realizado por Lopes (2006) na validação da escala da liderança sob a autorização do professor Packianathan Chelladurai da Ohio State University, considerou valores acima dos 0,50 como indicando um razoável índice de garantia. Este valor foi bastante aceitável para tomar em conta durante a realização do nosso estudo.

#### 4.1 Escala de liderança na equitação (ELE)

Esta Escala de Liderança na Equitação (ELE) (Anexo I) é constituída por 9 competências e 36 perguntas, conforme Tabela 3. O valor a atribuir a cada dimensão obtém-se através do cálculo da média aritmética dos valores atribuídos a cada item que a compõe. A escala de liderança tem cinco respostas possíveis em cada item e segundo a escala Likert de cinco pontos: 1 – Nunca (**N**); 2 – Raramente (**R**); 3 – Ocasionalmente (**O**); 4 – Frequentemente (**F**) e 5 – Sempre (**S**).

Neste estudo utilizou-se «administração directa», uma vez que foram elaboradas questões fechadas, ou seja, os inquiridos responderam aos inquéritos apenas tendo que seleccionar uma das possibilidades de resposta.

Tabela 3: Descrição das dimensões da escala de liderança na equitação e dos itens que as avaliam

Dimensões	Descrição	Itens
“Desenvolvimento do espírito de equipa”	Criar e manter fortes ligações com os seus seguidores/soldados	2; 22; 24; 33; 37;

“Tomada de decisão”	Fazer escolhas e resolver os problemas	3; 8; 26; 40;
“Resolução de problemas”	Agir decididamente de forma a implementar soluções que façam face aos problemas.	14; 15; 34;
“Comando e direcção”	Definir objectivos, recolhendo e analisando a informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da organização.	1; 10; 18; 30;
“Equilíbrio e estabilidade emocional”	Adaptar as emoções ás situações que vão surgindo. Revelar firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.	9; 11; 19; 28;
“Auto-Controlo”	Conseguir manter o controlo de si próprio quando confrontado com situações que são geradoras de stress. Transmite calma e confiança aos seus seguidores nos diferentes contextos.	6; 12; 20; 29; 32;
“Auto-Confiança”	Confiar nas suas capacidades para conseguir tomar decisões e fazer enfrentar a adversidade.	5; 21; 27; 39;
“Auto-Avaliação”	Conhecer as suas próprias forças e limites.	25; 31; 35;
“Influência”	Capacidade de levar os subordinados a realizar uma tarefa, através de um conjunto de técnicas de persuasão.	4; 13; 16;

## 5. Procedimentos

### 5.1 Recolha de dados

A metodologia usada neste estudo teve por base a recolha de dados, através da análise documental (revisão de literatura), análise de conteúdos (resposta ás entrevistas) e aplicação de inquéritos realizados a indivíduos do Colégio Militar, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Escola de Equitação da Ajuda, Escola Secundária da Amadora, Academia Militar, Escola Prática de Cavalaria, Centro de Tropas de Operações Especiais, Regimento de Cavalaria N.º 3, Centro Militar de Educação Física e Desportos e Quartel de Cavalaria de Santa Margarida. Desta amostra fazem parte Oficiais e alunos praticantes e não praticantes de Equitação.

A aplicação dos inquéritos foi feita após ser explicado qual o objectivo do trabalho, em que consistiam as escalas e a forma de as preencher. Os indivíduos foram informados que os inquéritos eram anónimos. No final, verificou-se que todos os indivíduos preencheram correctamente os inquéritos.

## 5.2 Procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas

Obtidas as respostas às entrevistas e inquéritos nas diferentes fases, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, para os quais foram utilizados os seguintes programas: o Microsoft Excel 2007 e Statistical Package for the Social Sciences 15 (SPSS 15).

Os dados foram introduzidos na base de dados do SPSS (*Statistical Software for Social Sciences*) versão 15.0. Utilizaram-se vários métodos estatísticos, nomeadamente para:

- determinar a consistência interna de cada competência de liderança na equitação, aplicou-se o coeficiente Alpha de Cronbach.
- determinar a frequência das competências de liderança, aplicou-se a estatística descritiva;
- testar a normalidade utilizou-se o teste Holmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e a homogeneidade o teste Levene.

Verificou-se que a variância em alguns grupos a comparar não eram homogénias pelo que se procedeu às respectivas transformações matemáticas para homogeneizar e normalizar a variável, aptando-se assim por continuar a aplicar a ANOVA como um procedimento robusto mesmo quando as variâncias não são homogénias e tendo em conta que as amostras em estudo são de igual dimensão (Maroco, 2003).

- verificar se existe uma média significativamente diferente das restantes utilizou-se a comparação múltipla de médias (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey.

A verificação das hipóteses em todos os testes estatísticos foi fixada em 5% ( $p \leq 0.05$ ), sendo este o nível de significância.

## PARTE IV

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 1. Introdução

Realizada a recolha dos dados referente às diferentes aplicações e tendo em conta as metodologias anteriormente enunciadas, numa primeira fase os dados foram analisados numa perspectiva geral (praticantes e não praticantes) e posteriormente quanto aos níveis de formação e experiência.

A apresentação dos resultados foi realizada através da análise descritiva, com a apresentação de quadros de resultados, interpretação e discussão dos valores médios.

Todos os dados referenciados para este estudo foram processados, analisados e tratados segundo vários procedimentos de análise do programa Statistical Package for Social Science – SPSS for Windows (versão 15.0).

Para uma melhor compreensão dos gráficos, que traduzem os valores em estudo, optou-se por definir apenas os intervalos onde estão compreendidos os valores e assim poder representar as linhas de uma forma legível.

#### 2. Caracterização das competências ELE

##### 2.1. Critério: Análise descritiva por actividades

O Quadro 4 apresenta, as estatísticas descritivas relativas às competências de liderança, diferenciando praticantes e não praticantes de Equitação.

**Quadro 4:** Competências de liderança desenvolvidas pela equitação entre praticantes e não praticantes.

Competências	Actividade	N	M	DP
DEE	Não Praticantes	121	4,16	0,50
	Praticantes	91	4,24	0,44
RP	Não Praticantes	121	3,92	0,57
	Praticantes	91	3,92	0,62
ACont	Não Praticantes	121	3,81	0,53
	Praticantes	91	3,97	0,53
AConf	Não Praticantes	121	3,86	0,49
	Praticantes	91	4,00	0,48
EEE	Não Praticantes	121	3,74	0,59
	Praticantes	91	3,94	0,52
AAv	Não Praticantes	121	4,02	0,70

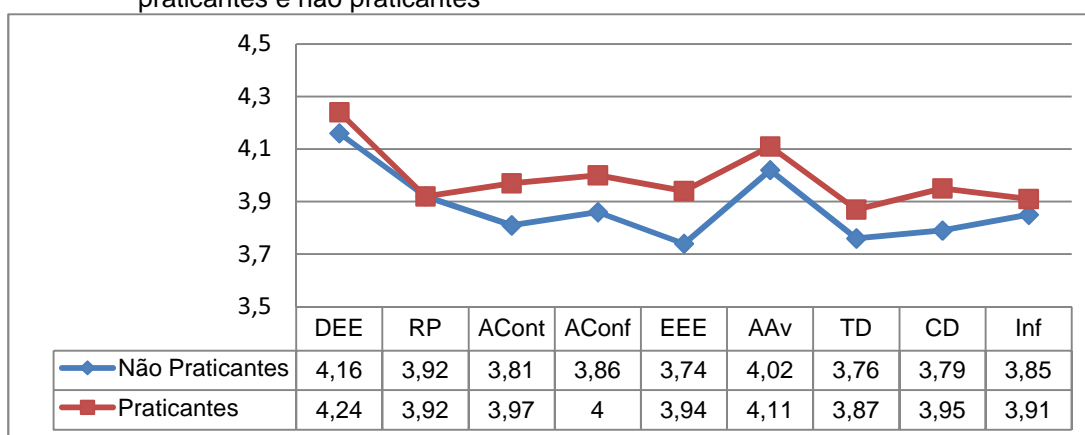
	Praticantes	91	4,11	0,60
<b>TD</b>	Não Praticantes	121	3,76	0,51
	Praticantes	91	3,87	0,55
<b>CD</b>	Não Praticantes	121	3,79	0,49
	Praticantes	91	3,95	0,53
<b>Inf</b>	Não Praticantes	121	3,85	0,63
	Praticantes	91	3,91	0,63

**N** – n.º de elementos; **D** – Dimensão; **M** – Média; **DP** – Desvio Padrão; **DEE** – Desenvolvimento do Espírito de Equipa; **ACont** – Auto-controlo; **AConf** – Auto-confiança; **EEE** – Equilíbrio e estabilidade emocional; **AAv** – Auto-avaliação; **TD** – Tomada de decisão; **CD** – Comando e direcção; **Inf** – Influência; **RP** – Resolução de Problemas.

Da análise realizada aos valores (Quadro 4), verifica-se que em todas as competências (à excepção da competência Resolução de Problemas) os praticantes de equitação assumem valores médios mais elevados, conforme se discrimina: **desenvolvimento do espírito de equipa** (M=4.24), **auto-controlo** (M=3.97); **auto-confiança** (M=4.00); **equilíbrio e estabilidade emocional** (M=3.94); **auto-avaliação** (M=4.11); **tomada de decisão** (M=3.87); **comando e direcção** (M=3.95); **influência** (M=3.91). Contudo o desvio padrão não revela uma diferença elevada na sua dispersão nas várias dimensões entre praticantes e não praticantes, o que no indica que as respostas são coerentes em todos os indivíduos.

Assim, verifica-se que em todas as dimensões os praticantes de equitação assumem médias de valores mais elevados, tendo em conta a excepção referente á dimensão **resolução de problemas** onde os valores são iguais, conforme Gráfico 4.

**Gráfico 4:** resultados das competência da Escala de Liderança na Equitação, entre praticantes e não praticantes



Desta análise, verifica-se que a Equitação é um meio que propícia o desenvolvimento de competências de liderança. É de salientar que os valores médios são ligeiramente superiores em todas as competências analisadas.

### 3. Caracterização das competências da ELE em diferentes contextos e actividade

#### 3.1. Critério: Análise descritiva das competências nos diferentes contextos

**Quadro 5:** Resultados quanto aos diferentes contextos

<b>Dimensão</b>	<b>Contexto</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>DEE</b>	IMPE	30	4,03	0,55
	CM – não praticantes	30	4,33	0,37
	CM - praticantes	30	4,33	0,34
	AM – não praticantes	21	4,08	0,47
	AM - praticantes	21	4,27	0,38
	Civis - não praticantes	30	4,10	0,57
	Civis - praticantes	30	4,08	0,56
	Cap - não praticantes	10	4,40	0,40
	Cap - praticantes	10	4,36	0,25
	<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>4,17</b>	<b>0,49</b>
<b>RP</b>	IMPE	30	3,81	0,63
	CM – não praticantes	30	3,94	0,60
	CM - praticantes	30	3,78	0,70
	AM – não praticantes	21	3,87	0,40
	AM - praticantes	21	3,87	0,45
	Civis - não praticantes	30	3,97	0,65
	Civis - praticantes	30	4,02	0,67
	Cap - não praticantes	10	4,13	0,32
	Cap - praticantes	10	4,10	0,45
	<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>3,91</b>	<b>0,59</b>
<b>ACont</b>	IMPE	30	3,80	0,47
	CM – não praticantes	30	4,13	0,51
	CM - praticantes	30	3,79	0,47
	AM – não praticantes	21	3,68	0,43
	AM - praticantes	21	3,72	0,48
	Civis - não praticantes	30	3,72	0,48
	Civis - praticantes	30	3,83	0,53
	Cap - não praticantes	10	4,18	0,44
	Cap - praticantes	10	4,42	0,33
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,88</b>	<b>0,51</b>
<b>AConf</b>	IMPE	30	3,86	0,46
	CM – não praticantes	30	3,93	0,50
	CM - praticantes	30	4,09	0,48
	AM – não praticantes	21	3,76	0,50
	AM - praticantes	21	3,92	0,41
	Civis - não praticantes	30	3,77	0,52
	Civis - praticantes	30	3,88	0,54
	Cap - não praticantes	10	4,18	0,33
	Cap - praticantes	10	4,28	0,25
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,92</b>	<b>0,49</b>
<b>EEE</b>	IMPE	30	3,58	0,51
	CM – não praticantes	30	3,83	0,75
	CM - praticantes	30	4,00	0,47
	AM – não praticantes	21	3,70	0,47
	AM - praticantes	21	3,74	0,47

Parte IV – Apresentação e Discussão de Resultados

	Civis - não praticantes	30	3,68	0,54
	Civis - praticantes	30	3,87	0,55
	Cap - não praticantes	10	4,20	0,48
	Cap - praticantes	10	4,38	0,41
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,82</b>	<b>0,54</b>
<b>AAv</b>	IMPE	30	3,99	0,63
	CM – não praticantes	30	4,06	0,97
	CM - praticantes	30	4,06	0,80
	AM – não praticantes	21	3,98	0,52
	AM - praticantes	21	4,16	0,44
	Civis - não praticantes	30	3,99	0,62
	Civis - praticantes	30	4,12	0,55
	Cap - não praticantes	10	4,13	0,55
	Cap - praticantes	10	4,17	0,42
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>4,06</b>	<b>0,60</b>
<b>TD</b>	IMPE	30	3,71	0,52
	CM – não praticantes	30	3,92	0,45
	CM - praticantes	30	3,95	0,44
	AM – não praticantes	21	3,68	0,39
	AM - praticantes	21	3,74	0,55
	Civis - não praticantes	30	3,56	0,57
	Civis - praticantes	30	3,72	0,63
	Cap - não praticantes	10	4,20	0,35
	Cap - praticantes	10	4,35	0,32
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,79</b>	<b>0,54</b>
<b>CD</b>	IMPE	30	3,78	0,53
	CM – não praticantes	30	3,85	0,43
	CM - praticantes	30	4,05	0,58
	AM – não praticantes	21	3,69	0,39
	AM - praticantes	21	3,81	0,41
	Civis - não praticantes	30	3,73	0,57
	Civis - praticantes	30	3,82	0,52
	Cap - não praticantes	10	4,05	0,40
	Cap - praticantes	10	4,33	0,37
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,86</b>	<b>0,52</b>
<b>Inf</b>	IMPE	30	3,80	0,56
	CM – não praticantes	30	3,87	0,73
	CM - praticantes	30	4,07	0,58
	AM – não praticantes	21	3,63	0,66
	AM - praticantes	21	3,67	0,53
	Civis - não praticantes	30	3,90	0,59
	Civis - praticantes	30	3,83	0,72
	Cap - não praticantes	10	4,30	0,29
	Cap - praticantes	10	4,20	0,48
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>3,88</b>	<b>0,61</b>

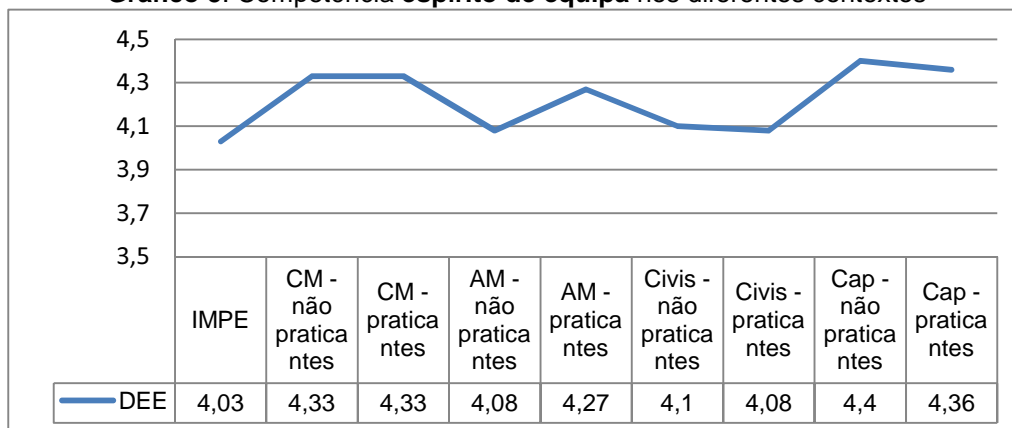
Da observação ao Quadro 5, verifica-se que a média dos valores para os praticantes de Equitação é superior em quase todas as competências de liderança.

Seguidamente serão discutidas as competências constituintes da ELE, tendo em conta os diferentes contextos em que os indivíduos estão inseridos. Esta análise tem como pressuposto a comparação entre os diferentes contextos que possuam alguma homogeneidade (exemplo: AM – não praticantes, AM - praticantes, pois não faz sentido

realizar uma comparação entre dimensões que não possuam algumas características em comum, ou comunguem de características exteriores á equitação e que não são objectivo deste estudo.

### Desenvolvimento do espírito de equipa

**Gráfico 5:** Competência **espírito de equipa** nos diferentes contextos



Conforme o Gráfico 5 e fazendo a comparação entre os contextos CM – não praticantes e CM – praticantes, verifica-se que o valor médio é o mesmo, o que denota que a equitação não tem um importância considerável para o **desenvolvimento do espírito de equipa** no seio do Colégio Militar. Contudo o desvio padrão entre estes dois contextos é superior nos alunos do CM que não praticam Equitação.

Comparando AM – não praticantes e AM – praticantes, verifica-se que os valores médios são superiores nos praticantes, o que demonstra que a Equitação na Academia Militar concorre para o desenvolvimento do espírito de equipa, tal como é referido por Borges (2002), que salienta que a equitação é um grande contributo para o desenvolvimento do espírito de corpo e camaradagem (espírito de grupo).

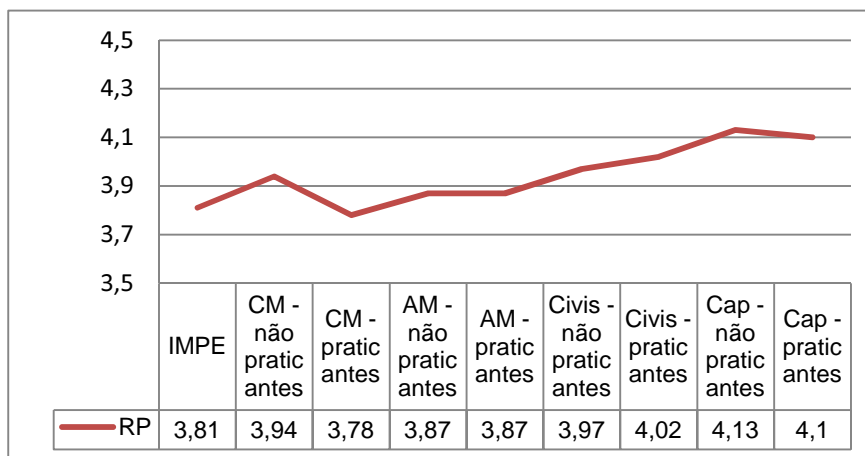
Tendo como referência os valores médios extraídos do contexto civis – praticantes e civis – não praticantes, verifica-se que este assume um valor médio superior nos não praticantes, do qual se conclui que a equitação para os civis não é um factor preditor do desenvolvimento do espírito de equipa e coesão e que poderemos estar na presença de outros factores que não são objecto de estudo.

Analisando o contexto Capitães – praticantes, verifica-se que este possui um valor médio abaixo do contexto Capitães - não praticantes, o que reflecte que existem outros factores que promovem o desenvolvimento do espírito de equipa que não foram alvo de estudo.

Por último e, fazendo uma referencia geral ao gráfico 5, verifica-se que existem factores extrínsecos a este estudo que tendem para um desenvolvimento superior do espírito de equipa, comparativamente com a equitação.

### Resolução de Problemas

**Gráfico 6:** Competência **resolução de problemas** nos diferentes contextos

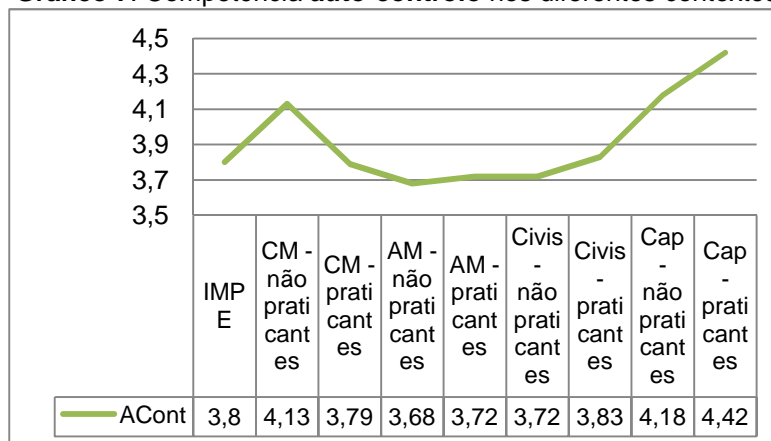


Relativamente á competência **resolução de problemas** (Gráfico 6) não se verifica que os praticantes de Equitação assumem um valor médio superior aos não praticantes, considerando o pressuposto de contextos idênticos, á excepção dos Civis – praticantes. Contudo e no foro militar verifica-se que os contextos AM – não praticantes e AM – praticantes, de igual forma Cap – não praticantes e Cap – praticantes, assumem valores muito idênticos. Verifica-se também que entre os contextos IMPE e CM – não praticantes (contextos exteriores á pratica de Equitação), assumem valores médios superiores, evidenciando a presença de outros factores de relevo que, mais uma vez, não foram alvo de abordagem.

### Auto-Controlo

Integrando agora a competência **auto-controlo** (Gráfico 7) verifica-se que o contexto IMPE assume um valor médio bastante idêntico ao contexto CM – praticantes. Por sua vez, e analisando os contextos AM – não praticantes e AM – praticantes verifica-se que o valor médio é idêntico, o que leva a referir que entre estes contextos a prática de Equitação não assume uma relevância.

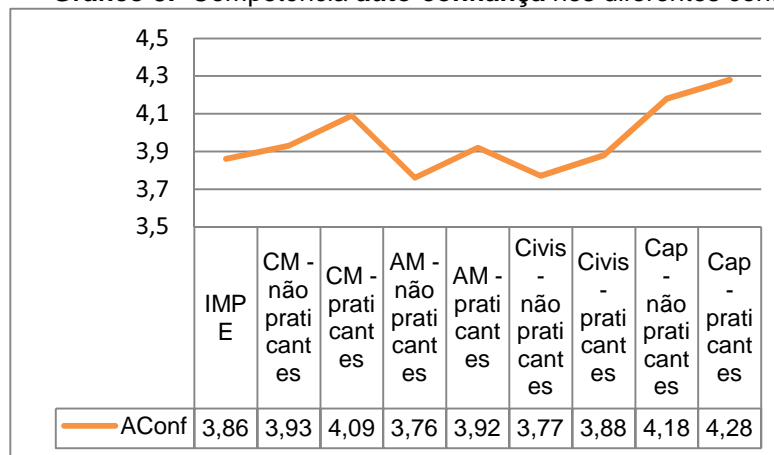
**Gráfico 7: Competência auto-controlo nos diferentes contextos**



Analisando os contextos Cap – não praticantes e Cap – praticantes, verifica-se que os praticantes de Equitação possuem um valor médio superior o que leva a crer, e tendo em conta os contextos anteriormente analisados, que ao longo do tempo a prática de Equitação propicia o desenvolvimento da auto-controlo do indivíduo. Este pressuposto é evocado pelas teorias de equitação, as quais referem que ao longo do tempo um indivíduo vai fomentando a sua auto-controlo, com a prática equestre (Silva, 2008).

