



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

**O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de
Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários**

Dissertação para a obtenção do grau de mestre

Orientador: Tenente Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrando: João Luís Tavares Carolino

Lisboa, 2020



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

**O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de
Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários**

Dissertação para a obtenção do grau de mestre

Orientador: Tenente Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrando: João Luís Tavares Carolino

Lisboa, 2020

Epígrafe

“A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens”

Antoine de Saint-Exupéry (1939)

Dedicatória

À Madalena, Mariana e Marta

Agradecimentos

A realização desta Dissertação contou com o apoio e colaboração de diferentes pessoas e instituições às quais devo a minha profunda gratidão. Nesta jornada, muitos foram os momentos em que a adversidade e desalento só foram possíveis ultrapassar devido ao auxílio de todos. Por ser justo o reconhecimento, presto desta forma o meu agradecimento.

Ao Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco, na qualidade de orientador e docente, por ter aceitado o desafio lançado, pelo imenso conhecimento transmitido, experiência, incentivo constante e dedicação durante todas as etapas deste trabalho. Na qualidade de amigo, por ter sempre uma palavra de alento e disponibilidade para manter a chama acesa durante esta longa caminhada. Ao Tenente-Coronel Rouco, o meu sincero agradecimento.

Ao Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa, pela magnífica instituição de história secular que é, e que em tudo permitiu que esta investigação pudesse ser realizada. Na pessoa do Exmo. Comandante Tenente-Coronel Engenheiro Tiago Manuel Batista Lopes, deixo o meu agradecimento a todo o efetivo que integra esta grande organização.

Um agradecimento à Academia Militar, pela qualidade do Ensino e dos Docentes do Mestrado. Sem dúvida uma referência no Ensino Superior Militar e a qual guardarei com elevada estima e saudade.

Ao Professor Doutor Manuel Luís Capelas pela forma sempre simpática, clara e objetiva de transmitir os seus conhecimentos, associado a uma disponibilidade sempre permanente.

À Dra. Carla Boto Pereira pela assertividade, partilha, debate, incentivo e apoio ao longo deste projeto.

À minha família, pelo suporte que são e sempre foram ao longo desta jornada, e pela compreensão por todos os momentos de ausência que vos retiraram a atenção que vos é devida. A vós o meu pedido de desculpa e um MUITO OBRIGADO.

Índice geral

Epígrafe	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice geral	iv
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas	viii
Índice de gráficos.....	xii
Resumo	xiv
Abstract.....	xv
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xvi
Lista de símbolos.....	xix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 LIDERANÇA	12
1.1 – Introdução.....	12
1.2 – Liderança	12
1.3 – Competências de liderança	18
1.4 – Dimensões das competências	20
1.5 – A abordagem da liderança nos bombeiros.....	23
CAPÍTULO 2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	30
2.1 – Introdução.....	30
2.2 – Abordagem teórica da aprendizagem	30
2.2 – Formação profissional	32
2.3 – Formação profissional no contexto dos bombeiros	34
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	37
3.1 – Introdução.....	37
3.2 – Método de abordagem ao problema e justificação	37
3.3 – Técnicas, procedimentos e meios	41
3.3.1 – Inquéritos por questionário.....	41
3.3.2 – Mensuração do nível de proficiência das competências.....	42
3.3.3 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.....	44
3.4 – Universo de análise.....	45

3.5 – Local e data da recolha e análise de dados	46
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	47
4.1. Introdução.....	47
4.2 – Caracterização sócio-demográfica do universo em análise.....	47
4.3 – Análise descritiva dos resultados quanto à população (n=126), por momento	48
4.3.1 – Análise descritiva dos resultados quanto ao escalão etário, por momento.....	53
4.3.2 – Análise descritiva dos resultados quanto ao género, por momento.....	55
4.3.3 – Análise descritiva dos resultados quanto ao grau de instrução, por momento	58
4.3.4 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência profissional, por momento	60
4.3.5 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência militar, por momento	62
4.3.6 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência de bombeiro, por momento	65
4.4 – Resumo dos resultados obtidos da análise descritiva	67
4.4.1 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o escalão etário.	72
4.4.2 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o género.	73
4.4.3 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o grau de instrução.....	74
4.4.4 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência profissional.....	74
4.4.5 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência militar.	75
4.4.6 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência como bombeiro.....	75
4.4.7 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo entre o início do curso e a formação escolar.	76
4.4.8 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a formação escolar e a formação em contexto de trabalho.....	76
4.4.9 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho.	77
4.9 – Síntese do capítulo.....	77
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXO A. INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	CIII

ANEXO B. GLOSSÁRIO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	CXVIII
APÊNDICE A. MEDIDAS DESCRITIVAS POR MOMENTO DE CONTACTO.....	CXX
APÊNDICE B. COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DE AMOSTRAS INDEPENDENTES.....	CXXVIII
APÊNDICE C. COMPARAÇÃO MÚLTIPLAS DE MÉDIAS DE AMOSTRAS EMPARELHADAS.....	CLXX
APÊNDICE D. GRÁFICOS DAS MÉDIAS ARITMÉTICAS GERAIS E POR CATEGORIA.....	CLXXVI

Índice de figuras

Figura n.º 1 - Modelo metodológico de investigação	10
Figura n.º 2 - Evolução das teorias de liderança.....	18
Figura n.º 3 – Modelo holístico.	23
Figura n.º 4 - Modelo de liderança do Reino Unido.....	27
Figura n.º 5 - Modelo conceptual de investigação.....	39
Figura n.º 6 - Caracterização da população quanto ao escalão etário.....	53
Figura n.º 7 - Caracterização da população quanto ao género.....	55
Figura n.º 8 - Caracterização da população quanto ao grau de instrução.	58
Figura n.º 9 - Caracterização da população quanto à experiência profissional.	60
Figura n.º 10 - Caracterização da população quanto à experiência militar.	63
Figura n.º 11 - Caracterização da população quanto à experiência como bombeiro.....	65

Índice de tabelas

Tabela n.º 1 - Modelo de competências segundo Rouco.	29
Tabela n.º 2 – Formação de acesso e progressão na carreira.....	36
Tabela n.º 3 - Questão de partida, questões derivadas, questões de investigação e hipóteses.	40
Tabela n.º 4 - Estrutura e organização do inquérito.....	42
Tabela n.º 5 - Escala de confiabilidade interna.....	44
Tabela n.º 6 - Confiabilidade interna das competências em estudo.	44
Tabela n.º 7 - Caracterização da população em estudo quanto ao género.	45
Tabela n.º 8 - Caracterização sócio-demográfica da população em estudo.....	47
Tabela n.º 9 - Caracterização sociodemográfica da população quanto ao escalão etário...	48
Tabela n.º 10 - Medidas descritivas do 1º momento (T1).	48
Tabela n.º 11 - Medidas descritivas do 2º momento (T2).	50
Tabela n.º 12 - Medidas descritivas do terceiro momento (T3).	51
Tabela n.º 13 - Resumo das competências mais e menos valorizadas.....	67
Tabela n.º B 1 - Glossário de competências de liderança segundo Rouco (2012, 2015)	
	CXVIII
Tabela n.º AA 1 - Medidas descritivas por momento de contacto (média, mediana, moda e desvio -padrão)	CXX
Tabela n.º AA 2 - Medidas descritivas por momento de contacto (percentis e amplitude interquartil).....	CXXI
Tabela n.º AA 3 - Medidas descritivas por escalão etário (média e desvio-padrão)....	CXXII
Tabela n.º AA 4 - Medidas descritivas por género (média e desvio-padrão).....	CXXIII
Tabela n.º AA 5 - Medidas descritivas por grau de instrução (média e desvio-padrão)	CXXIV
Tabela n.º AA 6 - Medidas descritivas por experiência profissional (média e desvio-padrão).....	CXXV
Tabela n.º AA 7 - Medidas descritivas por experiência militar (média e desvio-padrão)	CXXVI
Tabela n.º AA 8 - Medidas descritivas por experiência como bombeiro (média e desvio-padrão).....	CXXVII

Tabela n.º AB 1 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no início do curso (T1)	CXXVIII
Tabela n.º AB 2 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no final da formação escolar (T2).....	CXXIX
Tabela n.º AB 3 Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CXXX
Tabela n.º AB 4 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto género no início do curso (T1)	CXXXII
Tabela n.º AB 5 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao género no final da formação escolar (T2).....	CXXXIII
Tabela n.º AB 6 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao género no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CXXXIV
Tabela n.º AB 7 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no início do curso (T1).....	CXXXVI
Tabela n.º AB 8 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no final da formação escolar (T2).....	CXXXVII
Tabela n.º AB 9 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CXXXVIII
Tabela n.º AB 10 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no início do curso (T1)	CXL
Tabela n.º AB 11 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no final da formação escolar (T2).....	CXLI
Tabela n.º AB 12 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CXLII
Tabela n.º AB 13 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no início do curso (T1).....	CXLIV
Tabela n.º AB 14 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no final da formação escolar (T2).....	CXLV
Tabela n.º AB 15 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CXLVI
Tabela n.º AB 16 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro no início do curso (T1).....	CXLVIII
Tabela n.º AB 17 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro no final da formação escolar (T2)	CXLIX