### Auto-Confiança

**Gráfico 8: Competência auto-confiança nos diferentes contextos**

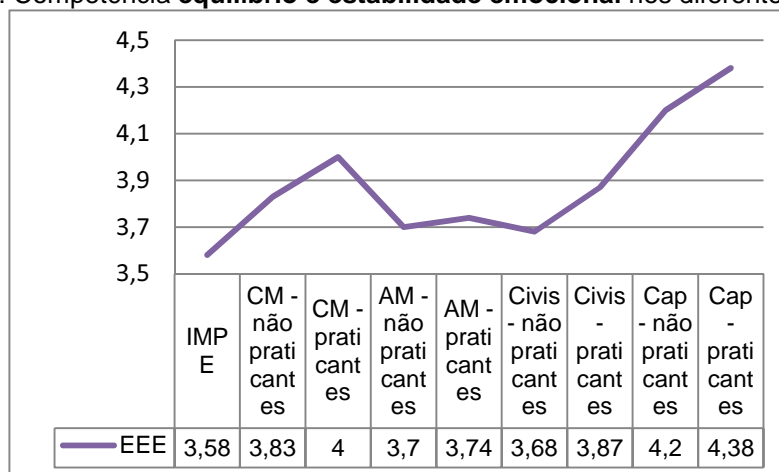


Integrando agora a dimensão **auto-confiança** (Gráfico 8), na análise aos vários contextos, verifica-se no mesmo contexto, que os indivíduos que praticam Equitação têm um maior índice de auto-confiança, apesar dos valores médios serem pouco expressivos. Esta verificação concorre para o que é enunciado por Borges (2002) e Kottas-Heldenberg (2008), pois esta capacidade de confiarmos nas nossas próprias acções e os nossos anseios é uma capacidade fundamental para que haja uma harmonia entre o binómio Homem/Cavalo, pois da mesma forma que fomentamos a nossa auto-confiança, conseguimos transmiti-la ao

cavalo. A auto-confiança integra também os modelos de competências Spencer & Spencer (1993) e de CPAE (2006) na vertente da liderança. Em diferentes contextos e estado de maturidade é de realçar os valores positivos que se registam no Oficiais e nos alunos do Colégio Militar quanto a esta competência.

### Equilíbrio e estabilidade emocional

**Gráfico 9:** Competência **equilíbrio e estabilidade emocional** nos diferentes contextos



Relativamente á competência **equilíbrio e estabilidade emocional** (Gráfico 9), verifica-se que dentro de cada contexto esta assume um valor médio superior entre os praticantes de Equitação. Verifica-se que no confronto entre os mesmos contextos, os elementos que praticam equitação revelam uma capacidade de equilíbrio e estabilidade emocional superior relativamente aos indivíduos que não são praticantes de equitação.

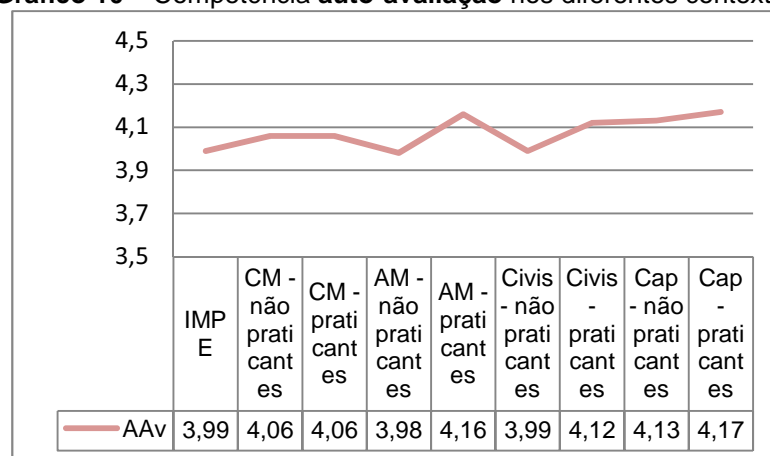
Esta ideia vai ao encontro de Silva (2008) que demonstra a importância que é atribuída à capacidade de um indivíduo ser emocionalmente inteligente, sabendo gerir de forma correcta as suas próprias emoções (Golman, et al, 2004), na relação com o cavalo. Esta competência de liderança constitui uma das competências da inteligência emocional que é invocada por Golman et al (2004). Goleman (2003, p.23) e diz que “*a grande liderança baseia-se nas emoções*”, da mesma forma que “*a compreensão da mente emocional do cavalo e do cavaleiro está na base da equitação de alta performance*” (Desempenho Instituto Homo-Caballus, 2009).

### Auto-avaliação

De acordo com os dados apresentados na dimensão **Auto-avaliação** (Gráfico 10), verifica-se que os valores médios entre os contextos CM – não praticantes e CM – praticantes são bastante idênticos, o que leva a concluir que a prática de Equitação nestes

contextos não desenvolve a auto-avaliação. Pressupõe-se que este desenvolvimento é devido a outros factores que não constituíram análise neste estudo.

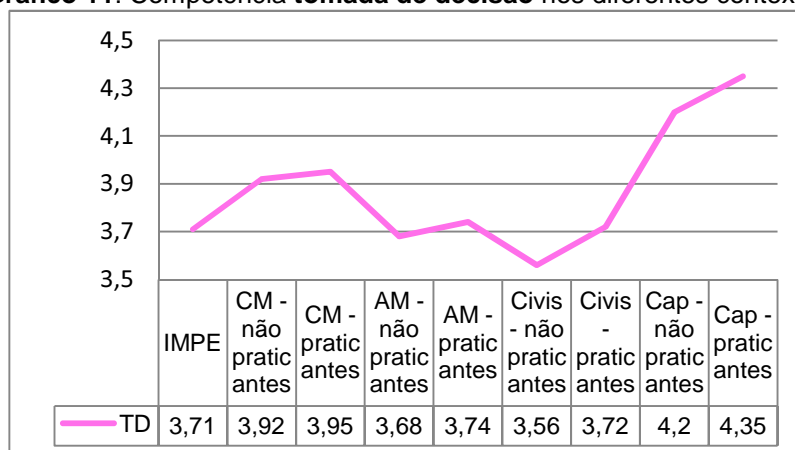
**Gráfico 10** – Competência **auto-avaliação** nos diferentes contextos



Confrontando os indivíduos do mesmo contextos, verifica-se que a auto-avaliação assume valores superiores nos praticantes de Equitação. Desta forma podemos concluir que na competência **auto-avaliação**, a capacidade do indivíduo conhecer os seus pontos fortes e fracos, é uma dimensão de relevo e conseqüentemente desenvolvida pela prática Equitação.

### Tomada de decisão

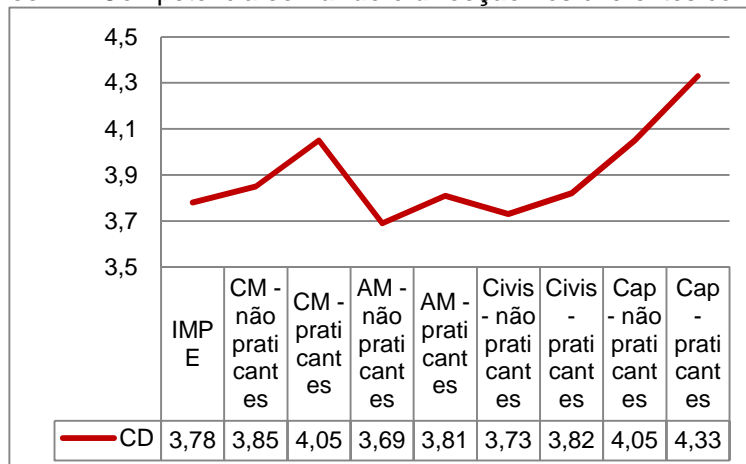
**Gráfico 11:** Competência **tomada de decisão** nos diferentes contextos



Na competência **tomada de decisão** (Gráfico 11), verifica-se que em todas as dimensões os praticantes de Equitação demonstram um valor médio superior, comparativamente aos não praticantes, tendo em conta o paralelismo entre dimensões, o que revela que a Equitação desenvolve a tomada de decisão, tal qual refere Oliveira (1992).

**Comando e direcção**

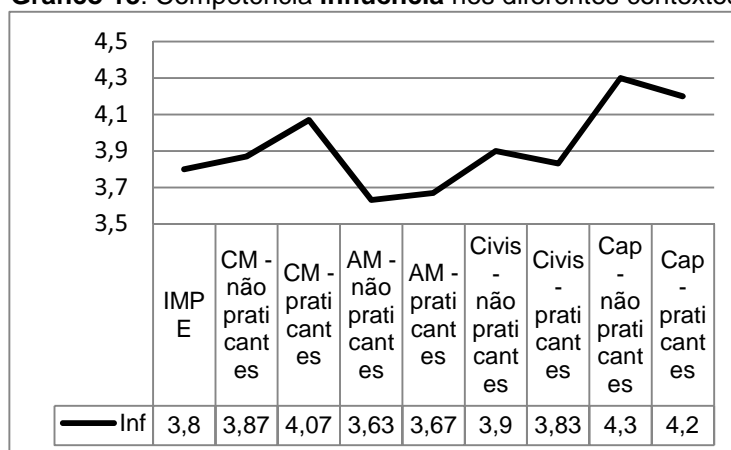
**Gráfico 12: Competência comando e direcção nos diferentes contextos**



Na competência **comando e direcção** (Gráfico 12), verifica-se que relativamente aos contextos idênticos os praticantes de Equitação assumem valores médios superiores o que revela uma relação entre o **comando e a direcção** e a prática de Equitação. Desta forma e tal qual refere Silva (2008) o cavaleiro deve ser capaz de comandar/guiar o cavalo da mesma forma que o líder deve ter a habilidade de conduzir os seus seguidores (Rego e Cunha, 2004).

**Influência**

**Gráfico 13: Competência influência nos diferentes contextos**



Analisando o gráfico 13, verifica-se que na comparação de todas os contextos equivalentes, existe uma superioridade do valor médio dos praticantes de Equitação comparativamente aos não praticantes de Equitação, à excepção da relação entre Capitães praticantes e não praticantes e Civis. Desta forma verifica-se que a equitação contribui para o desenvolvimento da influência do cavaleiro sobre o cavalo, que concorre para a influência

entre o líder e o seguidor. A Equitação tem um pressuposto fundamental e essencial que consiste na necessidade de “*domínio do cavalo, a sua sujeição à vontade do cavaleiro*” (Almeida, 1997, p.17). Da mesma forma Tannenbaum admite que a liderança é “*a influência interpessoal exercida numa situação, sendo dirigida através do processo de comunicação à consecução de um ou diversos objectivos específicos*” (in Sousa, 1997, p.8).

**Face aos resultados verificados e confrontados com os diferentes modelos teóricos da revisão da literatura, podemos afirmar que a hipótese 1 se verifica, ou seja a prática de equitação exponencia o desenvolvimento de competências de liderança, apesar dos valores médios entre os praticantes e não praticantes serem muito semelhantes. Contudo, quando analisamos estes valores dentro do mesmo contexto, onde os factores externos são os mesmos, verificamos que os praticantes de Equitação auto-percepcionam valores ligeiramente acima dos restantes indivíduos.**

### 3.2 Critério: Diferenças significativas entre praticantes e não praticantes – comparações múltiplas de médias

Para concluir se existe uma média que é significativamente diferente das restantes, utilizamos a comparação múltipla de médias (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey, dado que este teste é um dos mais robustos a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias.

Serão apenas analisadas as dimensões que, mediante o contexto específico, assumiram diferenças significativas comparativamente com os restantes contextos.

**Quadro 6:** Comparações múltiplas de médias para a dimensão **auto-controlo** no contexto específico Capitães – não praticantes

Dimensão	Contexto específico	Contextos	Diferenças médias	p-value
ACont	Cap – praticantes	<b>IMPE</b>	<b>0,63</b>	<b>0,02</b>
		CM – não praticantes	0,51	0,13
		CM - praticantes	0,02	0,81
		<b>AM – não praticantes</b>	<b>0,74</b>	<b>0,01</b>
		<b>AM - praticantes</b>	<b>0,70</b>	<b>0,01</b>
		<b>Civis - não praticantes</b>	<b>0,70</b>	<b>0,01</b>
		<b>Civis - praticantes</b>	<b>0,59</b>	<b>0,04</b>
		Cap - não praticantes	0,24	0,98

A diferença de médias é significativa para  $p < 0.05$

No quadro 6 e da análise efectuada á dimensão **auto-controlo**, entre os vários contextos, tendo em conta os Cap - praticantes, verifica-se que entre os Capitães – praticantes e o IMPE as médias são significativamente diferentes com um valor de p-value =

0,02 < 0,05. O mesmo se verifica entre Capitães – praticantes e AM – não praticantes/AM – praticantes/Civis – não praticantes, assumindo um valor de p-value = 0,01 < 0,05 em todos os casos. Também entre Capitães – praticantes e civis praticantes as médias são significativamente diferentes assumindo um valor de p-value = 0,04 < 0,05.

**Quadro 7:** Comparações múltiplas de médias para a competência **equilíbrio e estabilidade emocional** no contexto específico Capitães - praticantes

Dimensão	Contexto específico	Contextos	Diferenças médias	p-value
EEE	Cap - praticantes	<b>IMPE</b>	<b>0,79</b>	<b>0,00</b>
		CM – não praticantes	0,54	0,14
		CM - praticantes	0,38	0,62
		<b>AM – não praticantes</b>	<b>0,67</b>	<b>0,04</b>
		AM - praticantes	0,64	0,06
		<b>Civis - não praticantes</b>	<b>0,70</b>	<b>0,02</b>
		Civis - praticantes	0,51	0,21
		Cap - não praticantes	0,18	1,00

EEE – Equilíbrio e Estabilidade Emocional; a diferença de médias é significativa para  $p < 0.05$

De acordo com o quadro 7, da análise efectuada á dimensão **Equilíbrio e Estabilidade Emocional**, entre os vários contextos e, tendo em conta os Capitães - praticantes, verifica-se que entre os Capitães – praticantes e o IMPE as médias são significativamente diferentes com um valor de p-value = 0,00. Entre Capitães – praticantes e AM – não praticantes as médias são significativamente diferentes, assumindo um valor de p-value = 0,04 < 0,05. Entre Capitães - praticantes e civis – não praticantes as médias são significativamente diferentes com um valor de p-value = 0,02 < 0,05.

Desta forma podemos constatar que a prática de Equitação desenvolve a competência de **equilíbrio e estabilidade emocional** de forma significativa, pois conhecendo “*o nosso cavalo, sabemos interpretar as suas reacções, sabemos da sua forma física e psíquica no momento*” (Silva, 2008, p.143). De igual forma refere Almeida (1997) assumindo que a compreensão das emoções do cavalo, do seu carisma e dos seus impulsos resulta na harmonia perfeita entre o binómio Homem/Cavalo. Transportando este equilíbrio e estabilidade emocional para a relação líder/seguidor verifica-se que é uma competência essencial para uma boa liderança, já que “*se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direcção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia*” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003,p. 23).

Como verifica no quadro 8, na dimensão **tomada de decisão**, entre os vários contextos, tendo em conta os Capitães – não praticantes, verifica-se entre os Capitães –

não praticantes e civis – não praticantes as médias são significativamente diferentes com um valor de  $p\text{-value} = 0,02 < 0,05$ .

**Quadro 8:** Comparações múltiplas de médias para a competência **tomada de decisão** no contexto específico Capitães – não praticantes.

Dimensão	Contexto específico	Contextos	Diferenças médias	p-value
TD	Cap – não praticantes	IMPE	0,50	0,16
		CM – não praticantes	0,28	0,83
		CM - praticantes	0,25	0,91
		AM – não praticantes	0,52	0,15
		AM - praticantes	0,46	0,29
		<b>Civis - não praticantes</b>	<b>0,64</b>	<b>0,02</b>
		Civis - praticantes	0,48	0,18
		Cap - não praticantes	-0,15	1,00

TD – Tomada de Decisão; a diferença de médias é significativa para  $p < 0,05$

Conforme o quadro 9, da análise efectuada á competência **tomada de decisão**, entre os vários contextos, tendo em conta os Capitães – praticantes, verifica-se entre os Capitães – praticantes e IMPE/AM – não praticantes/AM – praticantes/civis – não praticantes/Civis - praticantes as médias são significativamente diferentes com um valor de  $p\text{-value} = 0,02 < 0,05$ , em todas estas relações. Entre Cap - praticantes e AM – praticantes as médias assumem valores significativamente diferentes, apresentando um  $p\text{-value} = 0,04 < 0,05$ .

**Quadro 9:** Comparações múltiplas de médias para a competência **tomada de decisão** no contexto específico Capitães - praticantes

Dimensão	Contexto específico	Contextos	Diferenças médias	p-value
TD	Cap - praticantes	<b>IMPE</b>	<b>0,64</b>	<b>0,02</b>
		CM – não praticantes	0,43	0,31
		CM - praticantes	0,40	0,42
		<b>AM – não praticantes</b>	<b>0,67</b>	<b>0,02</b>
		<b>AM - praticantes</b>	<b>0,61</b>	<b>0,04</b>
		<b>Civis - não praticantes</b>	<b>0,79</b>	<b>0,02</b>
		<b>Civis - praticantes</b>	<b>0,63</b>	<b>0,02</b>
		Cap - não praticantes	0,15	1,00

TD – Tomada de Decisão; a diferença de médias é significativa para  $p < 0,05$

Conforme se observa no Quadro 10 e, da análise efectuada à competência **comando e direcção**, entre os vários contextos, tendo em conta os Capitães – praticantes, denota-se que as médias são significativamente diferentes entre os Capitães – praticantes e civis – não praticantes/AM – não praticantes assumindo, nos dois casos um valor de  $p\text{-value} = 0,03 < 0,05$ .

**Quadro 10:** Comparações múltiplas de médias para a competência **comando e direcção** no contexto específico Capitães - praticantes

Dimensão	Contexto específico	Contextos	Diferenças médias	p-value
CD	Cap – praticantes	IMPE	0,55	0,06
		CM – não praticantes	0,48	0,18
		CM - praticantes	0,28	0,84
		<b>AM – não praticantes</b>	<b>0,63</b>	<b>0,03</b>
		AM - praticantes	0,52	0,15
		<b>Civis - não praticantes</b>	<b>0,60</b>	<b>0,03</b>
		Civis - praticantes	0,51	0,12
		Cap - não praticantes	0,28	0,95

CD – Comando e Direcção; a diferença de médias é significativa para  $p < 0.05$

Face aos resultados obtidos quanto á comparação múltipla de médias entre os praticantes e não praticantes e os diferentes contextos, verificam-se diferenças significativas em algumas competência de liderança, pelo que podemos afirmar que a hipótese 2 se verifica parcialmente, ou seja, a prática de equitação exponencia significativamente *o equilíbrio e a estabilidade emocional*.

Quando em organizações (com valores, culturas e tradições fortes) e aliado à experiência, a prática de equitação contribui para o desenvolvimento do *auto-controlo*.

## PARTE V

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

### 1. Introdução

Nesta parte do nosso estudo pretendemos apresentar o resumo, assim como as conclusões que consideramos mais pertinentes. Estas irão ser descritas de acordo com as hipóteses por nós formuladas, assim como no final serão feitas algumas recomendações e sugestões como propostas para futuros trabalhos neste âmbito.

### 2. Resumo do estudo

Este estudo realizado no âmbito do desenvolvimento de competências de liderança, incidiu na prática de equitação como um exponencial para o desenvolvimento de competências de liderança e em que se tiveram em consideração diferentes contextos – organizações: Academia Militar, Colégio Militar, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Escola de Equitação da Ajuda e Escola Secundária da Amadora. Procurou-se seleccionar quais as competências de liderança desenvolvidas na prática desta actividade e de que forma estas se diferenciavam entre os praticantes e os não praticantes de equitação.

Assim sendo a questão central, deste estudo, é a seguinte: **Quais as competências de Liderança desenvolvidas pela Equitação?**

Deste modo o nosso problema é o seguinte: **Será que a prática de Equitação desenvolve competência de liderança? E, ainda, será que existem diferenças nessas competências de liderança entre os praticantes e os não praticantes de equitação?**

Para o estudo da relação entre praticantes e não praticantes de equitação foi utilizada a Escala de Liderança de Equitação (ELE) que foi elaborada para o efeito conforme descrito na metodologia. A ELE é constituída por nove competências de liderança distintas de percepção e 36 perguntas.

### 3. Hipótese 1

Face aos resultados apresentados e confrontados com os diferentes modelos teóricos da revisão da literatura, **podemos afirmar que a hipótese 1 se verifica**, ou seja a prática de equitação exponencia o desenvolvimento de competências de liderança, apesar dos valores médios entre os praticantes e não praticantes serem muito semelhantes. Contudo, quando analisamos estes valores dentro do mesmo contexto - organizações, onde os factores externos são os mesmos, verificamos que os praticantes de Equitação auto-

percepcionam valores médios ligeiramente acima dos indivíduos que não praticam equitação.

É ainda de realçar que os indivíduos que praticam Equitação no mesmo contexto, têm uma auto-percepção dos comportamentos de liderança superior aos restantes indivíduos e nas seguintes competências: auto-controlo; auto-confiança; equilíbrio e estabilidade emocional, tomada de decisão e comando e direcção.

#### 4. Hipótese 2

Face aos resultados obtidos quanto á comparação múltipla de médias entre os praticantes e não praticantes de equitação e os diferentes contextos, verificam-se diferenças significativas em algumas competência de liderança, pelo que **podemos afirmar que a hipótese 2 se verifica parcialmente**, ou seja a prática de equitação exponencia significativamente o ***equilíbrio e a estabilidade emocional***.

Quando em organizações (com valores, culturas e tradições fortes) e aliado á experiência, a prática de equitação contribui para o desenvolvimento do ***auto-controlo***.

#### 5. Conclusões

Da análise de conteúdo efectuada às entrevistas realizadas aos especialistas da área da Equitação e a sua confrontação com os modelos teóricos universais da liderança, concluímos, e respondendo à questão central deste estudo, que as competências eleitas como as que mais se desenvolvem na prática de Equitação são as seguintes: **desenvolvimento do espírito de equipa; equilíbrio e estabilidade emocional; resolução de problemas; auto-controlo; auto-confiança; auto-avaliação; tomada de decisão; comando e direcção e influência**.