Tabela n.º AB 18 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CL
Tabela n.º AB 19 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no início do curso (T1)	CLII
Tabela n.º AB 20 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no final da formação escolar (T2).....	CLIII
Tabela n.º AB 21 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CLIV
Tabela n.º AB 22 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no início do curso (T1)	CLV
Tabela n.º AB 23 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no final da formação escolar (T2).....	CLVI
Tabela n.º AB 24 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CLVII
Tabela n.º AB 25 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no início do curso (T1).....	CLVIII
Tabela n.º AB 26 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no final da formação escolar (T2).....	CLIX
Tabela n.º AB 27 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CLX
Tabela n.º AB 28 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no início do curso (T1)	CLXI
Tabela n.º AB 29 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no final da formação escolar (T2).....	CLXII
Tabela n.º AB 30 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXIII
Tabela n.º AB 31 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no início do curso (T1)	CLXIV
Tabela n.º AB 32 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no final da formação escolar (T2).....	CLXV
Tabela n.º AB 33 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXVI
Tabela n.º AB 34 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no início do curso (T1)	CLXVII

Tabela n.º AB 35 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no final da formação escolar (T2)	CLXVIII
Tabela n.º AB 36 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXIX
Tabela n.º AC 1 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no início do curso (T1)	CLXX
Tabela n.º AC 2 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no final da formação escolar(T2).....	CLXXI
Tabela n.º AC 3 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no final da formação em contexto de trabalho(T3)	CLXXII
Tabela n.º AC 4 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre início do curso e formação escolar.....	CLXXIII
Tabela n.º AC 5 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho.....	CLXXIV
Tabela n.º AC 6 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho.....	CLXXV

Índice de gráficos

Gráfico n.º AD 1 - Médias aritméticas no início do curso (T1), final da formação escolar (T2) e final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXXVI
Gráfico n.º AD 2 - Médias aritméticas no início do curso (T1), final da formação escolar (T2) e final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXXVII
Gráfico n.º AD 3 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no início do curso (T1)	CLXXVIII
Gráfico n.º AD 4 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no final da formação escolar (T2).....	CLXXIX
Gráfico n.º AD 5 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXXX
Gráfico n.º AD 6 - Médias aritméticas quanto ao género no no início do curso (T1)	CLXXXI
Gráfico n.º AD 7 - Médias aritméticas quanto ao género no final da formação escolar (T2)	CLXXXII
Gráfico n.º AD 8 - Médias aritméticas quanto ao género no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CLXXXIII
Gráfico n.º AD 9 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução início do curso (T1)	CLXXXIV
Gráfico n.º AD 10 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução no final da formação escolar (T2).....	CLXXXV
Gráfico n.º AD 11 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CLXXXVI
Gráfico n.º AD 12 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no início do curso (T1)	CLXXXVII
Gráfico n.º AD 13 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no início do curso (T1)	CLXXXVIII
Gráfico n.º AD 14 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CLXXXIX
Gráfico n.º AD 15 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no início do curso (T1).....	CXC

Gráfico n.º AD 16 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no final da formação escolar (T2).....	CXCI
Gráfico n.º AD 17 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3).....	CXCII
Gráfico n.º AD 18 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no início do curso (T1)	CXCIII
Gráfico n.º AD 19 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no final da formação escolar (T2).....	CXCIV
Gráfico n.º AD 20 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no final da formação em contexto de trabalho (T3)	CXCV

Resumo

O desenvolvimento das competências de liderança nos bombeiros em Portugal é uma área por explorar e da qual importa aprofundar os conhecimentos. A investigação procura identificar qual o papel do curso de formação inicial de bombeiro sapador no nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários, através do estudo de caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

Para atingir os objetivos da investigação seguiu-se uma estratégia quantitativa, através da utilização de um questionário de competências de liderança (Rouco, 2012), aplicado a 126 estagiários do Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, em três momentos distintos ao longo de um ano de formação.

Dos resultados obtidos, concluiu-se que as competências de liderança com maior nível de proficiência no final do curso são a consideração, a abertura à multiculturalidade e a determinação e perseverança. As competências em que se verifica desenvolvimento do início ao final do curso são a resolução de problemas, liderança participativa, liderança por delegação, gestão de conflitos, influência pelo exemplo, orientação para as tarefas, tomada de decisão, visão e proatividade.

Palavras-chave: Líder; Liderança; Competências; Formação profissional; Bombeiro

Abstract

The leadership competence development in the Portuguese fire services is an area to be explored and one that matters obtain a more profound knowledge. The research seeks to identify the role of the initial training course of professional firefighter in the level of proficiency of the leadership competences in the trainees, through the case study of the Lisbon Fire Service.

To achieve the objectives of the investigation, a quantitative strategy was followed, through the use of a questionnaire of leadership competences (Rouco, 2012), applied to 126 trainees of the Initial Training Course for Professional Firefighter, in three different moments during a one year training.

From the results obtained, it was concluded that the leadership competences with the highest level of proficiency at the end of the course are problem solving, participatory leadership, delegative leadership, conflict management, influence by example, task orientation, decision making, vision and proactivity.

Keywords: Leader; Leadership; Competence; Professional Training; Firefighter

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM: Academia Militar.

ANEPC: Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil.

ANPC: Autoridade Nacional de Proteção Civil.

ANQEP: Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional.

APA: *American Psychological Association*

BM: Bombeiro Municipal.

BM1^a: Bombeiro Municipal de 1^a.

BM2^a: Bombeiro Municipal de 2^a.

BM3^a: Bombeiro Municipal de 3^a.

BSap: Bombeiro Sapador.

BSB: Batalhão de Sapadores Bombeiros.

CCE: Comissão das Comunidades Europeias.

CEFA: Centro de Estudos e de Formação Autárquica.

CFIBS: Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador.

Ch: Chefe (Carreira de Bombeiro Municipal).

Ch1: Chefe de 1^a (Carreira de Bombeiro Sapador).

Ch2: Chefe de 2^a (Carreira de Bombeiro Sapador).

ChPrinc: Chefe Principal (Carreira de Bombeiro Sapador).

CML: Câmara Municipal de Lisboa.

CNQ: Catálogo Nacional de Qualificações.

CSB: Companhia de Sapadores Bombeiros.

DDF: Departamento de Desenvolvimento e Formação.

DGAL: Direção Geral das Autarquias Locais.

DMRH: Direção Municipal de Recursos Humanos.

EN: Escola Naval.

ENB: Escola Nacional de Bombeiros.

ERSB: Escola do Regimento de Sapadores Bombeiros.

FA: Forças Armadas.

FAA: Forças Armadas Angolanas.

FAP: Força Aérea Portuguesa.

FEFAL: Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais.

FS: Forças de Segurança.

GNR: Guarda Nacional Republicana.

IAFC: International Association of Fire Chiefs.

INA: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

IUM: Instituto Universitário Militar.

KSA: Knowledge, Skills and Abilities.

LMX: Leader-Member Exchange Theory.

MF: Ministério das Finanças.

MTSS: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

MTSSS: Ministério do Trabalho, Solidariedade e da Segurança Social.

ME: Ministério da Educação.

NEP: Norma de Execução Permanente.

NOP: Norma Operacional Permanente.

PCM: Presidência do Conselho de Ministros.

QEQ: Quadro Europeu de Qualificações.

QNQ: Quadro Nacional de Qualificações.

RSB: Regimento de Sapadores Bombeiros.

SCh: Subchefe (Carreira de Bombeiro Municipal).

SCh1: Subchefe de 1ª (Carreira de Bombeiro Sapador).

SCh2: Subchefe de 2ª (Carreira de Bombeiro Sapador).

SChPrinc: Subchefe Principal (Carreira de Bombeiro Sapador).

SEQ: Sistema Europeu de Qualificações.

SNQ: Sistema Nacional de Qualificações.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

TLC: Teorema do Limite Central.

UE: União Europeia.

UFCD: Unidade de Formação de Curta Duração.

Lista de símbolos

\bar{X} - Média aritmética.

α - Alfa de Cronbach.

= - Igual a.

\geq - Maior ou igual que.

$>$ - Maior que.

\leq - Menor ou igual que.

$<$ - Menor que.

σ^1 - Desvio-padrão

¹ A inclusão do σ enquanto símbolo representativo do desvio padrão, em detrimento do S habitual, está relacionado exclusivamente com o facto de ser considerado que esta investigação é aplicada a toda a população em estudo.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação científica, estando enquadrado na estrutura do Mestrado de Liderança, Pessoas e Organizações da Academia Militar, está subordinado ao tema: “O curso de formação inicial de bombeiro sapador e o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários” e tem como objeto de estudo o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador (CFIBS). Esta investigação visa a necessidade de identificar e verificar o nível de proficiência das competências de liderança que o CFIBS promove nos estagiários candidatos a bombeiros profissionais, permitindo assim, no futuro, as condições para caracterizar o desenvolvimento das mesmas e explorar as relações entre esse contributo e o desempenho no curso.

Como organização, o domínio de atuação de qualquer corpo de bombeiros, é a proteção e segurança de pessoas e bens. No entanto, a sua atividade pode ser dividida em atividades de carácter operacional e não operacional. Se na primeira, o efeito do ambiente externo pode ser extremo e de grande volatilidade, a segunda é usualmente composta pelas rotinas e procedimentos necessários à manutenção da atividade. Não obstante, ambas são exercidas por pessoas e destinada para pessoas.