Das competências eleitas e estudadas verificou-se que aquelas que mais são desenvolvidas através da prática de Equitação são: **equilíbrio e estabilidade emocional; auto-controlo; tomada de decisão e comando e direcção**. As que menos contribuem para o seu desenvolvimento e conforme os resultados obtidos são: **desenvolvimento do espírito de equipa; resolução de problemas; auto-avaliação e influência**.

Da análise descritiva efectuada aos resultados obtidos verificou-se que os praticantes de Equitação, em contextos semelhantes, auto-percepcionam níveis mais elevados de comportamentos de liderança em quase todas as competências estudadas, realçando no entanto que a diferença entre as médias dos valores é pouco significativa. Contudo e apesar

desta médias serem muito semelhante verifica-se que os praticantes de Equitação têm uma dispersão menor nas suas respostas.

Das competências estudadas, o **equilíbrio e estabilidade emocional** é aquela que desenvolve comportamentos de liderança significativamente diferentes entre os praticantes e não praticantes de Equitação. Pelo que, esta competência deve ser incluída e desenvolvida nos modelos de formação na área da Equitação.

Dos resultados obtidos e não sendo objecto do nosso estudos, ao comparar de forma indutiva os indivíduos dos diferentes contextos, verificou-se que existem outros factores que são determinantes para o desenvolvimento de competências de liderança, tais: valores, tradições, cultura Institucional e a experiência ou nível de maturidade.

## **Sugestões e recomendações**

O tempo para a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada não se adequa às exigências requiridas para efectuar investigações com trabalho de campo e a utilização da análise quantitativa, dado que grande parte do tempo é gasto a “tentar” perceber os métodos estatísticos. Pelo que recomenda-se que o período destinado à elaboração do TIA seja revisto.

Os dados obtidos neste estudo confirmaram a natureza dinâmica dos processos e fornecem algumas indicações teóricas e práticas para a investigação futura nos comportamentos da liderança e o contributo da prática de Equitação.

A Escala de Liderança de Equitação deve ser aplicada a uma amostra mais alargada, sobretudo em contextos civis de forma a confrontar com os resultados obtidos neste estudo e assim validar a sua utilidade na área da Equitação.

---

## Bibliografia

### Fontes Primárias:

Regulamento da Academia Militar n.º 4255/1991, DR n.º 119/1991 – I série B, de 24 de Maio 1991.

### Livros:

**ABREU, F.** (2004). *Técnicas de Chefia e Liderança: Centro de estudos e formação autárquica*. Coimbra.

**ADAIR, J.** (1986). *Effective teambuilding*, Pan Books, London, UK.

**ALMEIDA, N.** (1997). *Equitação: Como e Porquê (1.ª Ed)*. Lisboa: Edições Inapa.

**BASS, B., & STOGDILL'S, M.** (1990). *Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications (3.ªEd)*. New York: The Free Press

**BOTHWELL, L.** (1991). *A Arte da Liderança (1.ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.

**CARUSO, D., SALOVEY, P.** (2004). *The Emotionally Intelligent Manager (1.ª Ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.

**CHIAVENATO, I.** (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.

**CHIAVENATO, I.** (2004). *Gerenciando com as Pessoas (4.ª Ed.)* São Paulo: Elsinvier.

**CLUB, T.** (2005). *Manual Prático de Equitação (4.ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.

**CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C.** (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (3.ª Ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.

**CEITIL, M.** (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências (1.ª Ed.)*. Lisboa: Edições Silabo.

**FERNANDO, T., & SOUSA, J.** (1997). *Comando e Chefia I (1.ª Ed.)*. Lisboa: Academia Militar.

**GOLEMAN, D.** (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Soc. Industrial Gráfica, Lda.

**GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A.** (2003). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações (2.ª Ed.)*. Lisboa: Editora Gradiva.

**GOMES, J., CUNHA, M., & REGO, A.** (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI (1.ª Ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- GOTTMAN, J., & DECLAIRE, J.** (2000). *A Inteligência Emocional na Educação*. Cascais: Editora Pergaminho, Lda.
- JARDIM, J., & PEREIRA, A.** (2006). *Competências pessoais e sociais: Guia prático para a mudança positiva*. Porto: Edições Asa.
- JESUÍNO, J.** (2005). *Processos de Liderança* (4.ª Ed). Lisboa: Livros Horizonte.
- KOUZES, J., & POSNER, B.** (1995). *The Leadership Challenge* (2.ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- LEITÃO, D., & ROSINHA, A.** (2007). *Manual de Ética e Liderança: “Uma Visão Militar e Académica”* (1.ª Ed.), Lisboa: Academia Militar.
- MAROCO, J.** (2003). *Análise Estatística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MAXWELL, J.** (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. United States of America: Nelson Business.
- MEIGNANT, A.** (2003). *A gestão da formação*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- NEVES, J., GARRIDO, M. e SIMÕES, E.** (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*, Lisboa: Edições Sílabo.
- OLIVEIRA, J.** (1992). *Notas e Reflexões Equestres*, Lisboa s. e.
- PEREIRA, A.** (2004). *SPSS – Guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PINA, M., REGO, A.** (2004). *Liderar* (1.ª Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.** (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos* (5.ª Ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.
- REGO, A., & CUNHA, M.** (2004). *A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- SARMENTO, M.** (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica* (2.º Ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SILVA, P.** (2008). *O Cavalo e o Sentimento* (1.ª Ed.). Odivelas: Artes Gráficas, Lda.
- SILVA, V.**, (1936). *O Oficial de Cavalaria: Como é, Como deve ser*. Rio de Janeiro: Papelaria Velho.
- SPENCER, L., & SPENCER, P.** (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- VIEIRA, B.** (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena. (2.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- WEISINGER, H.** (1998). *Emotional Intelligence at Work* (1.ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Publicações Periódicas:**

- AAVV.** (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.
- BORGES, A.** (2002). A Equitação na Academia Militar. *Jornal do Exército*, 31-34.
- CAIXINHA, A. A. C., & SEROMENHO, D. M. S.** (2003). Hipoterapia. *Revista do CMEFD*, 23, 34-36.
- KOTTAS-HELDENBERG, A.** (2008). A equitação é uma arte. *Equitação*, 75, 74-76.
- PIMENTA, L.** (2009). *O Culto pela Equitação*. Escola Prática de Cavalaria, 3, 37-38.
- POMBEIRO, J.** (2009). Manual de Equitação: Ceta 4, 4-7.
- ROUCO, J., FERREIRA, V., & SARMENTO, M.** (2007). Caracterização dos Comportamentos de Liderança e de Coesão nos Grupos Desportivos em contexto de Ensino Militar. *Proelium, VI Série, N.º 7*, 145-167.

**Monografias:**

- ROSADO, A.** (2005). *Liderança: Comportamento Organizacional*. Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa

**Endereços da Internet:**

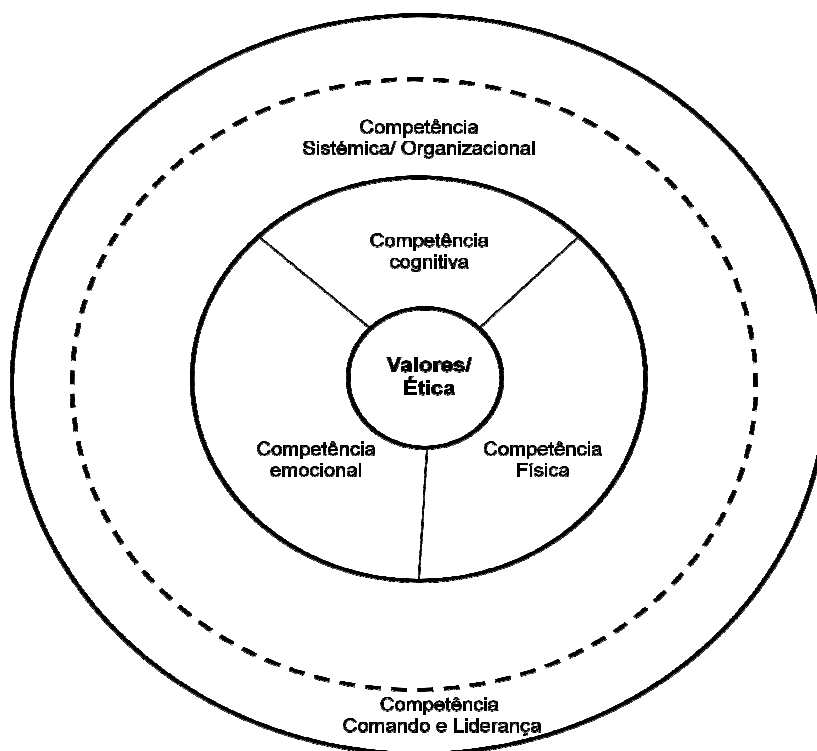
- DESEMPENHO** (2009). Instituto Homo-Caballus (Disponível na Web em <http://desempenho.esp.br/geral>. Acedido em 10 de Abril de 2009)
- DONCLARK, J.** (2008). *A Model for competence gap analysis* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 11 de Abril de 2009).
- RODRIGUES, A.** (2006). *Abordagens Contingenciais ou Situacionais: Liderança Carismática e Transformacional* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 28 de Abril de 2009).
- ROSADO, A.** (2005). *Liderança: Comportamento Organizacional* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 23 de Abril de 2009).
- SABINO, D.** (2008). *Inteligência Emocional* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 23 de Abril de 2009).

- SILVA, P.** (2007). *Estudo comparativo de modelos de gestão de competências (Uma visão da Europa)* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 15 de Abril de 2009).
- VASCONCELLOS, J.** (1999). *Liderança Carismática* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 27 de Abril de 2009).
- WADDELL, S.** (2002). *Core Competences* (Disponível na Web em <http://sage.com>. Acedido em 11 de Abril de 2009).

## **Anexos**

- Anexo A – Modelo de competências proposto para o Exército Português
- Anexo B – Competências extraídas da revisão de Literatura
- Anexo C – Guião da Entrevista realizada aos Mestres e Instrutores de Equitação Militar
- Anexo D – Ficha de parecer ao Guião da Entrevista
- Anexo E – Análise de conteúdo às Entrevistas
- Anexo F – Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação (Pré-teste)
- Anexo G – Ficha de parecer ao Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação
- Anexo H – Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação (Após rectificação)
- Anexo I – Inquérito de Dimensões de Liderança na Equitação (Final)
- Anexo J – Dados relativos á aplicação dos Inquérito, tratados estatisticamente no programa SPSS 15.0

## Modelo de competências para o Exército Português (CPAE, 2006)



Fonte: adaptada (CPAE, 2006)

**1. Componente Organizacional**

- a. **Visão** – capacidade de analisar a envolvente interna e externa, segundo as estratégias da organização;
- b. **Envolvimento e Comprometimento com a Organização** – adere á cultura organizacional, tal qual faz parte da condição de militar;
- c. **Burocrática/ Administrativa** – necessidade inerente a qualquer organização;
- d. **Tecnologia de Informação e Comunicação** – aptidão e conhecimento dos novos sistemas de informação;
- e. **Valorização Pessoal** – conjunto de conhecimentos e valências que o individuo possui que o permite adaptar-se ás novas exigências;
- f. **Conhecimento Técnico e Tático** – acção certa no momento certo;
- g. **Comando e Direcção** – definir metas e objectivos a atingir por parte da organização;
- h. **Planeamento e Análise** – preparação cuidada e sistemática de todas as acções;

- i. Autonomia e Iniciativa - define as acções a executar, segundo as suas intenções e as necessidades da organização;
- j. Supervisão – verifica se as acções estão a ser efectuadas segundo o planeamento, previamente definido.

## 2. Cognitiva

- a. **Inteligência Geral** – capacidade de agir eficazmente;
- b. **Raciocínio Analítico** – analisa as situações e resolve os problemas com que a organização se depara;
- c. **Raciocínio Crítico** – identifica os problemas e encontra as melhores soluções;
- d. **Raciocínio Criativo** – indivíduo com criatividade e imaginação;
- e. **Resolução de Problemas** – adapta as soluções aos problemas;
- f. **Consultar** – interage com os elementos da organização, incentivando-os.

## 3. Emocional

- a. **Equilíbrio e Estabilidade Emocional** – uso inteligente das próprias emoções e das emoções dos outros (Inteligência Emocional), com vista aos objectivos;
- b. **Resiliência** – demonstra comportamentos que traduzem uma capacidade de adaptação a situações menos positivas;
- c. **Auto Controlo** - pensa antes de agir
- d. **Auto Confiança** – tem confiança em si próprio, bem como nas decisões que adopta;
- e. **Assertividade** – atingir objectivos de uma forma socialmente aceite;
- f. **Adaptação/Flexibilidade** – adapta-se rápida e eficazmente as novas situações.

## 4. Liderança

### a. Construção de Relações

- 1) **Trabalho de equipa** – fomenta a interacção e a intervenção de todos os elementos da organização;
- 2) **Estabelecimento de relações interpessoais** – estabelece relações de empatia;

- 3) **Abertura á multiculturalidade** – total respeito pelas crenças, valores e tradições;
- 4) **Motivação** – entusiasmar os elementos da organização, revelando a importância que estes têm no seio da mesma;
- 5) **Apoio e valorização** – zela pelos interesses dos seus subordinados;

**b. Construção de Redes Sociais**

- 1) **Construção de redes** – fomenta a criação de relações sociais que poderão ser úteis no futuro;
- 2) **Consciência política** – conhecimento das normas pelas quais se rege.

**c. Influência**

- 1) **Persuasão** – promove a participação dos subordinados apoiando-o nas decisões;
- 2) **Construção de confiança** – confiança mútua entre chefe e subordinado;
- 3) **Impacto/Imagem** – a apresentação cria impacto nos subordinados
- 4) **Negociação** – tomada de decisão em grupo;
- 5) **Comunicação** – transmite ideias para que os seus subordinados as apreendam;
- 6) **Execução e Implementação** – auxilia os subordinados na execução da tarefa, orientando-os;
- 7) **Decidir e julgar eficaz e eticamente** – decide de forma eficaz, tendo em conta os princípios éticos.

**5. Física**

- a. **Aptidão Física** – possui grande destreza física, acompanha por uma eficaz destreza mental.

<b><u>Competence s At Work (Spencer &amp; Spencer, 1993)</u></b>	<b><u>Gestão e Desenvolvi- mento de Competênci- as (Ceitil, 2007)</u></b>	<b><u>A Essência da Liderança (Rego &amp; Cunha, 2004)</u></b>	<b><u>Liderança Militar (Vieira, 2002)</u></b>	<b><u>Equitação: Como e Porquê, 1997)</u></b>	<b><u>Revista de Psicologia Militar, CPAE, 2006)</u></b>	<b><u>O Cavalo e o Sentimento (Silva, 2008)</u></b>	<b><u>Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações (Golman, Boyatzis, McKee, 2003)</u></b>
Consciência Organizacional	Consciência Organizacional	Inteligência	Comunicação	Flexibilidade	Visão	Empatia Mútua	Auto consciência emocional
Planeamento	Orientação para o Serviço	Criatividade	Supervisão	Empatia	Envolvimento e Comprometimento com a Organização	Comunicação	Auto-avaliação
Pensamento Crítico	Consciencialização dos Problemas	Fluência verbal	Ensino e Conselho	Domínio/controlado	Valorização Pessoal	Capacidade de sentir	Autoconfiança
Pensamento Analítico	Motivação	Auto-estima	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	Harmonia	Conhecimento Técnico e Tático	Controlo das Emoções	Autodomínio
Compreensão Interpessoal	Regulação de Emoções	Estabilidade emocional	Proficiência Técnica e Tática	Confiança	Planeamento e Análise	Conforto	Transparência
Empatia	Auto-consciência	Adaptabilidade e às situações	Tomada de Decisão	Sensibilidade	Comando e Direcção	Entendimento Mútuo	Capacidade de adaptação
Sensibilidade	Empatia	Vigilância para com as	Planeamento	Auto-consciência	Autonomia e Iniciativa	Confiança mútua	Capacidade de realização

		necessidades dos outros					
Auto-Controlo	Flexibilidade	Tolerância ao stress	Uso dos sistemas disponíveis	Auto-avaliação	Supervisão	Auto-Confiança	Capacidade de iniciativa
Assertividade	Resolução de Problemas	Iniciativa	Ética Profissional	Inteligência	Inteligência	Frieza	Optimismo
Auto-Confiança	Liderança Inspiradora	Persistência a enfrentar os problemas		Espírito de Grupo	Pensamento Analítico	Avaliação	Empatia
Flexibilidade	Influência	Capacidade e persuasão		Estabilidade Emocional	Pensamento Crítico	Contacto	Consciência Organizacional
Cooperação e Trabalho de Equipa	Desenvolvimento dos outros	Comando/Dir ecção		Comunicação	Resolução de Problemas	Cumplicidade	Espírito de Serviço
Iniciativa	Catalisador de Mudança	Resolver problemas			Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Concentração	Liderança inspiradora
Construção de Relações	Gestão de Conflitos	Autoconfiança			Auto-Controlo	Espírito Competitivo	Influência
Liderar Equipas	Trabalho em Equipa	Motivação para o sucesso			Auto-Confiança		Capacidade para desenvolver os outros
Socialização		Sensibilidade social			Assertividade		Catalisador de mudança
Capacidade de Ouvir os Outros		Capacidade de comunicação			Adaptação/Flexibilidade		Gestão de conflitos
Comunicação					Trabalho em Equipa		Espírito de colaboração e de equipa

---

					Motivação		
					Persuasão		
					Negociação		
					Comunicação		
					Decidir e julgar eticamente		
					Aptidão Física		



volvimento de  
n exponencial  
rança".  
tes.

Sexo: F M

\_\_\_\_\_

### 1ª PARTE

De seguida serão apresentadas algumas questões, parte integrante da entrevista, que tem como objectivo uma resposta completa e sincera. Desta forma o estudo terá alguma fiabilidade e credibilidade. **Obrigado!**

#### 1. O que é para si a Liderança?

---



---



---

#### 2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?

---



---



---

**3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?**

---

---

---

**4. Sentiu que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?**

---

---

---

**5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?**

---

---

---

**6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.**

---

---

---

**7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?**

---

---

---

**8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?**

---

---

---

**9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível das competências de liderança? De que forma?**

---

---

---

## 2ª PARTE

De seguida são apresentadas as competências de liderança retiradas da revisão de literatura. Indique, através de um círculo, numa escala de um (não contribuiu) a dez (contribuiu totalmente) a contribuição da equitação para o desenvolvimento dessa competência:

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Escala</b>
<b>Comunicação</b>	Comunica eficazmente para dirigir, influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar, orientar e aconselhar os seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Supervisão</b>	Controla, dirige, avalia, coordena e planea os esforços dos subordinados a fim de se assegurar de que a tarefa que lhes atribuída é cumprida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Ensino e Concelho</b>	Melhora o nível de execução dos subordinados pela resolução de problemas, acréscimo de conhecimentos ou ainda, aquisição de novas perspectivas e aptidões.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Desenvolvimento do Espírito de equipa</b>	Sabe criar e manter fortes ligações com os seus soldados/seguidores.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Proficiência Técnica e Tática</b>	Demonstra proficiência técnica e tática.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Tomada de Decisão</b>	Não tem dificuldades em fazer escolhas e resolver problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Planeamento</b>	É capaz de concretizar uma determinada modalidade de acção susceptível de permitir alcançar um determinado objectivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Ética Profissional</b>	Deve ser sensível aos elementos éticos das situações que tem que enfrentar, mas também às suas próprias ordens, directivas e instruções.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Visão</b>	Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	e oportunidades) da envolvente estratégica.	
<b>Valorização Pessoal</b>	Demonstra comportamentos que evidenciam a vontade de querer ser proficiente.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Comando e Direcção</b>	Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Autonomia e Iniciativa</b>	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Pensamento Crítico</b>	Analisa os reais problemas de vários prismas/pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Resolução de Problemas</b>	Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Equilíbrio e Estabilidade Emocional</b>	Consegue adaptar as suas emoções às situações que vão surgindo. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Auto – Controlo</b>	Mantém o controlo de si próprio quando confrontado com situações que são geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Auto – Confiança</b>	Confia nas suas capacidades para tomar decisões e enfrentar as diferentes situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Assertividade</b>	Em equipa, atinge os objectivos organizacionais de forma socialmente aceitáveis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Adaptação/Flexibilidade</b>	Tem a capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança e com indivíduos e grupos diferentes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<b>Motivação</b>	Usa técnicas de influência que apela à emoção lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança para tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Persuasão</b>	Promove ideias e projectos de forma convincente, usando raciocínios fortes para os argumentos apresentados e construção de bases de apoio.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Negociação</b>	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Aptidão Física</b>	Apresenta a condição física necessária para fazer face às situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Auto – Avaliação</b>	Conhece as suas próprias forças e limites.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Optimismo</b>	Tem a capacidade de realçar o lado positivos dos acontecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Capacidade para Desenvolver os Outros</b>	Apoia o desenvolvimento dos outros. Mostra interesse genuíno relativamente às pessoas que orienta e compreendem os seus objectivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dá atempadamente <i>feedback</i> construtivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Influência</b>	Influencia os seus subordinados/soldados através de um conjunto de técnicas de persuasão.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Empatia</b>	Apreende as emoções dos seus seguidores/soldados, compreende o seu ponto de vista e está activamente interessado nas questões que os preocupam.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# ACADEMIA MILITAR



## Direcção de Ensino

### Trabalho de Investigação Aplicada

No âmbito do trabalho de Investigação Aplicada realizado pelo Asp Tir CAV Cardoso Borges, subordinado ao tema “A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança”, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência um **parecer** ao Guião da Entrevista a realizar com o objectivo de recolher informações para auxiliarem o estudo científico. O seu contributo será fundamental para a realização deste trabalho de Investigação.

**Grato pela colaboração!**



ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 01

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Influenciar</u> ou <u>conduzir</u> .	Influenciar (C27), Direcção (C11)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. O processo educativo de hoje em dia é pouco alicerçado levando a que haja um leque variado de opiniões e atitudes em que só uma liderança inteligente <u>pode levar á condução dessas opiniões e atitudes</u> .	Influenciar (C27), Direcção (C11)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Através da <u>reflexão, auto-domínio</u> e do <u>entendimento de um animal</u> que tem vontade própria e só <u>assume as nossas vontades de uma forma inteligente, ponderada e adequada</u> .	Auto-controlo (C16), Auto-Domínio (C15), Influenciar (C11)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. As anteriores entre outras.	
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Reflexão e autodomínio</u> para conduzir a uma <u>decisão adequada e inteligente</u> .	Reflexão (C16), Decisão (C6)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Até na educação dos meus filhos.	