Neste campo das relações humanas, surgem algumas particularidades a considerar, visto que no extremo, o exercício desta atividade pode assumir a existência de situações de risco de vida, quer do habitual cliente (contribuinte que deposita a sua confiança nestas organizações), quer do prestador de serviço (bombeiro) que em última instância coloca em risco a sua segurança, integridade e até a própria vida, na prossecução da missão atribuída.

A liderança, sendo algo que nos é apresentado desde a infância, pelas diferentes necessidades básicas que temos, e que afeta a forma como pensamos e agimos como líderes durante a fase adulta, implica manter a humanidade no exercício da mesma, em respeito dos valores fundamentais da organização e o seu propósito final.

Os corpos de bombeiros, tal como qualquer outra organização, necessitam de liderança competente para ter sucesso e desta forma manter-se a par das mudanças, adaptando-se de forma arrojada ao futuro. Esta necessidade é também identificada por Favreau (1973) ao indicar várias características comuns aos líderes durante conflitos militares, onde se incluem a proficiência técnica e tática, autoconhecimento, autodesenvolvimento constante, conhecer os seus subordinados e procurar o seu bem-estar,

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

manter os subordinados informados, liderar pelo exemplo, treinar os subordinados como uma equipa, assumir a responsabilidade pelas suas ações e não ter receio de procurar novas responsabilidades, as quais podem ser aplicáveis ao contexto do serviço de bombeiros. O exercício de liderança em situações críticas que envolvem risco de vida é apresentado pelos exemplos indicados por Von Schell (1933) e os quais Carter (2007) correlaciona com os serviços de bombeiros ao gerirem situações de vida ou morte, situações onde a tomada de decisão tem de ser tomada de forma rápida, em contexto de incerteza ou com informação incompleta e onde os subordinados podem experienciar algum nível de medo ou *stress* face à intensidade dos eventos a que podem ser expostos.

Com base nestes autores, que encontram similaridades e conexões entre a liderança nos bombeiros e a liderança militar, podem em certos momentos, os corpos de bombeiros ser considerados semelhantes a estruturas militares, onde por vezes a prudência na discussão dos variados assuntos é possível, enquanto noutras a tomada de decisão necessita de ser realizada de forma decidida e rápida.

A mudança não espera pelas organizações e a mudança de comportamentos é lenta e por vezes difícil, necessitando de uma liderança forte para ultrapassar a resistência naturalmente imposta pela tradição, dimensão e cultura organizacional (Waite, 2008). A presença de líderes no seio das organizações de bombeiros, em diferentes patamares e funções, permite a formação e treino de novos líderes, assegurando assim a continuidade e sucesso organizacional (Sargent, 2006).

Os corpos de bombeiros são, independentemente da sua natureza jurídica ou localização geográfica, organizações onde nas quais aquilo que lhes dá sentido são as pessoas, sendo estas um ativo essencial (Dias, 2016).

Com este tremendo capital alocado nas organizações, é com relativa facilidade que se afirma que as pessoas têm de ser geridas, de forma a garantir o aumento da capacidade produtiva e a criatividade enquanto, em simultâneo, se mantêm os custos associados dentro dos limites considerados sustentáveis para a sobrevivência da organização.

Esta perspetiva tem conduzido por inúmeras vezes a uma associação entre aquilo que é a gestão e o que é a liderança. Podendo a liderança estar contida na gestão, esta não é a gestão em si. Se por um lado a gestão pode ser considerada como a atividade de planear, organizar e tomar decisões, a liderança é, independentemente da posição que se ocupa na estrutura organizacional, a capacidade e o processo de influenciar os outros a atingir com

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

entusiasmo os objetivos definidos, ou seja, é o fator humano que despoleta a vontade e o querer dos outros em seguir em frente (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

Na atualidade, as organizações procuram criar estruturas que congreguem a excelência na função com o comportamento conducente a desempenhos superiores. Ao conseguir isto, as organizações obtêm vantagem competitiva junto dos seus concorrentes, o que justifica o direcionar do seu foco estratégico para as pessoas, mais além do que a mera execução de uma tarefa, mas abrangendo conhecimentos, habilidades e experiências que vão além das fronteiras da organização e do posto de trabalho (Ceitil, 2016).

O desenvolvimento e capacitação de competências de liderança necessita de ser transversal a todo o seu efetivo e assume o papel de elemento diferenciador nos resultados obtidos quer a nível pessoal, social ou organizacional (Bass, 2008).

O desenvolvimento de competências de liderança é um tema que tem vindo a ser estudado ao longo dos últimos anos, com alguma preponderância em alguns agentes de proteção civil tais como as forças armadas e as forças de segurança.

Estes estudos têm preconizado a existência de competências de liderança estruturantes, comuns e permanentes, assim como competências específicas cujo treino e desenvolvimento deve ser realizado quando existe formação específica de acordo com a função e carreira (Almeida, 2017). Não obstante, é também observada uma variação no grau de importância dado às diferentes competências de liderança, em função da evolução ou posição do líder na estrutura hierárquica (Marques, 2013).

Observando o panorama nacional, os estudos relacionados com a liderança nos bombeiros são ainda incipientes e, salvo raras exceções, dedicados a microestruturas com poucos efetivos. Nesta perspetiva, indicam o exercício de uma liderança situacional com uma tendência forte para a existência de relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores, e onde a figura do comandante é considerada como a de um líder democrático (Oliveira, 2017).

As relações desenvolvidas entre o líder e os liderados no seio das equipas de bombeiros, estão positivamente relacionadas com a satisfação, a crença de autoeficácia coletiva e a especialização, mas sem relação com as dimensões de credibilidade e coordenação e onde “a satisfação demonstrou ser um melhor preditor no desempenho das equipas” (Esperança, 2013, p. 25).

Por outro lado, Amaro (2009) apresenta na sua tese de Doutoramento uma vertente também muito generalista, dedicando-se à organização, formação e cultura de segurança

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários em termos de macro análise do panorama nacional, e onde incide, face às vicissitudes da organização do serviço de bombeiros, maioritariamente nas estruturas de cariz associativo e voluntário, deixando pouca expressão ao universo profissional da carreira de bombeiro.

Este tema, não tendo ainda sido abordado com a profundidade desejada em Portugal na vertente dos bombeiros, quer sejam profissionais ou voluntários, apresenta-se como fundamental considerando que no decurso da carreira de bombeiro existem três grandes modalidades de formação – a formação inicial de ingresso na carreira, a formação contínua e a formação para progressão de carreira.

O Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa (RSB), enquanto unidade orgânica transversal² integrante da estrutura nuclear da Câmara Municipal de Lisboa (CML), apresenta na sua estrutura uma disponibilidade de recursos para aplicação dos instrumentos necessários ao estudo e existe interesse para a organização na realização desta investigação, por se tratar de algo que, até à data de hoje, não foi desenvolvido ou aplicado no seio do RSB, que detêm a competência de gestão da Escola do Regimento de Sapadores Bombeiros (ERSB), estrutura responsável pelos domínios da formação em proteção e socorro (Município de Lisboa [CML], 2018).

Tratando-se de um corpo de bombeiros altamente treinado e diferenciado, importa avaliar aquilo que a formação inicial dos bombeiros profissionais contribui para o desenvolvimento dos níveis de proficiência das competências de liderança, considerando a natureza hierarquizada deste tipo de estruturas que operam em ambientes complexos, ambíguos, incertos e com elevada vulnerabilidade.

No percurso durante a carreira de bombeiro sapador, as competências de liderança são abordadas maioritariamente na formação inicial de ingresso e na formação para progressão na carreira, nomeadamente para as categorias de Subchefe de 1ª (SCh1) e Subchefe Principal (SChPrinc). A alocação de tempos letivos dedicados ao tema da liderança varia entre as seis horas na formação de ingresso, até ao máximo de sete horas na formação para progressão para a categoria de SChPrinc (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2015).

O CFIBS, enquanto instrumento pedagógico bem delimitado nos seus conteúdos e com um protocolo de avaliação definido de forma clara e objetiva, tem a duração de um

² Cfr. Despacho n.º 8499/2018 de 23 de agosto de 2018, publicado em Diário da República, 2ª série – n.º 169 de 3 de setembro de 2018.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

ano, dividido em duas vertentes principais: a componente de formação escolar, que decorre nos primeiros seis meses de curso, e a componente de formação em contexto de trabalho, que decorre nos seis meses seguintes.

Considerando que este curso é o principal alicerce da carreira de bombeiro e do seu desenvolvimento em termos de progressão vertical futura, ao aferir a forma como as competências de liderança são ou não desenvolvidas na formação inicial, permite reconhecer quais as necessidades e quais as medidas que podem ser desenhadas ou implementadas, bem como avaliar o impacto que as duas componentes de formação – escolar e em contexto de trabalho – têm neste tema específico.

Esta investigação assume o compromisso de estudar o papel desempenhado pelo CFIBS no desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança, em concreto nos estagiários a bombeiro sapador, comparando os diferentes níveis de proficiência dos estagiários ao longo de um ano, período o qual corresponde a duração do curso de formação inicial de bombeiro.