7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<i><u>Ponderar, reflectir e aprender com os próprios erros.</u></i> Bom senso, ponderação, correcta e adequada gestão da personalidade. Logicamente que isto varia de pessoa para pessoa. <i><u>Tomada de decisão. Reflexão mediante os problemas.</u></i>	Ponderação (C11), Reflexão (C16), Tomada de Decisão (C6), Reflexão (C16)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Acredito que sim, mas é injusto dizer que os não praticantes são maus comandantes.	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma	Sim. O Cavalo enquanto elemento interveniente na formação do Oficial, pelo seu tamanho, força e teimosia leva a que o cavaleiro tenha que se prever, <i><u>calculando as suas atitudes, intervindo antes de estas acontecerem.</u></i>	Pensamento Crítico (C13)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 02

<b>Pergunta</b>	<b>Respostas</b>	<b>Análise</b>
1. O que é para si a Liderança?	Arte de <u>conduzir/influenciar</u> "homens"	Influenciar (C27 A1), Direcção (C11)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Só com essa formação se poderá fazer um diagnóstico das capacidades inatas de cada um e o modo como poderão ser maximizadas.	
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	É uma actividade que nos <u>põe á prova a todo o momento</u> . Igualmente privilegia a " <u>visão</u> " abrangente por forma a abstrairmo-nos do cavalo e <u>focarmo-nos nos obstáculos/exercícios ou mesmo nos "homens" que comandamos</u> .	Flexibilidade (C19), Visão (C9), Comando (C11)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Espírito de sacrifício, exemplo, dedicação, empenho, subtileza, compaixão, firmeza, auto domínio</u> .	Espírito de Sacrifício (C20), Exemplo (C27 A3), Empenho (C10), Autodomínio (C15)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	A prática da equitação abrange o <u>dominar as fraquezas sem medo de as enfrentar. Ter a percepção que a fraqueza de alguém pode a qualquer momento ser uma fraqueza minha.</u>	Auto-Confiança (C17), Visão (C9)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Aprender a ser condescendentes com os animais, obrigação da equitação. Perguntamo-nos porque não ser mais <u>condescendentes com os outros, não abdicando das exigências da missão.</u>	Empatia (C28), Espírito de Missão (C11)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	Tornou-me mais <u>competitivo, mais alerta/atento, prevendo os acontecimentos.</u>	Visão (C9)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Sim. O ter que <u>lidar com frustrações, sucessos e insucessos, permite-me maior capacidade moral para ultrapassar dificuldades de um grupo</u> (escalão).	Resolução de Problemas (C14)

9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Não, quando esses não praticantes de equitação são praticantes de outras actividades que de igual forma os põe á prova constantemente.	
---	--	--

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 03

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Liderar é uma qualidade extraordinária, inata ou susceptível de ser desenvolvida, <u>fundamental para quem chefia. Um líder é um ídolo.</u>	Empatia (C28)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Claro. <u>Um militar tem que ser um líder. Não pode mandar por ter galões.</u>	Comandar (C11), Influenciar (C27 A1)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	O cavalo <u>dá desembaraço físico e mental, o que auxilia na tomada de decisão. Dá autodomínio, preparação física, paciência, bom senso, tacto, coragem física e mental, velocidade de raciocínio.</u>	Desembaraço Físico e Mental (C19), Tomada de Decisão (C6), Preparação Física (C23), Tacto (C29), Raciocínio (C18)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	<u>Desembaraço, decisão rápida, audácia, velocidade. Sim, paciência, calma, auxílio na metodologia a utilizar, coragem, decisão, domínio do medo.</u>	Desembaraço (C19), Decidir (C6), Metodológico (C5), Decidir (C6), Dominar o Medo (C16)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Bom senso, tacto, coragem, capacidade de decisão.</u>	Assertividade (C18), Tacto (C29), Decidir (C6)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Nada de relevante. O meu dia-a-dia como comandante, falava por si.	
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Bom senso, tacto, coragem, capacidade de decisão.</u>	Bom senso (C18), Tacto (C29), Capacidade de Decisão (C17)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Sim, sem dúvida. Tenho outro espírito, <u>saber esperar, não ser impulsivo, ser ponderado, ter calma e paciência.</u>	Estabilidade Emocional (C15)
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Sim. Os praticantes têm mais <u>visão</u> , as coisas importantes são mais significativas. A Cavalaria tem uma grande <u>visão</u> , os Infantes com visão são a excepção. Um elemento que <u>decide diariamente e rapidamente</u> , consegue-o através da lide do cavalo. <u>O espírito de decisão é o espírito cavaleiro.</u>	Visão (C9), Visão (C9), Tomar Decisões (C6), Decidir (C6).

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 04

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Perceber</u> e <u>decidir a sua acção de comando.</u> <u>Influenciar</u> no comando.	Decidir (C6), Influenciar (C27 A1)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Não há tropa sem um bom comandante/líder. É essencial um líder para poder <u>resolver as situações</u> , sem um líder ficamos no médio ou no negativo.	Resolução de Problemas (C14)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A equitação na Academia Militar podia ter mais valor, <u>a forma como ensinam podia ser mais direccionada para o comando. O sentir o cavalo é essencial.</u>	Ensinar (C3), Capacidade Emocional (C15)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Humildade</u> , <u>sensibilidade</u> e <u>generosidade</u> . É necessário ter uma certeza enorme e é necessário que haja uma grande <u>reflexão</u> . A <u>estabilidade emocional</u> é um outro elemento essencial.	Empatia (C28), Sensibilidade (C30) Reflectir (C13), Estabilidade Emocional (C15)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Reflexão</u> , <u>calma</u> e <u>meditação</u> .	Reflexão (C13), Auto-Controlo (C16)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Fui comandante de um Esquadrão em Luanda e numa das vezes fomos vítimas de uma emboscada. <u>Eu decidi</u> em atacar os elementos rebeldes e <u>conseguimos fazer com que a minha força conseguisse sobreviver á complicada situação</u> . <u>Tive grande decisão</u> , identifico isso como uma acção de liderança, <u>fiz o que tinha que ser feito</u> .	Capacidade de Decisão (C17), Influenciar (C27 A3), Tomada de Decisão (C6), Comando (C11)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Decisão</u> , optar e ser decidido mediante as situações. <u>Auto-conciençialização</u> , <u>domínio do medo</u> , mesmo que este exista.	Tomada de Decisão (C6), Auto-consciência (C24), Auto-Controlo (C16)

8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Sim, e reflexo disso foi quando estive na guerra do Ultramar. <u>Eu não venço o cavalo, mas sim, venço-o.</u>	Influenciar (C27 A1)
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Sim. Os praticantes têm <u>maior sensibilidade e desembaraço.</u>	Flexibilidade (C19), Desembaraço (C14)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 05

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade de <u>influenciar</u> vontades.	Influenciar (C27 A1)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Os Oficiais tem que <u>comandar homens e saber comandá-los</u> . Mandar é diferente de comandar.	Comando (C11), Auto-Avaliação (C24)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	<u>A prática de equitação sem brutalidades auxilia.</u>	Sensibilidade (C30)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Bom senso, pensar antes de agir, determinação, perseverança,</u> entre outros.	Empatia (C28), Auto-Controlo (C16)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	Os anteriores. <u>Não desanimar na primeira acção mal sucedida.</u>	Reflexão (C13)

<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p>Sim. Um caso de insubordinação. Tive que lidar com a situação de uma forma que a equitação me ensinou - <u>"não é como eles querem, mas sim da forma como eu quero."</u></p>	<p>Influenciar (C27 A2)</p>
<p>7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?</p>	<p>Igual á resposta á pergunta 4.</p>	
<p>8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?</p>	<p>Sim.</p>	
<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?</p>	<p>Sim. Os <u>não praticantes demoram mais tempo a alcançar os objectivos,</u> logicamente que varia de pessoa para pessoa, dependendo da sua <u>personalidade.</u></p>	<p>Capacidade de Decisão (C6)</p>

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 06

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade de <u>levar os outros a executar a nossa vontade.</u>	Influenciar (C27 A1), Espirito de Equipa (C4)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim, pois os Oficiais são <u>comandantes</u> , nos diversos escalões.	Comando (C11)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Desenvolvendo um conjunto de características, tais como: <u>humildade</u> , <u>bom senso</u> , <u>camaradagem</u> , <u>sangue frio</u> e <u>raciocínio sobre pressão.</u>	Estabilidade Emocional (C15), Auto-Controlo (C16), Empatia (C28)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim, as anteriormente enunciadas.	Estabilidade Emocional (C15), Auto-Controlo (C16), Empatia (C28)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Bom senso</u> e <u>ponderação</u> , e a capacidade para <u>reflectir antes de decidir.</u>	Auto-Controlo (C16), Planear (C7)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Os ensinamentos da equitação podem ser transferidos no momento em que estamos a <u>comandar um pelotão de carros de combate</u> , por exemplo.	Comando (C11)

7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	As referidas na resposta á pergunta 4.	Estabilidade Emocional (C15), Auto-Controlo (C16), Empatia (C28)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Sim.	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Não, pois há bons líderes e maus líderes a praticar equitação.	

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 07

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<i>Conduzir os homens, dentro de um princípio racional</i> e principalmente levar as pessoas a <i>atingir um objectivo em que nós próprios acreditamos nele.</i>	Conduzir (C27 A1), Espírito de Equipa (C4), Comando (C11), Racionalidade (C18)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Fundamental, há grandes Oficiais e há grandes Líderes.	
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A equitação dá <i>auto-confiança, auto-estima, poder de reacção</i> e sobretudo uma <i>confiança extraordinária.</i>	Auto-Confiança (C17), Auto-Estima (C10)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <i>Auto-confiança</i> e principalmente uma disposição para <i>reaqir a acontecimentos instantâneos em que conseguimos e queremos resolver.</i>	Auto-Confiança (C17), Resolução de Problemas (C14), Motivação (C20)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<i>Decisão, reacção rápida para tomar decisões, estímulo, segurança perfeita nas decisões e encarar o que é inopinado.</i>	Capacidade de Decisão (C17), Tomada de Decisão (C6), Confiança (C17)

<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p><u>Podemos enganar toda a gente menos o cavalo.</u> A equitação desenvolveu em mim a <u>humildade</u> e a <u>capacidade de aprender todos os dias</u> – “<u>eu não sou dono da verdade absoluta</u>”. A grande lição da equitação é o <u>querer saber sempre mais</u>.</p>	<p>Desenvolver os Próprios Conhecimentos (C5)</p>
<p>7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?</p>	<p><u>Competências físicas (resistência física), disponibilidade mental</u> que nos obriga a fazer sentir que temos <u>sempre mais alguma coisa para aprender, lealdade, humildade, franqueza</u>.</p>	<p>Capacidade Física (C23), Motivação (C20), Promover os Próprios Conhecimentos (C5)</p>
<p>8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?</p>	<p>A equitação auxiliou muito, principalmente na vontade de querer saber sempre mais. “<u>Não sou o senhor da verdade absoluta</u>”</p>	<p>Auto-Avaliação (C24)</p>
<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que</p>	<p>Não há diferenças significativas. Não é a equitação que transforma os homens em líderes, mas ajuda.</p>	

forma?		
--------	--	--

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 08

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Capacidade de conduzir e levar as pessoas numa determinada direcção ou objectivo.</u>	Conduzir (C27 A1), Espírito de Equipa (C4)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Um Oficial é um líder.	Comando (C11)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Essencial não digo, mas importante sim.	
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Disposição mental, influenciar</u> o próximo.	Motivação (C20), Influenciar (C27 A1)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Humildade, reflexão</u> acerca dos assuntos que um cavaleiro deve ter constantemente para elaborar <u>estratégias de actuação, resolução de problemas, flexibilidade. Reflexão constante. Respeito.</u>	Reflectir (C13), Resolução de Problemas (C14), Flexibilidade (C19), Humildade (C28), Reflectir (C13)

6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Nada em concreto	
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Inteligência, humildade, coragem, capacidade de decisão, competências do saber-ser.</u>	Empatia (C28), Tomada de Decisão (C6)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Não me imagino de outra forma, "Sim!"	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Não. Há bons e maus cavaleiros e há bons e maus comandantes.	Pensamento Critico (C13)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 09

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Tomar decisões,</u> <u>influenciando o grupo.</u>	Tomada de decisão (C6), Influenciar (C27 A1), Espírito de Equipa (C4)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Os Oficiais <u>comandam grupos.</u>	Comando (C11), Equipa (C4)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A equitação dá-me <u>ponderação,</u> <u>equilíbrio emocional,</u> <u>Auto-controlo,</u> <u>capacidade de avaliar o que fiz bem e o que fiz mal,</u> <u>resolver problemas que surgem,</u> <u>de uma forma correcta.</u>	Ponderar as acções (C24), Estabilidade Emocional (C15), Auto-controlo (C16), Auto Avaliação (C24), Resolução de Problemas (C14), Tomada de Decisão (C6), Avaliação (C24)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Espírito de grupo,</u> <u>decisão,</u> <u>avaliar as minhas acções,</u> <u>confiança.</u>	Espírito de Equipa (C4), Decidir (C6), Auto-avaliação (C24), Auto-Controlo (C16), Auto-Confiança (C17)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Comandar, lidar com os homens,</u> essência da formação como Oficial.	Comando (C11), Espírito de Grupo (C4)

<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p>Sim, totalmente. Nada em concreto. O dia-a-dia demonstra isso, <u>nas decisões que tomo.</u></p>	<p>Tomar Decisões (C6)</p>
<p>7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?</p>	<p><u>As anteriores</u> (questão 4) e principalmente <u>assumir e tomar decisões. Controlo.</u></p>	<p>Espírito de Equipa (C4), Decidir (C6), Auto-avaliação (C24), Auto-Controlo (C16), Auto-Confiança (C17), Auto-Avaliação (C24), Auto-Controlo (C16)</p>
<p>8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?</p>	<p>Penso que sim. <u>Decisão.</u></p>	<p>Decidir (C6)</p>
<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?</p>	<p>Sim, em certa forma sim. Agimos de uma forma que <u>tentamos unir o grupo. E resolver os problemas em conjunto.</u> Dominar o medo e os anseios.</p>	<p>Espírito de Equipa (C4), Resolução de Problemas (C14), Espírito de Grupo (C4), Autodomínio (C15), Auto-Controlo (C16)</p>

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 10

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade mais ou menos inata, susceptível de desenvolvimento, efectivamente só atinge o seu máximo expoente quando <u>posta em prática perante um grupo que tem que liderar</u> e só assim são executadas essas capacidades.	Comandar (C11), Influenciar (C27 A1)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Em qualquer situação da vida há necessidade de um elemento <u>liderar um grupo</u> e em <u>situações de risco</u> esta importância é exponencial.	Espírito de Equipa (C4), Comandar (C11), Auto-Controlo (C16)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A equitação por si só não desenvolve. A prática de equitação desde o início contribui pois obriga a desenvolver qualidades como o <u>auto-domínio</u> , <u>auto-controlo</u> .	Autodomínio (C15), Auto-controlo (C16).
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. A prática de equitação auxilia a desenvolver competências. Um cavaleiro sendo	Autonomia (C12), Iniciativa (C12), Auto-controlo (C16), Coragem (C20), Tomada de Decisão (C6), Planear as acções (C7), Capacidade motora (C23)

	<p><u>autónomo</u>, quer apeado, quer montado, tem muitas vezes que ter: <u>iniciativa</u>, <u>auto-controlo</u>, <u>coragem</u>, <u>tomada de decisão no momento e na situação exacta e oportuna</u>. <u>Coordenação motora</u> associada ao quadro de ajudas.</p>	
<p>5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?</p>	<p>Ensinou-me perante situações normais e até de surpresa a <u>avaliar essa situação com calma</u>, ponderação para que a <u>tomada de decisão</u> seja coerente e pronta. A lide do cavalo, as suas necessidades, a chefia de secções de equitação, auxiliou-me a <u>tomar decisões com visão nos objectivos</u>.</p>	<p>Auto-Avaliação (C24), Supervisão (C2), Auto-Controlo (C16), Tomada de Decisão (C6), Tomada de Decisão (C6), Visão (C9).</p>
<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p>Talvez, nunca pensei nisso. O comando de homens, a educação dos filhos, <u>o lidar com os outros</u>, está relacionado.</p>	<p>Ligações de grupo (C4), Comunicação (C1 A1)</p>

7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Iniciativa, auto-controlo, coordenação motora.</u>	Iniciativa (C12), Auto-Controlo (C16), Capacidade Motora (C23)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Não sei se sou melhor ou pior, estive sempre ligado á equitação. Na pessoa que sou hoje, a lide com o cavalo teve uma grande influência. <u>O modo de enfrentar medo</u> é um bom exemplo.	Controlar o medo (C16)
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	O que eu noto é que os ditos “homens de cavalos” tem uma <u>forma de estar diferente</u> , até no <u>relacionamento humano</u> , a relação entre pessoas. Conseguem estabelecer relacionamentos mais facilmente e mais abertamente. <u>A diferença entre a Cavalaria e as outras armas verifica-se no tratamento do animal/viaturas.</u>	Assertividade (C18), Relacionamento do grupo (C4), Tacto (C29), Sensibilidade (C30), Supervisão (C2)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 11

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Liderar é a capacidade de qualquer indivíduo, transversal a todas as profissões, <u>de levar os outros</u> (uso dos colaboradores) a um objectivo final comum. Nós, os militares, temos esta característica muito vincada.	Influenciar (C27 A1)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Fundamental. <u>Liderar não é mandar mas sim comandar.</u> A Academia Militar deve ser a escola de excelência na vertente da Liderança e da Cidadania. Não há nenhuma instituição de sucesso que viva sem Liderança.	Comandar (C11)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Temos que <u>impor a nossa vontade</u> , é a primeira vez que damos uma ordem, neste caso ao cavalo. <u>Aplicar instrumentos de uma forma coordenada e harmoniosa.</u> Impor a nossa vontade e o nosso querer a um ser vivo.	Influenciar (C27 A2), Assertivo (C18), Persuadir (C21)

<p>4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Sim. As sessões de equitação foram as melhores aulas práticas de Liderança. <u>Humildade.</u></p>	<p>Humildade (C15)</p>
<p>5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?</p>	<p><u>Sentido de justiça, sentido de rigor, disciplina e aprumo.</u></p>	<p>Supervisão (C2), Auto-controlo (C16), Aprumo (C31)</p>
<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p>Sim. Ao longo da minha vida. <u>Eu nunca ia para o quarto em passar na caserna das praças,</u> como não me deitava sem ir ver a cama dos cavalos. <u>Passava sempre no refeitório quando as minhas praças comiam,</u> como passava nas cavalariças quando davam a ração aos cavalos. <u>Era exigente com o aprumo dos soldados,</u> como era exigente com o aprumo do meu cavalo sempre que entrava em provas. Há um grande paralelismo.</p>	<p>Supervisão (C2), Supervisão (C2), Proficiente (C5),</p>

<p>7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?</p>	<p><u>Sentido do dever, preocupação constante, sentido de servir.</u> A equitação sempre esteve ligada a mim, tina <u>uma preocupação constante com o meu cavalo, da mesma forma preocupava-me constantemente com os "meus homens".</u>Equitação = Escola de Educação.</p>	<p>Comandar (C11), Preocupação (C8), Tacto (C29)</p>
<p>8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?</p>	<p>Não sei. Só sei <u>ser Comandante</u> com a equitação. Mas acho que sim, auxiliou-me bastante como homem e como militar.</p>	<p>Comandar (C11)</p>
<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?</p>	<p>O líder não é exacto. A equitação é uma boa escola de liderança, desenvolve a <u>auto-estima</u>, a existência da Hipoterapia é um bom exemplo. A equitação é uma lição de <u>humildade</u> e liderança. É necessário ter <u>sensibilidade e tacto</u>.</p>	<p>Auto-estima (C10), Humildade (C28), Sensibilidade (C30), Tacto (C29)</p>

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 12

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade /Arte de <u>levar pessoas sob o nosso comando a executar uma determinada missão.</u> <u>Levar o grupo,</u> com o objectivo de <u>cumprir uma missão.</u> A liderança não é dar ordens, <u>mas sim levar o grupo á missão.</u>	Influenciar (C27 A1), Comandar (C11), Espírito de Grupo (C4), Tomar Decisões (C6)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. A vida militar é hierarquizada e são atribuídas missões do escalão superior e o indivíduo tem que <u>levar o grupo ao objectivo.</u> Ajuda a <u>cumprir a missão.</u> <u>Um comandante não deve fazer, mas sim vamos fazer.</u>	Espírito de Grupo (C4), Influenciar (C27 A3), Empatia (C28)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Nem toda a gente tem que montar a cavalo, ter gosto, mas é com certeza uma maneira de estar na vida em que <u>colocamos o cavalo á frente de tudo.</u> <u>Preocupação</u> constante com o animal/soldado.	Empatia (C28), supervisão (C2)

4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Humildade</u> , a equitação é uma <u>lição de humildade</u> .	Humildade (C28)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	A <u>humildade</u> . O nosso comportamento a cavalo tem que ser transportado para o <u>comando de homens</u> . <u>Ouvir os outros e dar ordens ponderadas e reflectidas</u> . A equitação é uma lição de vida.	Humildade (C28), Comandar (C11), sensibilidade (C31), Comunicar (C1 A1), Reflexão (C13)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim, o dia-a-dia, ter a <u>preocupação constante com os meus soldados</u> . Paralelismo Soldado/Cavalo.	Supervisão (C2)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Humildade</u> , <u>avaliar situações</u> , <u>pensamento crítico</u> , <u>decidir a melhor modalidade de acção</u> , <u>tomar decisões</u> .	Humildade (C28), avaliação (C11), Pensamento Crítico (C11), Decidir (C6), Tomada de Decisão (C6)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Há tantos comandantes que foram ilustres e não montavam a cavalo. Na minha óptica sim.	

<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?</p>	<p>Não, há comandantes melhores que eu. O montar a cavalo não leva a que eu seja melhor comandante. <u>Para montar a cavalo é necessário gostar.</u> A equitação não pode ser obrigada, tem que ser por gosto. A minha maneira de estar “diferente” é graças á equitação. <u>Primeiro o animal depois eu.</u></p>	<p>Gosto (C28), Tacto (C29)</p>
--	---	---------------------------------

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 13

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Ser</u> , <u>fazer</u> e <u>conhecer</u> . Saber-ser (Social), Saber-fazer (Técnicamente bom) e Saber-Conhecer (Cultura geral)	Relacionamento (C4), Técnica (C5)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Principal, mais do que a componente técnica. Liderança é a base de tudo.	
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A ligação ao cavalo (Eu-Cavalo), o <u>efeito do conjunto</u> , <u>harmonia</u> , <u>a capacidade de eu entender o outro</u> , não podemos impor aos subordinados a nossa vontade, devemos <u>convencer</u> com a nossa vontade.	Espírito de Equipa (C4), Harmonia (C15), Empatia (C28), Convencer (C27 A1)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. Falo antes em valores: <u>espírito de sacrifício</u> e <u>humildade</u> .	Espírito de Sacrifício (C 20), Humildade (C28)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Saber lidar com o animal, material e o homem, por esta ordem.</u>	Comunicação (C1 A1), Inteligência (C13)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. Como Comandante de Esquadrão a cavalo, na marcha à Batalha, tive bastante <u>espírito de sacrificio</u> e <u>humildade</u> . O lidar com os tratadores, com o material e com os cavalos.	Espírito de Sacrifício (C 20), Humildade (C27)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Capacidade de trabalho, organização</u> e <u>metodologia</u> .	Planear (C7), Proficiência (C5), Resolver Problemas (C14)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Não tenho dúvidas que a equitação me auxiliou bastante a ser <u>melhor comandante</u> . Mas não tenho ponto de comparação, sempre fui comandante com a equitação.	Comandar (C11)
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação	Sim. <u>Espírito de sacrificio</u> e <u>humildade</u> .	Espírito de Sacrifício (C20), Humildade (C28)

---

ao nível de competências de liderança? De que forma?		
--	--	--

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 14

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Conseguir <u>guiar</u> , tanto homens como situações que nos sucedem e que estão ao nosso encargo.	Guiar (C27 A1)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. O futuro Oficial <u>gere</u> <u>homens</u> , logicamente a liderança contribui para isso.	Comandar (C11)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Não se pode dizer que a equitação desenvolve um líder, desenvolve sim competências, que não estão directamente relacionadas com a liderança, mas poderão afectar o líder, indirectamente.	
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Sentido de justiça</u> , <u>passagem de dificuldades</u> , <u>gerência de situações</u> que surgem diariamente na equitação e afectam o trabalho diário como líder.	Justiça (C8), Resolver Problemas (C14), Gerir Situações (C11)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	Enquanto comandante não, tiveram sim haver com o <u>sentido de justiça</u> .	Justiça (C8)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim. <u>Sentido de justiça</u> com os <u>homens</u> que <u>comandamos</u> e com o cavalo que trabalhamos.	Justiça (C8), Comandar (C11)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Sentido do dever</u> , <u>passagem de dificuldades</u> .	Motivação (C20), Resolver Dificuldades (C14)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Não sei. <u>Fui comandante</u> sempre graças á equitação e com a equitação. Mas auxilia bastante.	Comandar (C11)
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Sim, no <u>sentido de justiça</u> .	Justiça (C8)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 15

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Arte de comandar pelo exemplo.</u>	Comandar (C11), Influência (C27 A3)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Claro que sim, é essencial para o militar.	
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	O verdadeiro líder é o filaguiá". Para controlarmos o nosso cavalo temos que adquirir alguma <u>sensibilidade</u> para equacionarmos a <u>melhor forma de o fazer.</u>	Sensibilidade (C30), Fazer (C6)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	<u>Raciocínio</u> , <u>firmeza</u> , Traçando <u>directrizes racionais</u> para <u>compreensão mútua.</u>	Raciocinar (C13), Planear (C7), Espírito de Grupo (C4)

5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Bom senso.</u>	Bom Senso (C30), Controlo (C16)
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Se de algum modo os subordinados estão <u>reticentes em cumprir alguma ordem</u> poderemos celebrizá-la <u>dando o exemplo.</u>	Iniciativa (C12), Motivar (C20), Dar o Exemplo (C27 A3)
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	O objectivo de <u>forma racional em função da “mão-de-obra “ existente.</u>	Pensar (C13), Desenvolver (C26), Tacto (C30)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Penso que sim.	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Não sei se provém da equitação ou da própria arma, julgo que advirá da instrução de equitação. <u>Grande flexibilidade.</u>	Flexibilidade (C19)

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 16

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Capacidade de influenciar</u> , de <u>dirigir</u> , <u>motivar os indivíduos</u> que <u>dependem do líder</u> para <u>alcançar um objectivo</u> .	Influenciar (C27 A1), Dirigir (C27 A1), Motivar (C28), Tomar Decisões (C6)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Pois poderão ser fornecidas ferramentas que conjugando com a <u>personalidade</u> poderá fazer grandes líderes.	Apresentação (C30)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Desenvolve, pois coloca um <u>indivíduo</u> <u>permanentemente em perigo e dá-lhe a capacidade de decidir rapidamente, mesmo em stress</u> .	Decidir (C6), Ponderação (C15), Auto-Controlo (C16)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Respeito pelos outros</u> , pelo animal e permite um <u>desembarço grande</u> e <u>capacidade de decisão</u> .	Empatia (C28), Desembarço (C14), Decidir (C6),
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Respeito pelos homens</u> , pelo animal, <u>rapidez de decisão</u> , <u>respeito</u> .	Ético (C8), Decidir (C6), Respeitar (C28)

<p>6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.</p>	<p>Sim. <u>Respeito</u> pelo material, em missão no estrangeiro sempre se cumpriu um princípio da equitação: animal, material, homem. Tradição da Cavalaria. Tive grande <u>sucesso na missão</u>.</p>	<p>Respeitar (C28), Comando (C11)</p>
<p>7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?</p>	<p><u>Desembaraço</u>, <u>decisão</u>, gosto de competir.</p>	<p>Desembaraço (C14), Decidir (C6)</p>
<p>8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?</p>	<p>Não digo que sou melhor comandante, mas a equitação <u>auxiliou-me no comando</u>. Depende muito da personalidade do indivíduo.</p>	<p>Comandar (C11)</p>
<p>9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?</p>	<p>Sim. Um praticante com gosto na equitação é <u>mais desembaraçado</u>, um indivíduo desembaraçado na equitação, é <u>desembaraçado na vida e na missão</u>.</p>	<p>Desembaraço (C14), Desembaraço (C14),</p>

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 17

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	Conseguir levar um grupo de indivíduos, numa certa direcção/missão.	
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Os Oficiais	
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	Sim. Desenvolve.	
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim.	
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	Tornou-me mais homem.	
6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim, toda a minha vida.	

7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	Inumeras.	
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Não, complementou-me para o ser.	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Algumas.	

ACADEMIA MILITAR  
ANÁLISE DE CONTEÚDO  
ENTREVISTA 18

<i>Pergunta</i>	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1. O que é para si a Liderança?	<u>Influenciar um grupo e tomar decisões que sejam socialmente aceites.</u>	Influenciar (C27 A1), Tomar decisões (C6), Espírito de Equipa (C4), Ética Profissional (C8)
2. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português/GNR? Porquê?	Sim. Os Oficiais são <u>comandantes de homens</u> e <u>decidem por um grupo e com o grupo.</u>	Comando (C11), Decidir (C6), Espírito de Grupo (C4)
3. No seu ponto de vista, de que forma a equitação desenvolve os futuros Oficiais como líderes?	A prática equestre sempre esteve ligada à <u>chefia.</u>	Chefia (C11)
4. Sentiu, que a prática de equitação desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Dá <u>tranquilidade, confiança, calma, exigência.</u>	Tranquilidade (C15), Auto-confiança (C17), Calma (C16), Exigência (C5)
5. Quais os principais contributos que a equitação lhe transmitiu, enquanto comandante?	<u>Contactar com pessoas, os tratadores, os veterinários, entre outros.</u> Auxiliou-me a <u>tratar os meus subordinados</u> com <u>calma e ponderação.</u>	Espírito de Grupo (C4), Influência (C27 A1), Calma (C15), Ponderação (C16)

6. Os ensinamentos que a equitação lhe transmite reflectiram-se no comando de homens? Indique um episódio em que isso aconteceu.	Sim.	
7. Que competências viu desenvolvidas pela equitação?	<u>Tacto, tranquilidade, o querer fazer melhor, calma, espírito de sacrifício, confiança, auto-controlo.</u>	Tacto (C29), Tranquilidade (C15), Proficiente (C5), Calma (C15, C16), Espírito de Sacrifício (C20), Auto-Controlo (C16)
8. É/ foi um melhor comandante graças á prática de equitação?	Considero que sim.	
9. Como observador, verifica que há diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação ao nível de competências de liderança? De que forma?	Penso que não, há bons e maus líderes, como há bons e maus "homens de cavalos"	

Inquérito de pré-teste

# ACADEMIA MILITAR



## Inquérito sobre Competências de Liderança

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), realizado pelo Asp Tir CAV Cardoso Borges, subordinado ao tema **“A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança”**, será apresentado um breve inquérito com o objectivo de recolher informações para complementarem o mesmo trabalho.

Este inquérito será utilizado para fins **exclusivamente estatísticos**, sendo garantida a **confidencialidade** dos dados recolhidos. Não utilize outro meio de resposta para além daqueles que são apresentados.

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Inquérito Nº \_\_\_\_\_**

	Sexo: F M
	_____

Este inquérito destina a verificar de que forma é que as competências são verificadas em determinadas acções de liderança.

Cada um dos enunciados seguintes, descrevem comportamentos associados a algumas competências de liderança mais evidenciadas pela prática de equitação. Em cada um deles, existem 5 (cinco) possibilidades de resposta, sendo estas: **S – SEMPRE**; **F – FREQUENTEMENTE**; (cerca de 75% das vezes); **O – OCASIONALMENTE** (cerca de 50% das vezes); **R – RARAMENTE** (cerca de 25% das vezes); **N – NUNCA**.

Indique, por favor, o seu comportamento habitual, colocando um “x” no respectivo campo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. Note que está a referir-se aos seus comportamentos actuais.

<b>EU,</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
1 – Procuo agir como se fosse um mediador e não um adversário.					
2 – Partilho conhecimentos com os meus camaradas.					
3 – Identifico os problemas relativos ao trabalho.					
4 - Escolho a abordagem que considero mais adequada para realizar um trabalho de forma mais eficiente.					
5 – Compreendo os problemas e situações, antes dos restantes colaboradores.					
6 – Giro eficazmente sentimentos impulsivos e perturbações emocionais.					
7 – Conheço os meus pontos fortes e os meus pontos fracos.					
8 – Analiso em tempo oportuno e de forma sistemática procurando causas e antecipando as soluções para os problemas.					
9 – Face a situações de conflito, mantenho uma postura de controlo, contendo a expressão de emoções.					
10 – Manifesto a minha posição com clareza e firmeza, mesmo em situações conflituosas.					
11 – Respondo claramente mesmo em situações de grande pressão.					
12 – Reajo com firmeza e auto-confiança em situações de adversidade.					
13 – Estimulo a participação dos membros do grupo, respeitando os talentos individuais.					
14 – Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição mas também sem a impor.					
15 – Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também a escutei.					

16 – Cultivo, dentro de mim, uma emoção positiva constante, contagiando todos os meus camaradas.					
17 – Tenho sentido de humor e respeito próprio.					
18 – Ajo decididamente para implementar as soluções.					
19 – Tenho uma atitude positiva face às contrariedades que surgem decorrentes das minhas decisões.					
20 – Tomo decisões com prontidão e segurança.					
21 – Mostro-me seguro de mim tendo confiança em mim próprio, mesmo perante os meus camaradas.					
22 – Actuo-o para desenvolver um clima amigável entre os elementos do meu grupo de trabalho.					
23 – Primeiro discordo abertamente. Depois convido a outra pessoa a discutir abertamente.					
24 – Crio sinergias de grupo com o objectivo de melhorar a qualidade de trabalho.					
25 – Aceito que tenho de melhorar.					
26 – Demonstro facilidade e motivação para tomar decisões para cumprir os objectivos e sem medo de errar.					
27 – Procuro e gosto de enfrentar novos desafios e responsabilidades.					
28 – Sou capaz de receber críticas (mesmo negativas) sem que estas afectem o meu estado emocional.					
29 – Mantenho a calma e sou assertivo em situações de stress.					
30 – Quando transmito as minhas decisões os outros ouvem-me com atenção.					
31 – Sei quando devo pedir ajuda.					
32 – Possuo-o um elevado grau de dinamismo e motivação pessoal.					
33 – Promovo soluções numa óptica de “vencer – vencer”.					
34 – Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória.					
35 – Recebo bem as críticas.					

Fonte: Adaptada (Rouco, 2009); (Ceitil, 2007); (Ferreira, 2008); (Spencer & Spencer, 1993)

Parecer ao Inquérito

# ACADEMIA MILITAR

**Direcção de Ensino****Trabalho de Investigação Aplicada**

No âmbito do trabalho de Investigação Aplicada realizado pelo Asp Tir CAV Cardoso Borges, subordinado ao tema “A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Desenvolvimento de Competências de Liderança”, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência um **parecer** ao Inquérito a realizar com o objectivo de recolher informações para auxiliarem o estudo científico.

Inquérito após adaptação

# ACADEMIA MILITAR



## Inquérito sobre Competências de Liderança

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), realizado pelo Asp Tir CAV Cardoso Borges, subordinado ao tema **“A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança”**, será apresentado um breve inquérito com o objectivo de recolher informações para complementarem o mesmo trabalho.

Este inquérito será utilizado para fins **exclusivamente estatísticos**, sendo garantida a **confidencialidade** dos dados recolhidos. Não utilize outro meio de resposta para além daqueles que são apresentados.

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Inquérito Nº \_\_\_\_\_**

	<b>Sexo: F M</b>
	_____

Cada um dos enunciados seguintes descreve comportamentos associados a algumas competências de liderança mais relevantes. Em cada um deles, existem 5 (cinco) possibilidades de resposta, sendo estas: **S – SEMPRE**; **F – FREQUENTEMENTE**; (cerca de 75% das vezes); **O – OCASIONALMENTE** (cerca de 50% das vezes); **R – RARAMENTE** (cerca de 25% das vezes); **N – NUNCA**.

Indique, por favor, o seu comportamento habitual, colocando um “x” no respectivo campo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. Note que está a referir-se aos seus comportamentos actuais.

<b>EU,</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
	1	2	3	4	5
1 – Na resolução de problemas ajo sempre como mediador.					
2 – Partilho informação com os meus camaradas.					
3 – Identifico e resolvo facilmente os problemas relativos ao trabalho.					
4 - Contagio os outros membros da equipa com a minha energia positiva.					
5 – Compreendo os problemas e situações, antes dos restantes camaradas.					
6 – Mantenho a calma perante o stress.					
7 – Conheço os meus pontos fortes e os meus pontos fracos.					
8 – Analiso em tempo oportuno as soluções para os problemas.					
9 – Face a situações de conflito, mantenho uma postura de auto-controlo.					
10 – Manifesto a minha posição com clareza e firmeza, mesmo em situações conflituosas.					
11 – Respondo com clareza mesmo em situações de grande pressão emocional.					
12 – Reajo com firmeza e auto-confiança em situações de adversidade.					
13 – Encorajo a participação dos elementos do grupo.					
14 – Exploro as diferenças sem alterar a minha posição, mas também sem a impor.					
15 – Antes de qualquer decisão, procuro encontrar as soluções com o meu grupo de trabalho.					
16 – Cultivo, dentro de mim, uma emoção positiva constante, contagiando todos os meus camaradas.					
17 – Tenho sentido de humor.					
18 – Ajo decididamente para implementar as soluções.					

19 – Perante as contrariedades mantenho uma atitude positiva.					
20 – Tomo decisões com prontidão e segurança.					
21 – Sou seguro e confiante, mesmo perante as situações adversas e os meus camaradas.					
22 – Actuo-o para desenvolver um clima amigável entre os elementos do meu grupo de trabalho.					
23 – Primeiro discordo abertamente. Depois convido a outra pessoa a discutir abertamente.					
24 – Crio sinergias de grupo com o objectivo de melhorar a qualidade de trabalho.					
25 – Aceito que tenho de melhorar.					
26 – Tenho facilidade para tomar decisões sem medo de errar.					
27 – Procuo e gosto de enfrentar novos desafios e responsabilidades.					
28 – Recebo as críticas (mesmo negativas) sem que estas afectem o meu estado emocional.					
29 – Mantenho a calma e sou assertivo em situações de stress.					
30 – Quando transmito as minhas decisões, os outros ouvem-me com atenção.					
31 – Sei quando devo pedir ajuda.					
32 – Posuo-o um elevado grau de dinamismo e motivação pessoal.					
33 – Promovo soluções numa óptica de “vencer – vencer”.					
34 – Procuo encontrar uma solução mutuamente satisfatória.					
35 – Recebo bem as críticas.					
36 – Analiso antecipadamente as causas dos problemas.					
37 – Respeito os talentos dos restantes membros do grupo.					
38 – Encaro a vida sempre de forma positiva.					
39 – Escolho a abordagem que considero mais adequada para realizar um trabalho de forma mais eficiente.					
40 – Tomo decisões sem medo de errar.					

Fonte: Adaptada (Rouco, 2009); (Ceitil, 2007); (Ferreira, 2008); (Spencer & Spencer, 1993)

Inquérito final

# ACADEMIA MILITAR



## Inquérito sobre Competências de Liderança

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), realizado pelo Asp Tir CAV Cardoso Borges, subordinado ao tema **“A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança”**, será apresentado um breve inquérito com o objectivo de recolher informações para complementarem o mesmo trabalho.

Este inquérito será utilizado para fins **exclusivamente estatísticos**, sendo garantida a **confidencialidade** dos dados recolhidos. Não utilize outro meio de resposta para além daqueles que são apresentados.

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Inquérito Nº \_\_\_\_\_**

	<b>Sexo: F M</b>
	_____

Cada um dos enunciados seguintes descreve comportamentos associados a algumas competências de liderança mais relevantes. Em cada um deles, existem 5 (cinco) possibilidades de resposta, sendo estas: **S – SEMPRE**; **F – FREQUENTEMENTE**; (cerca de 75% das vezes); **O – OCASIONALMENTE** (cerca de 50% das vezes); **R – RARAMENTE** (cerca de 25% das vezes); **N – NUNCA**.

Indique, por favor, o seu comportamento habitual, colocando um “x” no respectivo campo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. Note que está a referir-se aos seus comportamentos actuais.

<b>EU,</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
	1	2	3	4	5
1 – Na resolução de problemas ajo sempre como mediador.					
2 – Partilho informação com os meus camaradas.					
3 – Identifico e resolvo facilmente os problemas relativos ao trabalho.					
4 - Contagio os outros membros da equipa com a minha energia positiva.					
5 – Compreendo os problemas e situações, antes dos restantes camaradas.					
6 – Mantenho a calma perante o stress.					
7 – Analiso em tempo oportuno as soluções para os problemas.					
8 – Face a situações de conflito, mantenho uma postura de auto-controlo.					
9 – Manifesto a minha posição com clareza e firmeza, mesmo em situações conflituosas.					
10 – Respondo com clareza mesmo em situações de grande pressão emocional.					
11 – Reajo com firmeza e auto-confiança em situações de adversidade.					
12 – Encorajo a participação dos elementos do grupo.					
13 – Exploro as diferenças sem alterar a minha posição, mas também sem a impor.					
14 – Antes de qualquer decisão, procuro encontrar as soluções com o meu grupo de trabalho.					
15 – Cultivo, dentro de mim, uma emoção positiva constante, contagiando todos os meus camaradas.					
16 – Ajo decididamente para implementar as soluções.					
17 – Perante as contrariedades mantenho uma atitude positiva.					
18 – Tomo decisões com prontidão e segurança.					

19 – Sou seguro e confiante, mesmo perante as situações adversas e os meus camaradas.					
20 – Actuo-o para desenvolver um clima amigável entre os elementos do meu grupo de trabalho.					
21 – Crio sinergias de grupo com o objectivo de melhorar a qualidade de trabalho.					
22 – Aceito que tenho de melhorar.					
23 – Tenho facilidade para tomar decisões sem medo de errar.					
24 – Procuo e gosto de enfrentar novos desafios e responsabilidades.					
25 – Recebo as críticas (mesmo negativas) sem que estas afectem o meu estado emocional.					
26 – Mantenho a calma e sou assertivo em situações de stress.					
27 – Quando transmito as minhas decisões, os outros ouvem-me com atenção.					
28 – Sei quando devo pedir ajuda.					
29 – Possuo-o um elevado grau de dinamismo e motivação pessoal.					
30 – Promovo soluções numa óptica de “vencer – vencer”.					
31 – Procuo encontrar uma solução mutuamente satisfatória.					
32 – Recebo bem as críticas.					
33 – Respeito os talentos dos restantes membros do grupo.					
34 – Encaro a vida sempre de forma positiva.					
35 – Escolho a abordagem que considero mais adequada para realizar um trabalho de forma mais eficiente.					
36 – Tomo decisões sem medo de errar.					