A aplicação dos conhecimentos adquiridos, o desenvolvimento e integração de conceitos, assim como a apresentação, discussão de resultados e conclusões obtidos na vertente de investigação em proteção e socorro, podem contribuir para o desenvolvimento posterior de um modelo de competências de liderança, que servirá de base para a criação de instrumentos de seleção adequados. Estes deverão considerar medidas de acompanhamento e correção em cursos de ingresso futuros, bem como apoiar o desenho e produção de novos instrumentos formativos, especificamente direcionados para o comando e liderança no seio dos bombeiros, naquilo que se encontre relacionado com a formação contínua ou para progressão de carreira.

A escolha deste tema assenta maioritariamente em critérios de familiaridade, afetividade e acessibilidade (Carmo & Ferreira, 1998), considerando: o estado atual da investigação em competências de liderança no seio dos bombeiros profissionais; a relação profissional que o investigador mantém com a organização onde o estudo decorre, em concreto com a ERSB; e a garantia de acesso permanente durante um ano à população alvo, composta pelos estagiários do CFIBS.

Sendo esta investigação sobre o desenvolvimento de competências de liderança em organizações que operam em domínios específicos como a proteção e socorro, é imperativo o enquadramento destas mesmas organizações numa perspetiva da abordagem clássica quanto às teorias de gestão que lhes dão suporte, nomeadamente a teoria clássica

da gestão de Henry Fayol, pelas existências de funções inerentes à gestão (planeamento, organização, comando, coordenação e controlo) e regência, ainda que de forma parcial, pelos princípios fundamentais, de entre os quais se salientam os relativos ao planeamento, organização, liderança e controlo (Fayol, 1989; Santos, 2008). Para este tipo de organizações são ainda elementos distintivos, os princípios de autoridade, disciplina, unidade de comando, direção, subordinação, cadeia hierárquica e espírito de equipa.

Por outro lado, mesmo mantendo esta rigidez na sua estrutura e funções, estas organizações também implicam uma constante interação social entre aqueles que tem a função de líder e os liderados, dando abertura para o enquadramento organizacional da abordagem humanista, nomeadamente nas teorias das relações humanas (Mayo, 2005).

As organizações podem ser geridas com diferentes focos e contextos. Neste sentido as organizações podem focar-se nos processos internos e de integração em oposição aos processos associados ao ambiente externo e mais diferenciador, ou direcionarem a sua gestão para a perspetiva de estabilidade e controlo em oposição à flexibilidade e dinamismo (Cameron & Quinn, 2011).

Nesta perspetiva, os corpos de bombeiros são confrontados com diferentes desafios, no sentido de encontrar um equilíbrio entre 4 modelos de gestão diferentes, direcionados para focos igualmente diferentes, sejam eles para as relações humanas, para os processos internos, para os objetivos racionais (tarefas) e para a adaptabilidade ao ambiente externo – sistema aberto (Lopes, 2017).

Enquadrando esta investigação e o seu objeto de estudo com as teorias de liderança temos: a teoria dos traços de personalidade que atraiu as atenções pelas qualidades e características individuais, específicas do líder, e cujo processo assentou transversalmente em identificar que traços distinguem os líderes e qual a extensão das diferenças encontradas entre os líderes e os liderados (Bernard, 1926; Bingham, 1927; Kohs & Irle, 1920; Page, 1935; Tead, 1929); a teoria comportamental que resulta do trabalho desenvolvido por Kurt Lewin e os seus associados, que vem demonstrar a influência que o comportamento do líder tem nas ações, atitudes e desempenho dos liderados, de acordo com diferentes estilos de liderança (Lewin, Lippitt, & White, 1939; Scheidlinger, 1994) e segundo dois eixos de orientação específica – tarefas e relações humanas (Blake & Mouton, 1964); a teoria situacional que defende que a liderança é influenciada pela situação e circunstâncias específicas existentes num determinado momento (Case, 1933; Fiedler, 1967; Stogdill, 1975; Vroom & Yetton, 1973) e contempla fatores considerados

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

influenciadores como a maturidade dos liderados e a orientação para as tarefas ou para as relações humanas (Argyris, 1957; Hersey & Blanchard, 1969); a teoria da liderança carismática, iniciada por Max Weber (1922), onde o ênfase é dado nas suas características ou ações consideradas como extraordinárias e o efeito de aceitação e obediência inquestionável que estes líderes têm junto dos seus seguidores (Bass, 1985; Beyer, 1999; Conger & Kanungo, 1988; House, 1977); a teoria da liderança transacional que motiva os seguidores por apelo aos seus próprios interesses e recorrendo a um sistema de recompensas em troca da obediência e execução das tarefas (Bass, 1985; Bono & Judge, 2004; Burns, 1978; Wabschall, 1984); e por último a teoria transformacional cujo foco é a influência e motivação dos seguidores de forma a que estes atinjam desempenhos de excelência e satisfação à medida que transcendem para além dos objetivos individuais e da organização onde estão inseridos (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001; Burns, 1978; Downton, 1973; J. Hunt, 1999; López-Zafra & Morales, 1998; Tichy & Devanna, 1986).