Fonte: Adaptada (Rouco, 2009); (Ceitil, 2007); (Ferreira, 2008); (Spencer & Spencer, 1993)

Dados relativos á aplicação dos Inquérito, tratados estatisticamente no programa  
SPSS 15.0

**Quadro 1: Comparação entre praticantes e não praticantes de Equitação**

Act		DEE	RP	ACont	AConf	EEE	AAv	TD	CD	Inf
0	Mean	4,1620	3,9174	3,8149	3,8636	3,7397	4,0165	3,758 3	3,789 3	3,85 40
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
	Std. Deviation	,50154	,56973	,53051	,49054	,59196	,69635	,5102 4	,4862 8	,627 89
1	Mean	4,2396	3,9158	3,9692	4,0027	3,9368	4,1136	3,868 1	3,947 8	3,91 21
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Std. Deviation	,43637	,61783	,53244	,48088	,51854	,60291	,5532 0	,5277 3	,626 25
Total	Mean	4,1953	3,9167	3,8811	3,9233	3,8243	4,0582	3,805 4	3,857 3	3,87 89
	N	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Std. Deviation	,47514	,58942	,53558	,49015	,56881	,65814	,5306 3	,5093 7	,626 36

**Quadro 2: Comparação dos diferentes contextos nas competências**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum Lower Bound	Maximum Upper Bound
						Lower Bound	Upper Bound		
DEE	0	30	4,0333	,54604	,09969	3,8294	4,2372	2,60	5,00
	10	30	4,3333	,36891	,06735	4,1956	4,4711	3,60	5,00
	11	30	4,3400	,33692	,06151	4,2142	4,4658	3,60	4,80
	30	21	4,0762	,46680	,10186	3,8637	4,2887	3,40	5,00
	31	21	4,2667	,38123	,08319	4,0931	4,4402	3,60	5,00
	40	30	4,1000	,57476	,10494	3,8854	4,3146	2,20	5,00
	41	30	4,0800	,56226	,10265	3,8700	4,2900	3,00	5,00
	50	10	4,4000	,40000	,12649	4,1139	4,6861	3,80	5,00
	51	10	4,3600	,24585	,07775	4,1841	4,5359	4,00	4,80
	Total	212	4,1953	,47514	,03263	4,1310	4,2596	2,20	5,00
RP	0	30	3,8111	,62932	,11490	3,5761	4,0461	2,33	5,00
	10	30	3,9333	,59628	,10887	3,7107	4,1560	3,00	4,67
	11	30	3,7778	,70212	,12819	3,5156	4,0400	1,67	4,67
	30	21	3,8730	,40106	,08752	3,6905	4,0556	3,00	4,67
	31	21	3,8730	,45309	,09887	3,6668	4,0793	3,00	5,00
	40	30	3,9667	,64535	,11782	3,7257	4,2076	2,67	5,00
	41	30	4,0222	,66628	,12165	3,7734	4,2710	2,33	5,00
	50	10	4,1333	,32203	,10184	3,9030	4,3637	3,67	4,67
	51	10	4,1000	,44583	,14098	3,7811	4,4189	3,33	4,67
	Total	212	3,9167	,58942	,04048	3,8369	3,9965	1,67	5,00
ACont	0	30	3,7933	,47411	,08656	3,6163	3,9704	3,20	4,80

	10	30	3,9067	,66588	,12157	3,6580	4,1553	2,00	5,00
	11	30	4,1267	,50510	,09222	3,9381	4,3153	2,20	4,80
	30	21	3,6762	,42650	,09307	3,4820	3,8703	3,00	4,40
	31	21	3,7238	,47529	,10372	3,5075	3,9402	2,60	4,60
	40	30	3,7200	,48309	,08820	3,5396	3,9004	2,80	4,80
	41	30	3,8333	,52544	,09593	3,6371	4,0295	3,00	4,80
	50	10	4,1800	,43665	,13808	3,8676	4,4924	3,40	4,80
	51	10	4,4200	,33267	,10520	4,1820	4,6580	4,00	4,80
	Total	212	3,8811	,53558	,03678	3,8086	3,9536	2,00	5,00
AConf	0	30	3,8583	,46277	,08449	3,6855	4,0311	2,75	4,75
	10	30	3,9333	,50401	,09202	3,7451	4,1215	2,50	4,50
	11	30	4,0917	,48460	,08848	3,9107	4,2726	2,50	4,75
	30	21	3,7619	,49672	,10839	3,5358	3,9880	2,75	4,75
	31	21	3,9167	,40569	,08853	3,7320	4,1013	3,00	4,50
	40	30	3,7667	,51668	,09433	3,5737	3,9596	2,75	5,00
	41	30	3,8833	,54430	,09938	3,6801	4,0866	2,50	5,00
	50	10	4,1750	,33437	,10574	3,9358	4,4142	3,75	4,75
	51	10	4,2750	,24861	,07862	4,0972	4,4528	4,00	4,75
	Total	212	3,9233	,49015	,03366	3,8570	3,9897	2,50	5,00
EEE	0	30	3,5833	,50996	,09311	3,3929	3,7738	2,50	4,75
	10	30	3,8333	,74952	,13684	3,5535	4,1132	2,25	5,00
	11	30	4,0000	,47343	,08644	3,8232	4,1768	2,75	4,50
	30	21	3,7024	,47183	,10296	3,4876	3,9172	2,75	4,50
	31	21	3,7381	,47088	,10275	3,5238	3,9524	2,75	4,50
	40	30	3,6750	,53800	,09822	3,4741	3,8759	2,50	4,50
	41	30	3,8667	,54825	,10010	3,6619	4,0714	2,75	4,75
	50	10	4,2000	,48305	,15275	3,8544	4,5456	3,25	5,00
	51	10	4,3750	,41248	,13044	4,0799	4,6701	3,50	4,75
	Total	212	3,8243	,56881	,03907	3,7473	3,9013	2,25	5,00
AAv	0	30	3,9889	,63417	,11578	3,7521	4,2257	2,67	5,00
	10	30	4,0556	,96721	,17659	3,6944	4,4167	1,33	5,00
	11	30	4,0556	,79309	,14480	3,7594	4,3517	1,33	5,00
	30	21	3,9841	,52150	,11380	3,7467	4,2215	3,00	5,00
	31	21	4,1587	,44246	,09655	3,9573	4,3601	3,33	5,00
	40	30	3,9889	,61578	,11243	3,7590	4,2188	2,33	5,00
	41	30	4,1222	,55005	,10042	3,9168	4,3276	3,00	5,00
	50	10	4,1333	,54885	,17356	3,7407	4,5260	3,00	5,00
	51	10	4,1667	,42310	,13380	3,8640	4,4693	3,33	4,67
	Total	212	4,0582	,65814	,04520	3,9691	4,1473	1,33	5,00
TD	0	30	3,7083	,52145	,09520	3,5136	3,9030	2,50	4,75
	10	30	3,9167	,44689	,08159	3,7498	4,0835	3,00	5,00
	11	30	3,9500	,44237	,08077	3,7848	4,1152	3,00	4,75
	30	21	3,6786	,38845	,08477	3,5018	3,8554	3,00	4,50
	31	21	3,7381	,55043	,12011	3,4875	3,9886	2,50	4,50
	40	30	3,5583	,56737	,10359	3,3465	3,7702	2,75	5,00
	41	30	3,7167	,62537	,11418	3,4831	3,9502	1,75	5,00
	50	10	4,2000	,34960	,11055	3,9499	4,4501	3,50	4,75
	51	10	4,3500	,31623	,10000	4,1238	4,5762	4,00	5,00
	Total	212	3,8054	,53063	,03644	3,7336	3,8773	1,75	5,00
CD	0	30	3,7750	,52666	,09615	3,5783	3,9717	2,75	4,75
	10	30	3,8500	,43351	,07915	3,6881	4,0119	3,00	4,75

11	30	4,0500	,58132	,10613	3,8329	4,2671	2,50	5,00
30	21	3,6905	,38653	,08435	3,5145	3,8664	3,00	4,50
31	21	3,8095	,41007	,08948	3,6229	3,9962	3,25	4,50
40	30	3,7250	,56610	,10336	3,5136	3,9364	2,75	5,00
41	30	3,8167	,52495	,09584	3,6206	4,0127	2,75	4,75
50	10	4,0500	,40483	,12802	3,7604	4,3396	3,50	4,50
51	10	4,3250	,37361	,11815	4,0577	4,5923	3,75	5,00
Total	212	3,8573	,50937	,03498	3,7883	3,9263	2,50	5,00
Inf	0	3,8000	,56460	,10308	3,5892	4,0108	2,33	4,67
	10	3,8667	,72503	,13237	3,5959	4,1374	1,67	4,67
	11	4,0667	,57669	,10529	3,8513	4,2820	3,00	5,00
	30	3,6349	,65748	,14347	3,3356	3,9342	1,67	4,33
	31	3,6667	,52705	,11501	3,4268	3,9066	2,67	5,00
	40	3,9000	,59468	,10857	3,6779	4,1221	3,00	5,00
	41	3,8333	,72053	,13155	3,5643	4,1024	2,33	5,00
	50	4,3000	,29187	,09230	4,0912	4,5088	4,00	4,67
	51	4,2000	,47661	,15072	3,8591	4,5409	3,33	5,00
Total	212	3,8789	,62636	,04302	3,7941	3,9637	1,67	5,00

**Quadro 3:** Diferenças significativas entre contextos nas várias competências por contexto específico

Dependent Variable	(I) Total	(J) Total	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
DEE	0	10	-,30000	,12005	,239	-,6764	,0764
		11	-,30667	,12005	,213	-,6831	,0697
		30	-,04286	,13228	1,000	-,4576	,3719
		31	-,23333	,13228	,706	-,6481	,1815
		40	-,06667	,12005	1,000	-,4431	,3097
		41	-,04667	,12005	1,000	-,4231	,3297
		50	-,36667	,16977	,436	-,8990	,1657
	10	51	-,32667	,16977	,598	-,8590	,2057
		0	,30000	,12005	,239	-,0764	,6764
		11	-,00667	,12005	1,000	-,3831	,3697
		30	,25714	,13228	,584	-,1576	,6719
		31	,06667	,13228	1,000	-,3481	,4815
		40	,23333	,12005	,584	-,1431	,6097
		41	,25333	,12005	,469	-,1231	,6297
	11	50	-,06667	,16977	1,000	-,5990	,4657
		51	-,02667	,16977	1,000	-,5590	,5057
		0	,30667	,12005	,213	-,0697	,6831
		10	,00667	,12005	1,000	-,3697	,3831
		30	,26381	,13228	,549	-,1510	,6786
		31	,07333	,13228	1,000	-,3415	,4881
		40	,24000	,12005	,546	-,1364	,6164
30	41	,26000	,12005	,432	-,1164	,6364	
	50	-,06000	,16977	1,000	-,5923	,4723	
	51	-,02000	,16977	1,000	-,5523	,5123	
	0	,04286	,13228	1,000	-,3719	,4576	
	10	-,25714	,13228	,584	-,6719	,1576	
	11	-,26381	,13228	,549	-,6786	,1510	
	31	-,19048	,14348	,922	-,6404	,2594	

	40	-,02381	,13228	1,000	-,4386	,3910	
	41	-,00381	,13228	1,000	-,4186	,4110	
	50	-,32381	,17864	,674	-,8839	,2363	
	51	-,28381	,17864	,810	-,8439	,2763	
31	0	,23333	,13228	,706	-,1815	,6481	
	10	-,06667	,13228	1,000	-,4815	,3481	
	11	-,07333	,13228	1,000	-,4881	,3415	
	30	,19048	,14348	,922	-,2594	,6404	
	40	,16667	,13228	,942	-,2481	,5815	
	41	,18667	,13228	,893	-,2281	,6015	
	50	-,13333	,17864	,998	-,6935	,4268	
	51	-,09333	,17864	1,000	-,6535	,4668	
40	0	,06667	,12005	1,000	-,3097	,4431	
	10	-,23333	,12005	,584	-,6097	,1431	
	11	-,24000	,12005	,546	-,6164	,1364	
	30	,02381	,13228	1,000	-,3910	,4386	
	31	-,16667	,13228	,942	-,5815	,2481	
	41	,02000	,12005	1,000	-,3564	,3964	
	50	-,30000	,16977	,704	-,8323	,2323	
	51	-,26000	,16977	,839	-,7923	,2723	
41	0	,04667	,12005	1,000	-,3297	,4231	
	10	-,25333	,12005	,469	-,6297	,1231	
	11	-,26000	,12005	,432	-,6364	,1164	
	30	,00381	,13228	1,000	-,4110	,4186	
	31	-,18667	,13228	,893	-,6015	,2281	
	40	-,02000	,12005	1,000	-,3964	,3564	
	50	-,32000	,16977	,625	-,8523	,2123	
	51	-,28000	,16977	,776	-,8123	,2523	
50	0	,36667	,16977	,436	-,1657	,8990	
	10	,06667	,16977	1,000	-,4657	,5990	
	11	,06000	,16977	1,000	-,4723	,5923	
	30	,32381	,17864	,674	-,2363	,8839	
	31	,13333	,17864	,998	-,4268	,6935	
	40	,30000	,16977	,704	-,2323	,8323	
	41	,32000	,16977	,625	-,2123	,8523	
	51	,04000	,20793	1,000	-,6120	,6920	
51	0	,32667	,16977	,598	-,2057	,8590	
	10	,02667	,16977	1,000	-,5057	,5590	
	11	,02000	,16977	1,000	-,5123	,5523	
	30	,28381	,17864	,810	-,2763	,8439	
	31	,09333	,17864	1,000	-,4668	,6535	
	40	,26000	,16977	,839	-,2723	,7923	
	41	,28000	,16977	,776	-,2523	,8123	
	50	-,04000	,20793	1,000	-,6920	,6120	
RP	0	10	-,12222	,15279	,997	-,6013	,3569
		11	,03333	,15279	1,000	-,4458	,5124
		30	-,06190	,16837	1,000	-,5898	,4660
		31	-,06190	,16837	1,000	-,5898	,4660
		40	-,15556	,15279	,984	-,6347	,3235
		41	-,21111	,15279	,904	-,6902	,2680
		50	-,32222	,21608	,859	-,9998	,3553
		51	-,28889	,21608	,919	-,9664	,3887
10	0	,12222	,15279	,997	-,3569	,6013	
		11	,15556	,15279	,984	-,3235	,6347
		30	,06032	,16837	1,000	-,4676	,5883
		31	,06032	,16837	1,000	-,4676	,5883
		40	-,03333	,15279	1,000	-,5124	,4458
		41	-,08889	,15279	1,000	-,5680	,3902
		50	-,20000	,21608	,991	-,8776	,4776
		51	-,16667	,21608	,998	-,8442	,5109
11	0	-,03333	,15279	1,000	-,5124	,4458	
		10	-,15556	,15279	,984	-,6347	,3235
		30	-,09524	,16837	1,000	-,6232	,4327
		31	-,09524	,16837	1,000	-,6232	,4327
		40	-,18889	,15279	,947	-,6680	,2902
		41	-,24444	,15279	,804	-,7235	,2347
		50	-,35556	,21608	,778	-,1,0331	,3220

	51	-,32222	,21608	,859	-,9998	,3553	
30	0	,06190	,16837	1,000	-,4660	,5898	
	10	-,06032	,16837	1,000	-,5883	,4676	
	11	,09524	,16837	1,000	-,4327	,6232	
	31	,00000	,18262	1,000	-,5726	,5726	
	40	-,09365	,16837	1,000	-,6216	,4343	
	41	-,14921	,16837	,993	-,6771	,3787	
	50	-,26032	,22737	,966	-,9732	,4526	
	51	-,22698	,22737	,986	-,9399	,4859	
31	0	,06190	,16837	1,000	-,4660	,5898	
	10	-,06032	,16837	1,000	-,5883	,4676	
	11	,09524	,16837	1,000	-,4327	,6232	
	30	,00000	,18262	1,000	-,5726	,5726	
	40	-,09365	,16837	1,000	-,6216	,4343	
	41	-,14921	,16837	,993	-,6771	,3787	
	50	-,26032	,22737	,966	-,9732	,4526	
	51	-,22698	,22737	,986	-,9399	,4859	
40	0	,15556	,15279	,984	-,3235	,6347	
	10	,03333	,15279	1,000	-,4458	,5124	
	11	,18889	,15279	,947	-,2902	,6680	
	30	,09365	,16837	1,000	-,4343	,6216	
	31	,09365	,16837	1,000	-,4343	,6216	
	41	-,05556	,15279	1,000	-,5347	,4235	
	50	-,16667	,21608	,998	-,8442	,5109	
	51	-,13333	,21608	1,000	-,8109	,5442	
41	0	,21111	,15279	,904	-,2680	,6902	
	10	,08889	,15279	1,000	-,3902	,5680	
	11	,24444	,15279	,804	-,2347	,7235	
	30	,14921	,16837	,993	-,3787	,6771	
	31	,14921	,16837	,993	-,3787	,6771	
	40	,05556	,15279	1,000	-,4235	,5347	
	50	-,11111	,21608	1,000	-,7887	,5664	
	51	-,07778	,21608	1,000	-,7553	,5998	
50	0	,32222	,21608	,859	-,3553	,9998	
	10	,20000	,21608	,991	-,4776	,8776	
	11	,35556	,21608	,778	-,3220	1,0331	
	30	,26032	,22737	,966	-,4526	,9732	
	31	,26032	,22737	,966	-,4526	,9732	
	40	,16667	,21608	,998	-,5109	,8442	
	41	,11111	,21608	1,000	-,5664	,7887	
	51	,03333	,26465	1,000	-,7965	,8632	
51	0	,28889	,21608	,919	-,3887	,9664	
	10	,16667	,21608	,998	-,5109	,8442	
	11	,32222	,21608	,859	-,3553	,9998	
	30	,22698	,22737	,986	-,4859	,9399	
	31	,22698	,22737	,986	-,4859	,9399	
	40	,13333	,21608	1,000	-,5442	,8109	
	41	,07778	,21608	1,000	-,5998	,7553	
	50	-,03333	,26465	1,000	-,8632	,7965	
ACont	0	10	-,11333	,13120	,995	-,5247	,2981
		11	-,33333	,13120	,219	-,7447	,0781
		30	,11714	,14458	,996	-,3362	,5705
		31	,06952	,14458	1,000	-,3838	,5229
		40	,07333	,13120	1,000	-,3381	,4847
		41	-,04000	,13120	1,000	-,4514	,3714
		50	-,38667	,18555	,487	-,9685	,1951
		51	-,62667(*)	,18555	,024	-1,2085	-,0449
10	0	,11333	,13120	,995	-,2981	,5247	
	11	-,22000	,13120	,760	-,6314	,1914	
	30	,23048	,14458	,807	-,2229	,6838	
	31	,18286	,14458	,940	-,2705	,6362	
	40	,18667	,13120	,888	-,2247	,5981	
	41	,07333	,13120	1,000	-,3381	,4847	
	50	-,27333	,18555	,867	-,8551	,3085	
	51	-,51333	,18555	,132	-1,0951	,0685	
11	0	,33333	,13120	,219	-,0781	,7447	
	10	,22000	,13120	,760	-,6314	,1914	

	30	,45048	,14458	,053	-,0029	,9038
	31	,40286	,14458	,126	-,0505	,8562
	40	,40667	,13120	,055	-,0047	,8181
	41	,29333	,13120	,387	-,1181	,7047
	50	-,05333	,18555	1,000	-,6351	,5285
	51	-,29333	,18555	,814	-,8751	,2885
30	0	-,11714	,14458	,996	-,5705	,3362
	10	-,23048	,14458	,807	-,6838	,2229
	11	-,45048	,14458	,053	-,9038	,0029
	31	-,04762	,15682	1,000	-,5393	,4441
	40	-,04381	,14458	1,000	-,4972	,4095
	41	-,15714	,14458	,976	-,6105	,2962
	50	-,50381	,19524	,201	-1,1160	,1084
	51	-,74381(*)	,19524	,006	-1,3560	-,1316
31	0	-,06952	,14458	1,000	-,5229	,3838
	10	-,18286	,14458	,940	-,6362	,2705
	11	-,40286	,14458	,126	-,8562	,0505
	30	,04762	,15682	1,000	-,4441	,5393
	40	,00381	,14458	1,000	-,4495	,4572
	41	-,10952	,14458	,998	-,5629	,3438
	50	-,45619	,19524	,325	-1,0684	,1560
	51	-,69619(*)	,19524	,013	-1,3084	-,0840
40	0	-,07333	,13120	1,000	-,4847	,3381
	10	-,18667	,13120	,888	-,5981	,2247
	11	-,40667	,13120	,055	-,8181	,0047
	30	,04381	,14458	1,000	-,4095	,4972
	31	-,00381	,14458	1,000	-,4572	,4495
	41	-,11333	,13120	,995	-,5247	,2981
	50	-,46000	,18555	,248	-1,0418	,1218
	51	-,70000(*)	,18555	,006	-1,2818	-,1182
41	0	,04000	,13120	1,000	-,3714	,4514
	10	-,07333	,13120	1,000	-,4847	,3381
	11	-,29333	,13120	,387	-,7047	,1181
	30	,15714	,14458	,976	-,2962	,6105
	31	,10952	,14458	,998	-,3438	,5629
	40	,11333	,13120	,995	-,2981	,5247
	50	-,34667	,18555	,636	-,9285	,2351
	51	-,58667(*)	,18555	,046	-1,1685	-,0049
50	0	,38667	,18555	,487	-,1951	,9685
	10	,27333	,18555	,867	-,3085	,8551
	11	,05333	,18555	1,000	-,5285	,6351
	30	,50381	,19524	,201	-,1084	1,1160
	31	,45619	,19524	,325	-,1560	1,0684
	40	,46000	,18555	,248	-,1218	1,0418
	41	,34667	,18555	,636	-,2351	,9285
	51	-,24000	,22725	,980	-,9526	,4726
51	0	,62667(*)	,18555	,024	,0449	1,2085
	10	,51333	,18555	,132	-,0685	1,0951
	11	,29333	,18555	,814	-,2885	,8751
	30	,74381(*)	,19524	,006	,1316	1,3560
	31	,69619(*)	,19524	,013	,0840	1,3084
	40	,70000(*)	,18555	,006	,1182	1,2818
	41	,58667(*)	,18555	,046	,0049	1,1685
	50	,24000	,22725	,980	-,4726	,9526
AConf	0	-,07500	,12359	1,000	-,4625	,3125
	11	-,23333	,12359	,623	-,6209	,1542
	30	,09643	,13619	,999	-,3306	,5235
	31	-,05833	,13619	1,000	-,4854	,3687
	40	,09167	,12359	,998	-,2959	,4792
	41	-,02500	,12359	1,000	-,4125	,3625
	50	-,31667	,17478	,674	-,8647	,2314
	51	-,41667	,17478	,298	-,9647	,1314
10	0	,07500	,12359	1,000	-,3125	,4625
	11	-,15833	,12359	,936	-,5459	,2292
	30	,17143	,13619	,942	-,2556	,5985
	31	,01667	,13619	1,000	-,4104	,4437
	40	,16667	,12359	,915	-,2209	,5542

	41	,05000	,12359	1,000	-,3375	,4375
	50	-,24167	,17478	,903	-,7897	,3064
	51	-,34167	,17478	,577	-,8897	,2064
11	0	,23333	,12359	,623	-,1542	,6209
	10	,15833	,12359	,936	-,2292	,5459
	30	,32976	,13619	,278	-,0973	,7568
	31	,17500	,13619	,935	-,2520	,6020
	40	,32500	,12359	,181	-,0625	,7125
	41	,20833	,12359	,755	-,1792	,5959
	50	-,08333	,17478	1,000	-,6314	,4647
	51	-,18333	,17478	,980	-,7314	,3647
30	0	-,09643	,13619	,999	-,5235	,3306
	10	-,17143	,13619	,942	-,5985	,2556
	11	-,32976	,13619	,278	-,7568	,0973
	31	-,15476	,14772	,981	-,6179	,3084
	40	-,00476	,13619	1,000	-,4318	,4223
	41	-,12143	,13619	,993	-,5485	,3056
	50	-,41310	,18391	,380	-,9897	,1636
	51	-,51310	,18391	,125	-1,0897	,0636
31	0	,05833	,13619	1,000	-,3687	,4854
	10	-,01667	,13619	1,000	-,4437	,4104
	11	-,17500	,13619	,935	-,6020	,2520
	30	,15476	,14772	,981	-,3084	,6179
	40	,15000	,13619	,973	-,2770	,5770
	41	,03333	,13619	1,000	-,3937	,4604
	50	-,25833	,18391	,895	-,8350	,3183
	51	-,35833	,18391	,581	-,9350	,2183
40	0	-,09167	,12359	,998	-,4792	,2959
	10	-,16667	,12359	,915	-,5542	,2209
	11	-,32500	,12359	,181	-,7125	,0625
	30	,00476	,13619	1,000	-,4223	,4318
	31	-,15000	,13619	,973	-,5770	,2770
	41	-,11667	,12359	,990	-,5042	,2709
	50	-,40833	,17478	,326	-,9564	,1397
	51	-,50833	,17478	,093	-1,0564	,0397
41	0	,02500	,12359	1,000	-,3625	,4125
	10	-,05000	,12359	1,000	-,4375	,3375
	11	-,20833	,12359	,755	-,5959	,1792
	30	,12143	,13619	,993	-,3056	,5485
	31	-,03333	,13619	1,000	-,4604	,3937
	40	,11667	,12359	,990	-,2709	,5042
	50	-,29167	,17478	,765	-,8397	,2564
	51	-,39167	,17478	,384	-,9397	,1564
50	0	,31667	,17478	,674	-,2314	,8647
	10	,24167	,17478	,903	-,3064	,7897
	11	,08333	,17478	1,000	-,4647	,6314
	30	,41310	,18391	,380	-,1636	,9897
	31	,25833	,18391	,895	-,3183	,8350
	40	,40833	,17478	,326	-,1397	,9564
	41	,29167	,17478	,765	-,2564	,8397
	51	-,10000	,21406	1,000	-,7712	,5712
51	0	,41667	,17478	,298	-,1314	,9647
	10	,34167	,17478	,577	-,2064	,8897
	11	,18333	,17478	,980	-,3647	,7314
	30	,51310	,18391	,125	-,0636	1,0897
	31	,35833	,18391	,581	-,2183	,9350
	40	,50833	,17478	,093	-,0397	1,0564
	41	,39167	,17478	,384	-,1564	,9397
	50	,10000	,21406	1,000	-,5712	,7712
EEE	0	-,25000	,14033	,694	-,6900	,1900
	11	-,41667	,14033	,079	-,8567	,0233
	30	-,11905	,15463	,998	-,6039	,3658
	31	-,15476	,15463	,985	-,6396	,3301
	40	-,09167	,14033	,999	-,5317	,3483
	41	-,28333	,14033	,532	-,7233	,1567
	50	-,61667	,19845	,054	-1,2389	,0056
	51	-,79167(*)	,19845	,003	-1,4139	-,1694

	10	0	,25000	,14033	,694	-,1900	,6900
		11	-,16667	,14033	,958	-,6067	,2733
		30	,13095	,15463	,995	-,3539	,6158
		31	,09524	,15463	1,000	-,3896	,5801
		40	,15833	,14033	,969	-,2817	,5983
		41	-,03333	,14033	1,000	-,4733	,4067
		50	-,36667	,19845	,650	-,9889	,2556
		51	-,54167	,19845	,144	-1,1639	,0806
	11	0	,41667	,14033	,079	-,0233	,8567
		10	,16667	,14033	,958	-,2733	,6067
		30	,29762	,15463	,598	-,1872	,7825
		31	,26190	,15463	,750	-,2230	,7468
		40	,32500	,14033	,338	-,1150	,7650
		41	,13333	,14033	,990	-,3067	,5733
		50	-,20000	,19845	,985	-,8223	,4223
		51	-,37500	,19845	,622	-,9973	,2473
	30	0	,11905	,15463	,998	-,3658	,6039
		10	-,13095	,15463	,995	-,6158	,3539
		11	-,29762	,15463	,598	-,7825	,1872
		31	-,03571	,16772	1,000	-,5616	,4902
		40	,02738	,15463	1,000	-,4575	,5122
		41	-,16429	,15463	,979	-,6492	,3206
		50	-,49762	,20881	,299	-1,1524	,1571
		51	-,67262(*)	,20881	,039	-1,3274	-,0179
	31	0	,15476	,15463	,985	-,3301	,6396
		10	-,09524	,15463	1,000	-,5801	,3896
		11	-,26190	,15463	,750	-,7468	,2230
		30	,03571	,16772	1,000	-,4902	,5616
		40	,06310	,15463	1,000	-,4218	,5480
		41	-,12857	,15463	,996	-,6134	,3563
		50	-,46190	,20881	,402	-1,1167	,1929
		51	-,63690	,20881	,064	-1,2917	,0179
	40	0	,09167	,14033	,999	-,3483	,5317
		10	-,15833	,14033	,969	-,5983	,2817
		11	-,32500	,14033	,338	-,7650	,1150
		30	-,02738	,15463	1,000	-,5122	,4575
		31	-,06310	,15463	1,000	-,5480	,4218
		41	-,19167	,14033	,909	-,6317	,2483
		50	-,52500	,19845	,175	-1,1473	,0973
		51	-,70000(*)	,19845	,015	-1,3223	-,0777
	41	0	,28333	,14033	,532	-,1567	,7233
		10	,03333	,14033	1,000	-,4067	,4733
		11	-,13333	,14033	,990	-,5733	,3067
		30	,16429	,15463	,979	-,3206	,6492
		31	,12857	,15463	,996	-,3563	,6134
		40	,19167	,14033	,909	-,2483	,6317
		50	-,33333	,19845	,758	-,9556	,2889
		51	-,50833	,19845	,210	-1,1306	,1139
	50	0	,61667	,19845	,054	-,0056	1,2389
		10	,36667	,19845	,650	-,2556	,9889
		11	,20000	,19845	,985	-,4223	,8223
		30	,49762	,20881	,299	-,1571	1,1524
		31	,46190	,20881	,402	-,1929	1,1167
		40	,52500	,19845	,175	-,0973	1,1473
		41	,33333	,19845	,758	-,2889	,9556
		51	-,17500	,24306	,998	-,9371	,5871
	51	0	,79167(*)	,19845	,003	,1694	1,4139
		10	,54167	,19845	,144	-,0806	1,1639
		11	,37500	,19845	,622	-,2473	,9973
		30	,67262(*)	,20881	,039	,0179	1,3274
		31	,63690	,20881	,064	-,0179	1,2917
		40	,70000(*)	,19845	,015	,0777	1,3223
		41	,50833	,19845	,210	-,1139	1,1306
		50	,17500	,24306	,998	-,5871	,9371
AAv	0	10	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
		11	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
		30	,00476	,18995	1,000	-,5908	,6004

	31	-,16984	,18995	,993	-,7655	,4258
	40	,00000	,17238	1,000	-,5405	,5405
	41	-,13333	,17238	,997	-,6738	,4072
	50	-,14444	,24378	1,000	-,9088	,6199
	51	-,17778	,24378	,998	-,9422	,5866
10	0	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	11	,00000	,17238	1,000	-,5405	,5405
	30	,07143	,18995	1,000	-,5242	,6670
	31	-,10317	,18995	1,000	-,6988	,4924
	40	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	41	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
	50	-,07778	,24378	1,000	-,8422	,6866
	51	-,11111	,24378	1,000	-,8755	,6533
11	0	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	10	,00000	,17238	1,000	-,5405	,5405
	30	,07143	,18995	1,000	-,5242	,6670
	31	-,10317	,18995	1,000	-,6988	,4924
	40	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	41	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
	50	-,07778	,24378	1,000	-,8422	,6866
	51	-,11111	,24378	1,000	-,8755	,6533
30	0	-,00476	,18995	1,000	-,6004	,5908
	10	-,07143	,18995	1,000	-,6670	,5242
	11	-,07143	,18995	1,000	-,6670	,5242
	31	-,17460	,20603	,995	-,8206	,4714
	40	-,00476	,18995	1,000	-,6004	,5908
	41	-,13810	,18995	,998	-,7337	,4575
	50	-,14921	,25651	1,000	-,9535	,6551
	51	-,18254	,25651	,999	-,9868	,6218
31	0	,16984	,18995	,993	-,4258	,7655
	10	,10317	,18995	1,000	-,4924	,6988
	11	,10317	,18995	1,000	-,4924	,6988
	30	,17460	,20603	,995	-,4714	,8206
	40	,16984	,18995	,993	-,4258	,7655
	41	,03651	,18995	1,000	-,5591	,6321
	50	,02540	,25651	1,000	-,7789	,8297
	51	-,00794	,25651	1,000	-,8122	,7964
40	0	,00000	,17238	1,000	-,5405	,5405
	10	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
	11	-,06667	,17238	1,000	-,6072	,4738
	30	,00476	,18995	1,000	-,5908	,6004
	31	-,16984	,18995	,993	-,7655	,4258
	41	-,13333	,17238	,997	-,6738	,4072
	50	-,14444	,24378	1,000	-,9088	,6199
	51	-,17778	,24378	,998	-,9422	,5866
41	0	,13333	,17238	,997	-,4072	,6738
	10	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	11	,06667	,17238	1,000	-,4738	,6072
	30	,13810	,18995	,998	-,4575	,7337
	31	-,03651	,18995	1,000	-,6321	,5591
	40	,13333	,17238	,997	-,4072	,6738
	50	-,01111	,24378	1,000	-,7755	,7533
	51	-,04444	,24378	1,000	-,8088	,7199
50	0	,14444	,24378	1,000	-,6199	,9088
	10	,07778	,24378	1,000	-,6866	,8422
	11	,07778	,24378	1,000	-,6866	,8422
	30	,14921	,25651	1,000	-,6551	,9535
	31	-,02540	,25651	1,000	-,8297	,7789
	40	,14444	,24378	1,000	-,6199	,9088
	41	,01111	,24378	1,000	-,7533	,7755
	51	-,03333	,29857	1,000	-,9695	,9029
51	0	,17778	,24378	,998	-,5866	,9422
	10	,11111	,24378	1,000	-,6533	,8755
	11	,11111	,24378	1,000	-,6533	,8755
	30	,18254	,25651	,999	-,6218	,9868
	31	,00794	,25651	1,000	-,7964	,8122
	40	,17778	,24378	,998	-,5866	,9422

		41	,04444	,24378	1,000	-,7199	,8088	
		50	,03333	,29857	1,000	-,9029	,9695	
	TD	0	10	-,20833	,12955	,799	-,6146	,1979
		11	-,24167	,12955	,638	-,6479	,1646	
		30	,02976	,14276	1,000	-,4179	,4774	
		31	-,02976	,14276	1,000	-,4774	,4179	
		40	,15000	,12955	,964	-,2562	,5562	
		41	-,00833	,12955	1,000	-,4146	,3979	
		50	-,49167	,18321	,160	-1,0662	,0828	
		51	-,64167(*)	,18321	,016	-1,2162	-,0672	
		10	0	,20833	,12955	,799	-,1979	,6146
		11	-,03333	,12955	1,000	-,4396	,3729	
		30	,23810	,14276	,765	-,2095	,6857	
		31	,17857	,14276	,944	-,2691	,6262	
		40	,35833	,12955	,132	-,0479	,7646	
		41	,20000	,12955	,833	-,2062	,6062	
		50	-,28333	,18321	,832	-,8578	,2912	
		51	-,43333	,18321	,309	-1,0078	,1412	
		11	0	,24167	,12955	,638	-,1646	,6479
		10	,03333	,12955	1,000	-,3729	,4396	
		30	,27143	,14276	,614	-,1762	,7191	
		31	,21190	,14276	,862	-,2357	,6595	
		40	,39167	,12955	,068	-,0146	,7979	
		41	,23333	,12955	,681	-,1729	,6396	
		50	-,25000	,18321	,910	-,8245	,3245	
		51	-,40000	,18321	,421	-,9745	,1745	
		30	0	-,02976	,14276	1,000	-,4774	,4179
		10	-,23810	,14276	,765	-,6857	,2095	
		11	-,27143	,14276	,614	-,7191	,1762	
		31	-,05952	,15484	1,000	-,5451	,4260	
		40	,12024	,14276	,995	-,3274	,5679	
		41	-,03810	,14276	1,000	-,4857	,4095	
		50	-,52143	,19278	,153	-1,1259	,0830	
		51	-,67143(*)	,19278	,017	-1,2759	-,0670	
		31	0	,02976	,14276	1,000	-,4179	,4774
		10	-,17857	,14276	,944	-,6262	,2691	
		11	-,21190	,14276	,862	-,6595	,2357	
		30	,05952	,15484	1,000	-,4260	,5451	
		40	,17976	,14276	,942	-,2679	,6274	
		41	,02143	,14276	1,000	-,4262	,4691	
		50	-,46190	,19278	,292	-1,0664	,1426	
		51	-,61190(*)	,19278	,045	-1,2164	-,0074	
		40	0	-,15000	,12955	,964	-,5562	,2562
		10	-,35833	,12955	,132	-,7646	,0479	
		11	-,39167	,12955	,068	-,7979	,0146	
		30	-,12024	,14276	,995	-,5679	,3274	
		31	-,17976	,14276	,942	-,6274	,2679	
		41	-,15833	,12955	,951	-,5646	,2479	
		50	-,64167(*)	,18321	,016	-1,2162	-,0672	
		51	-,79167(*)	,18321	,001	-1,3662	-,2172	
		41	0	,00833	,12955	1,000	-,3979	,4146
		10	-,20000	,12955	,833	-,6062	,2062	
		11	-,23333	,12955	,681	-,6396	,1729	
		30	,03810	,14276	1,000	-,4095	,4857	
		31	-,02143	,14276	1,000	-,4691	,4262	
		40	,15833	,12955	,951	-,2479	,5646	
		50	-,48333	,18321	,178	-1,0578	,0912	
		51	-,63333(*)	,18321	,019	-1,2078	-,0588	
		50	0	,49167	,18321	,160	-,0828	1,0662
		10	,28333	,18321	,832	-,2912	,8578	
		11	,25000	,18321	,910	-,3245	,8245	
		30	,52143	,19278	,153	-,0830	1,1259	
		31	,46190	,19278	,292	-,1426	1,0664	
		40	,64167(*)	,18321	,016	,0672	1,2162	
		41	,48333	,18321	,178	-,0912	1,0578	
		51	-,15000	,22439	,999	-,8536	,5536	
		51	0	,64167(*)	,18321	,016	,0672	1,2162

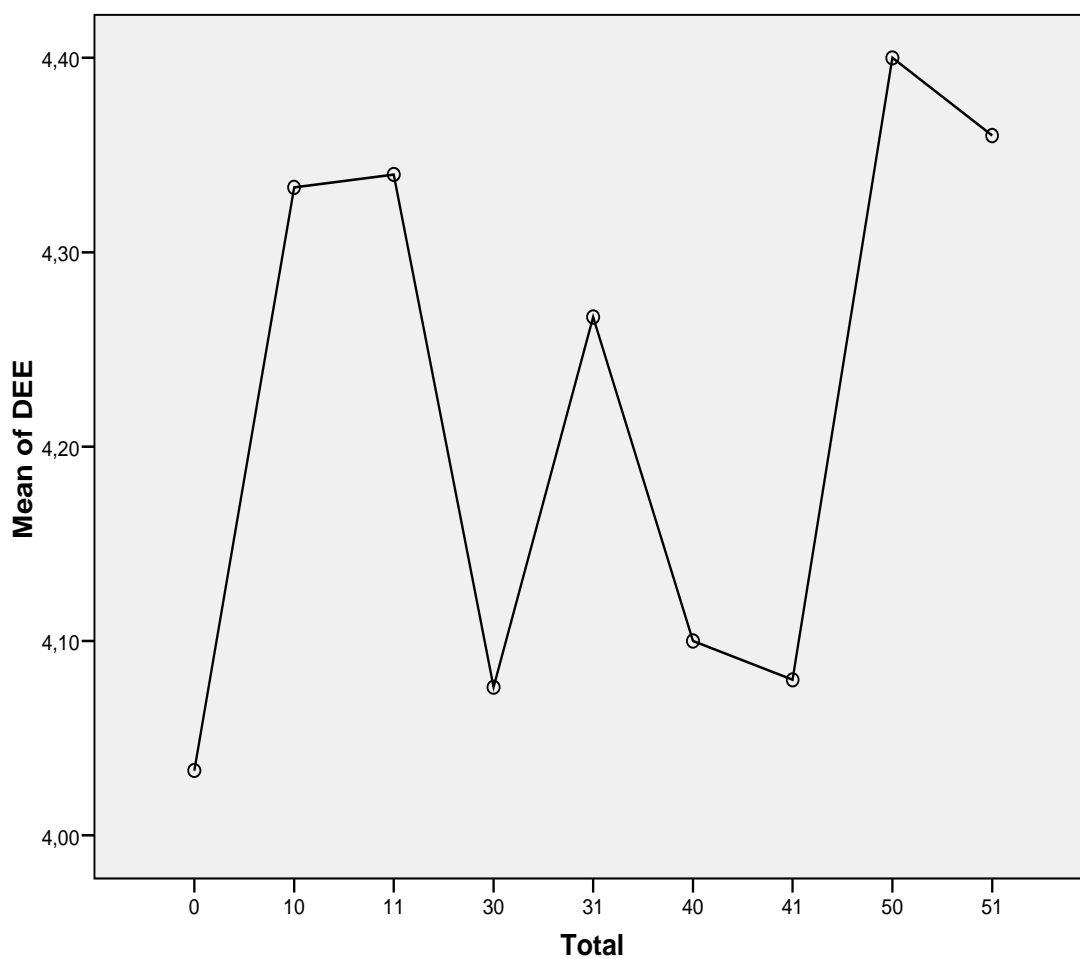
		10	,43333	,18321	,309	-,1412	1,0078
		11	,40000	,18321	,421	-,1745	,9745
		30	,67143(*)	,19278	,017	,0670	1,2759
		31	,61190(*)	,19278	,045	,0074	1,2164
		40	,79167(*)	,18321	,001	,2172	1,3662
		41	,63333(*)	,18321	,019	,0588	1,2078
		50	,15000	,22439	,999	-,5536	,8536
CD	0	10	-,07500	,12771	1,000	-,4754	,3254
		11	-,27500	,12771	,440	-,6754	,1254
		30	,08452	,14073	1,000	-,3567	,5258
		31	-,03452	,14073	1,000	-,4758	,4067
		40	,05000	,12771	1,000	-,3504	,4504
		41	-,04167	,12771	1,000	-,4421	,3588
		50	-,27500	,18061	,844	-,8413	,2913
		51	-,55000	,18061	,064	-1,1163	,0163
	10	0	,07500	,12771	1,000	-,3254	,4754
		11	-,20000	,12771	,822	-,6004	,2004
		30	,15952	,14073	,968	-,2817	,6008
		31	,04048	,14073	1,000	-,4008	,4817
		40	,12500	,12771	,987	-,2754	,5254
		41	,03333	,12771	1,000	-,3671	,4338
		50	-,20000	,18061	,973	-,7663	,3663
		51	-,47500	,18061	,181	-1,0413	,0913
	11	0	,27500	,12771	,440	-,1254	,6754
		10	,20000	,12771	,822	-,2004	,6004
		30	,35952	,14073	,213	-,0817	,8008
		31	,24048	,14073	,741	-,2008	,6817
		40	,32500	,12771	,217	-,0754	,7254
		41	,23333	,12771	,664	-,1671	,6338
		50	,00000	,18061	1,000	-,5663	,5663
		51	-,27500	,18061	,844	-,8413	,2913
	30	0	-,08452	,14073	1,000	-,5258	,3567
		10	-,15952	,14073	,968	-,6008	,2817
		11	-,35952	,14073	,213	-,8008	,0817
		31	-,11905	,15264	,997	-,5977	,3596
		40	-,03452	,14073	1,000	-,4758	,4067
		41	-,12619	,14073	,993	-,5675	,3151
		50	-,35952	,19003	,620	-,9554	,2363
		51	-,63452(*)	,19003	,027	-1,2304	-,0387
	31	0	,03452	,14073	1,000	-,4067	,4758
		10	-,04048	,14073	1,000	-,4817	,4008
		11	-,24048	,14073	,741	-,6817	,2008
		30	,11905	,15264	,997	-,3596	,5977
		40	,08452	,14073	1,000	-,3567	,5258
		41	-,00714	,14073	1,000	-,4484	,4341
		50	-,24048	,19003	,940	-,8363	,3554
		51	-,51548	,19003	,150	-1,1113	,0804
	40	0	-,05000	,12771	1,000	-,4504	,3504
		10	-,12500	,12771	,987	-,5254	,2754
		11	-,32500	,12771	,217	-,7254	,0754
		30	,03452	,14073	1,000	-,4067	,4758
		31	-,08452	,14073	1,000	-,5258	,3567
		41	-,09167	,12771	,999	-,4921	,3088
		50	-,32500	,18061	,683	-,8913	,2413
		51	-,60000(*)	,18061	,029	-1,1663	-,0337
	41	0	,04167	,12771	1,000	-,3588	,4421
		10	-,03333	,12771	1,000	-,4338	,3671
		11	-,23333	,12771	,664	-,6338	,1671
		30	,12619	,14073	,993	-,3151	,5675
		31	,00714	,14073	1,000	-,4341	,4484
		40	,09167	,12771	,999	-,3088	,4921
		50	-,23333	,18061	,933	-,7996	,3330
		51	-,50833	,18061	,118	-1,0746	,0580
	50	0	,27500	,18061	,844	-,2913	,8413
		10	,20000	,18061	,973	-,3663	,7663
		11	,00000	,18061	1,000	-,5663	,5663
		30	,35952	,19003	,620	-,2363	,9554

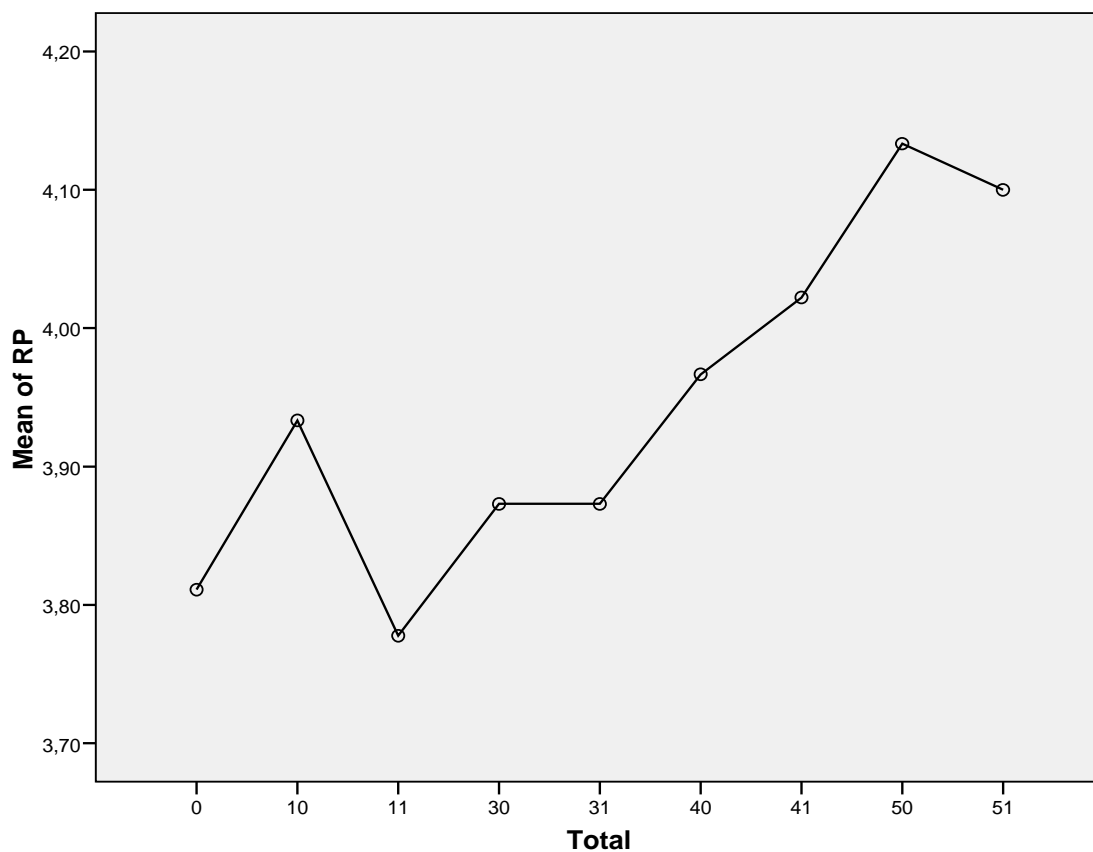
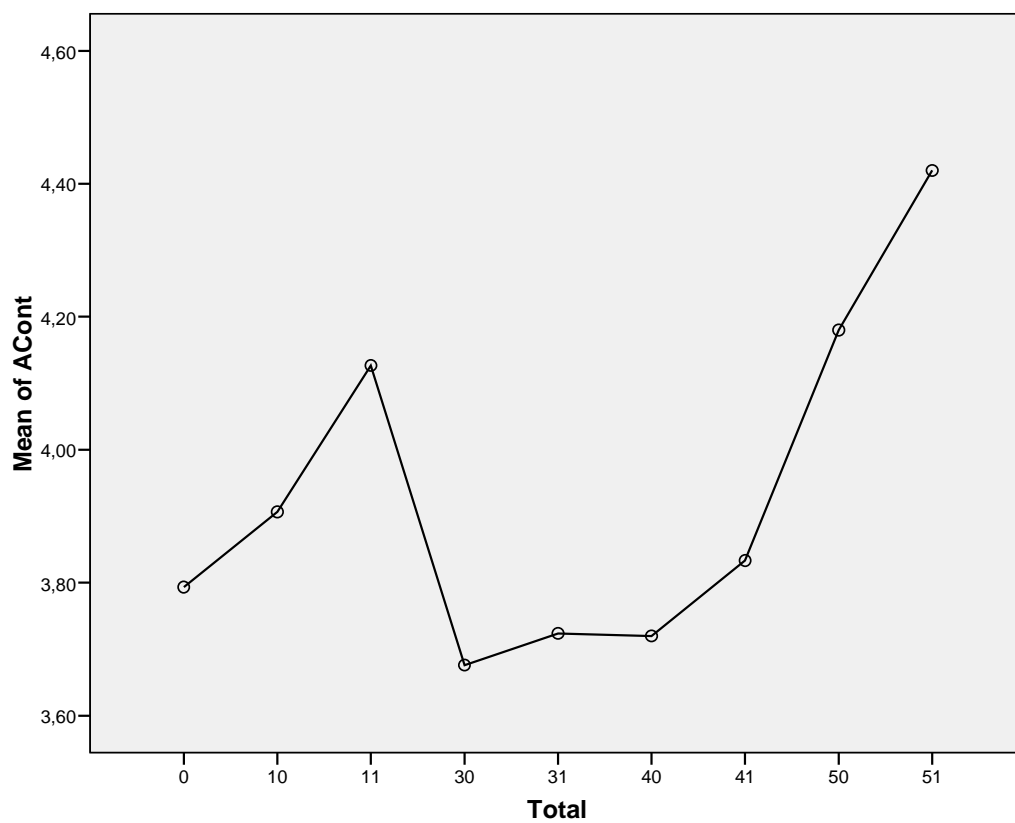
		31	,24048	,19003	,940	-,3554	,8363
		40	,32500	,18061	,683	-,2413	,8913
		41	,23333	,18061	,933	-,3330	,7996
		51	-,27500	,22120	,946	-,9686	,4186
	51	0	,55000	,18061	,064	-,0163	1,1163
		10	,47500	,18061	,181	-,0913	1,0413
		11	,27500	,18061	,844	-,2913	,8413
		30	,63452(*)	,19003	,027	,0387	1,2304
		31	,51548	,19003	,150	-,0804	1,1113
		40	,60000(*)	,18061	,029	,0337	1,1663
		41	,50833	,18061	,118	-,0580	1,0746
		50	,27500	,22120	,946	-,4186	,9686
Inf	0	10	-,06667	,15846	1,000	-,5635	,4302
		11	-,26667	,15846	,756	-,7635	,2302
		30	,16508	,17461	,990	-,3824	,7126
		31	,13333	,17461	,998	-,4142	,6808
		40	-,10000	,15846	,999	-,5969	,3969
		41	-,03333	,15846	1,000	-,5302	,4635
		50	-,50000	,22409	,390	-,1,2027	,2027
		51	-,40000	,22409	,692	-,1,1027	,3027
	10	0	,06667	,15846	1,000	-,4302	,5635
		11	-,20000	,15846	,941	-,6969	,2969
		30	,23175	,17461	,922	-,3158	,7793
		31	,20000	,17461	,966	-,3475	,7475
		40	-,03333	,15846	1,000	-,5302	,4635
		41	,03333	,15846	1,000	-,4635	,5302
		50	-,43333	,22409	,591	-,1,1360	,2693
		51	-,33333	,22409	,860	-,1,0360	,3693
	11	0	,26667	,15846	,756	-,2302	,7635
		10	,20000	,15846	,941	-,2969	,6969
		30	,43175	,17461	,252	-,1158	,9793
		31	,40000	,17461	,353	-,1475	,9475
		40	,16667	,15846	,980	-,3302	,6635
		41	,23333	,15846	,867	-,2635	,7302
		50	-,23333	,22409	,981	-,9360	,4693
		51	-,13333	,22409	1,000	-,8360	,5693
	30	0	-,16508	,17461	,990	-,7126	,3824
		10	-,23175	,17461	,922	-,7793	,3158
		11	-,43175	,17461	,252	-,9793	,1158
		31	-,03175	,18939	1,000	-,6256	,5621
		40	-,26508	,17461	,846	-,8126	,2824
		41	-,19841	,17461	,968	-,7459	,3491
		50	-,66508	,23579	,116	-,1,4044	,0743
		51	-,56508	,23579	,292	-,1,3044	,1743
	31	0	-,13333	,17461	,998	-,6808	,4142
		10	-,20000	,17461	,966	-,7475	,3475
		11	-,40000	,17461	,353	-,9475	,1475
		30	,03175	,18939	1,000	-,5621	,6256
		40	-,23333	,17461	,919	-,7808	,3142
		41	-,16667	,17461	,989	-,7142	,3808
		50	-,63333	,23579	,159	-,1,3727	,1060
		51	-,53333	,23579	,370	-,1,2727	,2060
	40	0	,10000	,15846	,999	-,3969	,5969
		10	,03333	,15846	1,000	-,4635	,5302
		11	-,16667	,15846	,980	-,6635	,3302
		30	,26508	,17461	,846	-,2824	,8126
		31	,23333	,17461	,919	-,3142	,7808
		41	,06667	,15846	1,000	-,4302	,5635
		50	-,40000	,22409	,692	-,1,1027	,3027
		51	-,30000	,22409	,918	-,1,0027	,4027
	41	0	,03333	,15846	1,000	-,4635	,5302
		10	-,03333	,15846	1,000	-,5302	,4635
		11	-,23333	,15846	,867	-,7302	,2635
		30	,19841	,17461	,968	-,3491	,7459
		31	,16667	,17461	,989	-,3808	,7142
		40	-,06667	,15846	1,000	-,5635	,4302
		50	-,46667	,22409	,488	-,1,1693	,2360

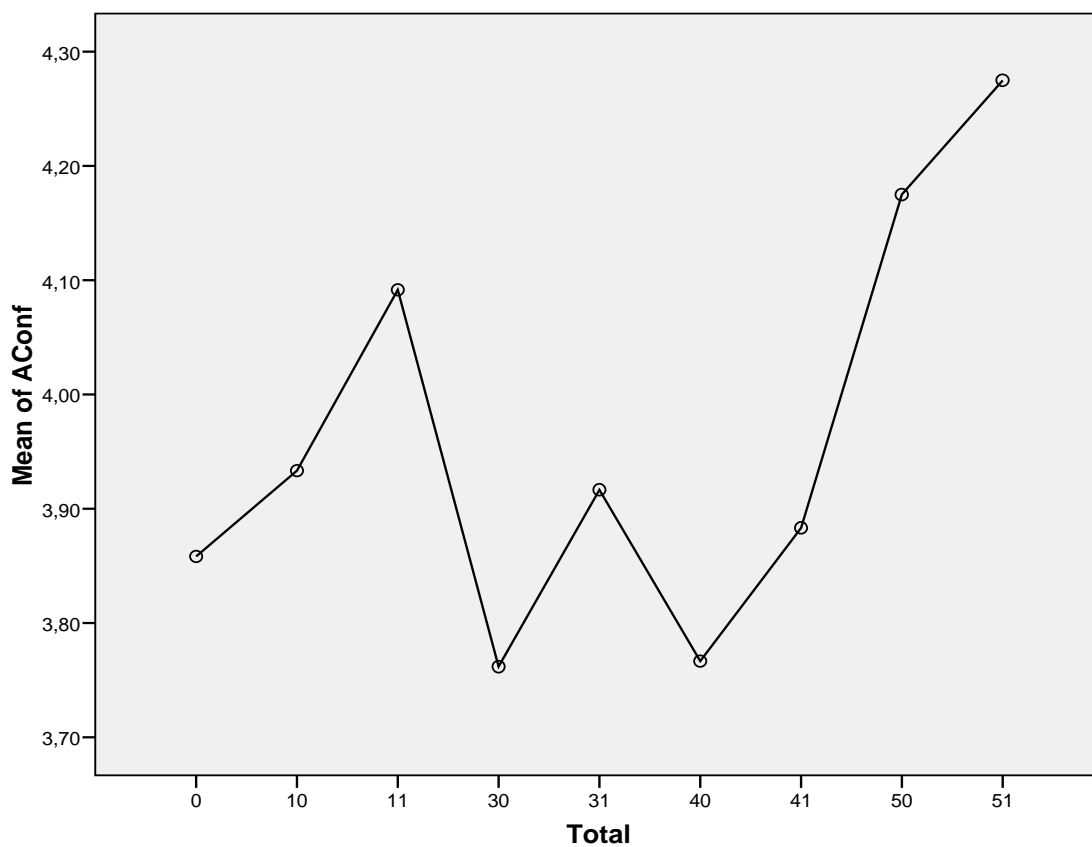
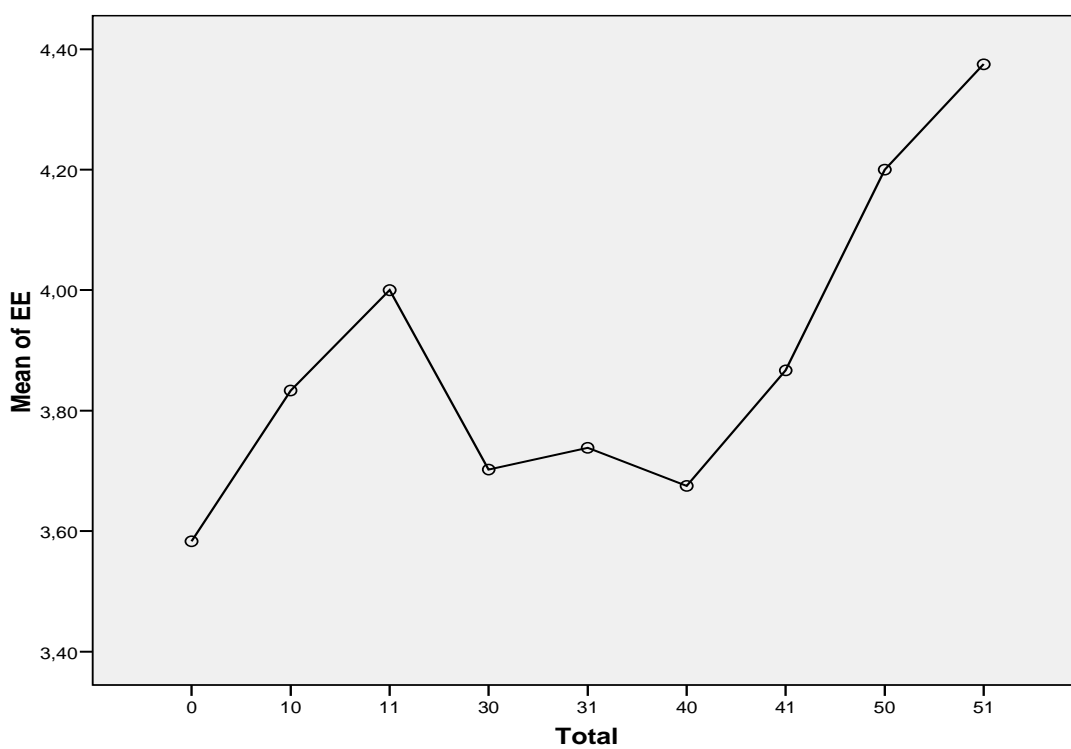
50	51	-,36667	,22409	,784	-1,0693	,3360
	0	,50000	,22409	,390	-,2027	1,2027
	10	,43333	,22409	,591	-,2693	1,1360
	11	,23333	,22409	,981	-,4693	,9360
	30	,66508	,23579	,116	-,0743	1,4044
	31	,63333	,23579	,159	-,1060	1,3727
	40	,40000	,22409	,692	-,3027	1,1027
	41	,46667	,22409	,488	-,2360	1,1693
	51	,10000	,27446	1,000	-,7606	,9606
51	0	,40000	,22409	,692	-,3027	1,1027
	10	,33333	,22409	,860	-,3693	1,0360
	11	,13333	,22409	1,000	-,5693	,8360
	30	,56508	,23579	,292	-,1743	1,3044
	31	,53333	,23579	,370	-,2060	1,2727
	40	,30000	,22409	,918	-,4027	1,0027
	41	,36667	,22409	,784	-,3360	1,0693
	50	-,10000	,27446	1,000	-,9606	,7606

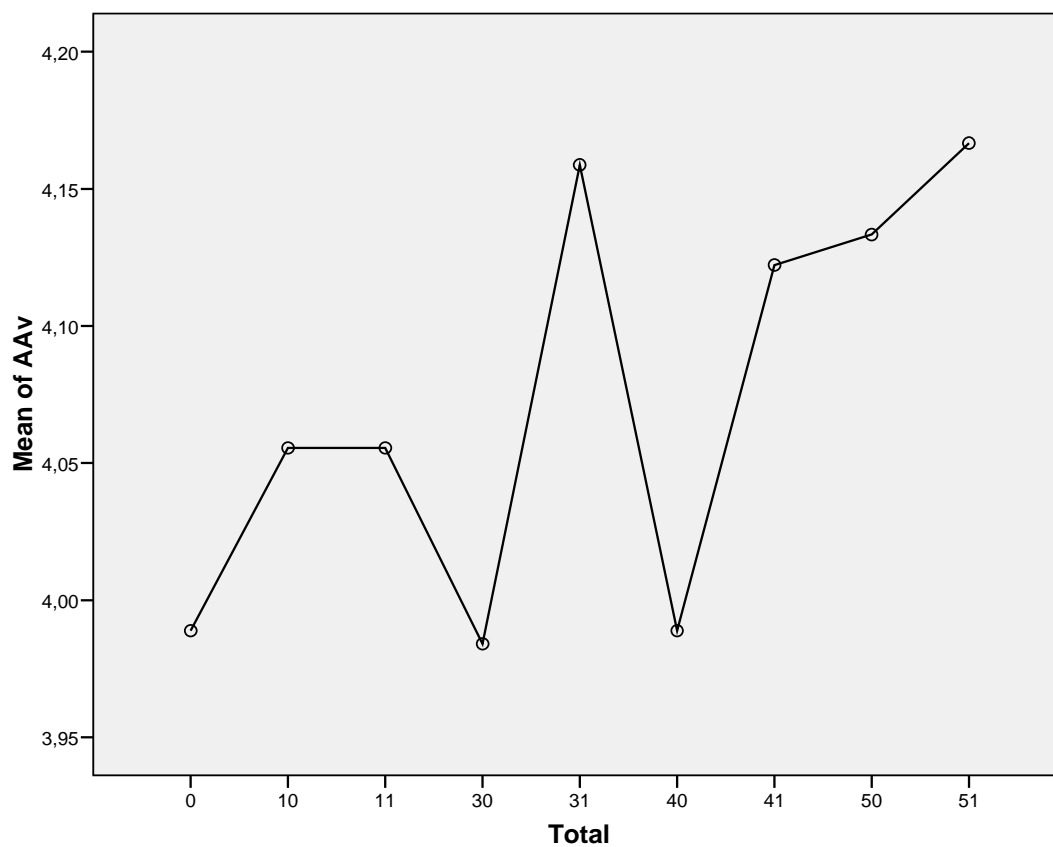
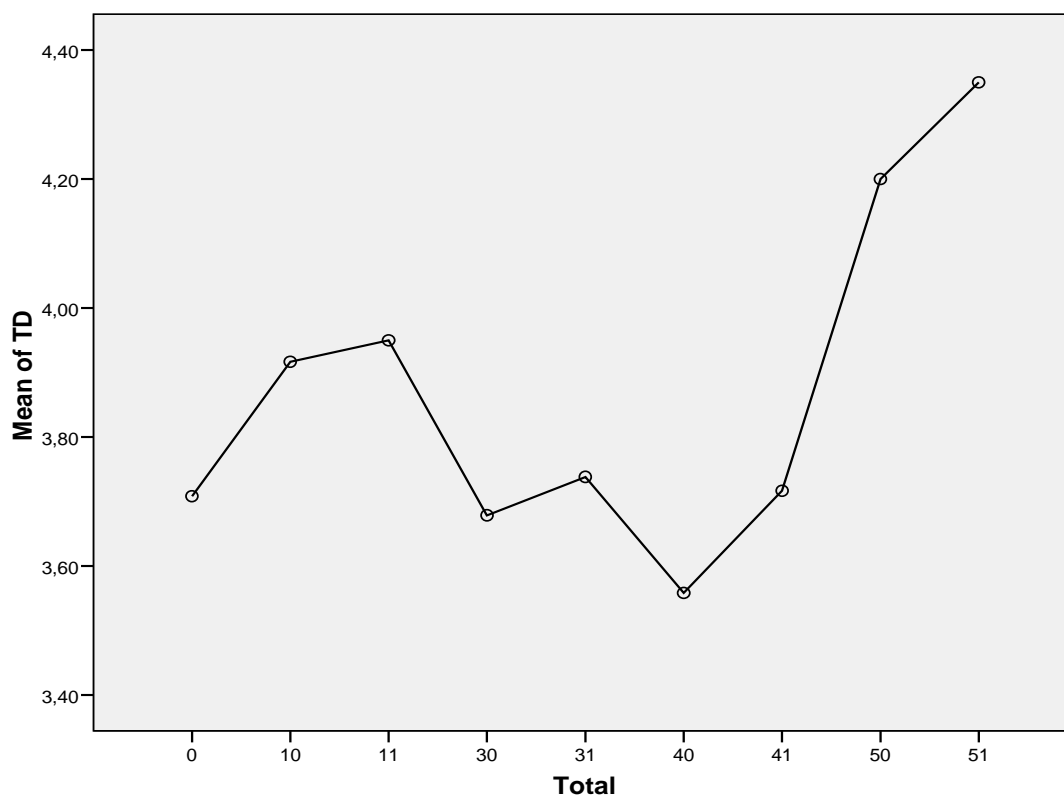
\* The mean difference is significant at the .05 level.

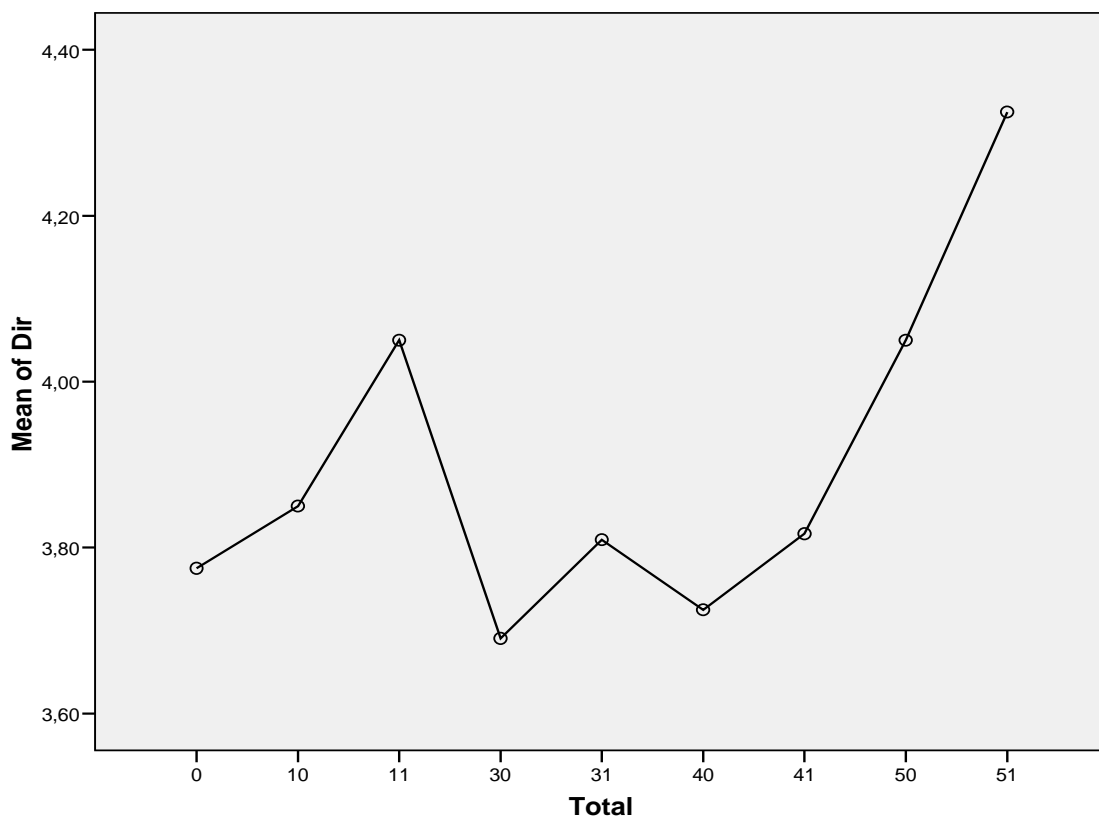
**Gráfico 1: comparação da competência DEE nos vários contextos**



**Gráfico 2:** comparação da competência RP nos vários contextos**Gráfico 3:** comparação da dimensão ACont, nos vários contextos

**Gráfico 4:** comparação da competência AConf, nos vários contextos**Gráfico 5:** comparação da competência EEE nos vários contextos

**Gráfico 6:** comparação da competência Aav nos vários contextos**Gráfico 7:** comparação da competência TD nos vários contextos

**Gráfico 8:** comparação da competência CD nos vários contextos**Gráfico 9:** comparação da dimensão Inf, nos vários contextos