Cruzando os modelos de gestão descritos com as teorias que enquadram a investigação, verificamos que dois dos modelos (processos internos e objetivos racionais) estão direcionados para um estilo de liderança diretivo e com orientação para a tarefa (Rouco, 2012; Vieira, 2002; Yukl, 2010). Outro dos modelos (relações humanas) verifica-se estar relacionado para a preocupação do líder sobre as necessidades e expectativas dos seus subordinados e onde o estilo de liderança deve ser adequado ao tipo de subordinados que temos, à sua experiência, o tipo de situação e à confiança nas suas capacidades (Hersey & Blanchard, 1982; Rouco, 2012; Vieira, 2002; Yukl, 2010). Por último, o modelo de sistemas abertos que, requerendo a necessária flexibilidade e adaptabilidade da organização ao meio exterior, é concordante com o estilo de liderança por delegação, ao permitir aos subordinados a liberdade e poder necessários para garantir o desempenho de excelência. Este estilo é compatível com as teorias transacional e transformacional que, embora diferentes na sua génese, são complementares e utilizadas pelos líderes em diversas situações, de acordo com as necessidades que o momento, o vínculo dos subordinados e o ambiente interno/externo proporcionam (Bass, 1985; Lopes, 2017; Rouco, 2012; Vieira, 2002).

De acordo com o enquadramento realizado, esta investigação tem como objetivo geral identificar o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários durante o CFIBS, contribuindo dessa forma para a elaboração de um modelo de desenvolvimento de competências de liderança aplicável aos bombeiros profissionais.

Os objetivos específicos desta investigação são:

- a) Verificar o contributo da idade no nível de proficiência das competências de liderança;
- b) Verificar o contributo do género no nível de proficiência das competências de liderança;
- c) Verificar o contributo do grau de instrução no nível de proficiência das competências de liderança;
- d) Verificar o contributo da experiência prévia ao ingresso na carreira de bombeiro profissional no nível de proficiência das competências de liderança;
- e) Identificar e verificar o nível de proficiência das competências de liderança na componente de formação escolar;
- f) Identificar e verificar o nível de proficiência das competências de liderança na componente de formação em contexto de trabalho;
- g) Analisar as alterações decorrentes dos dois contextos da formação no nível de proficiência das competências de liderança.

Face ao exposto, e pela justificação apresentada na escolha deste tema, a elaboração de questões de investigação implica a existência de um nível de conhecimento menos profundo e segundo Fortin “As questões de investigação dizem respeito à descrição de conceitos ou de populações, ou ao estabelecimento de relações entre variáveis.”(Fortin, Côté, & Fillion, 2009, p. 161).

Por forma a garantir a coerência e orientação desta investigação de acordo com os objetivos definidos, e por forma a dar resposta ao objetivo geral, estabeleceu-se a seguinte questão de partida: **O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador contribui para o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança?**

Estando definida a questão de partida, e considerando a existência de objetivos específicos que se pretendem atingir, foram formuladas as seguintes questões derivadas:

- Questão derivada n.º 1: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar?
- Questão derivada n.º 2: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho?

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Questão derivada n.º 3: Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre escalões etários nos estagiários?
- Questão derivada n.º 4: Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre os estagiários do género masculino e do género feminino?
- Questão derivada n.º 5: Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre os graus de instrução dos estagiários?
- Questão derivada n.º 6: A experiência prévia influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários?
- Questão derivada n.º 7: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação escolar?
- Questão derivada n.º 8: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho?
- Questão derivada n.º 9: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o nível inicial e a formação em contexto de trabalho?

No que concerne à metodologia científica adotada, esta investigação está orientada de acordo com o estipulado pela Norma de Execução Permanente (NEP) sobre a redação de trabalhos científicos na Academia Militar n.º 522/1.º de 20 de janeiro de 2016 (Academia Militar [AM], 2016), seguindo em caso de omissão desta, as orientações do Instituto Universitário Militar (IUM, 2016) , Fortin (2009), Bryman (2016) e Quivy e Campenhoudt (2017).

Para a referenciação bibliográfica foi opção elaborar a mesma de acordo com o referencial da *American Psychological Association* (APA, 2010) nos casos de omissão da NEP referida anteriormente.

Este trabalho de investigação considera três fases de investigação diferentes, correspondentes a diferentes patamares de evolução da investigação (Instituto Universitário Militar [IUM], 2016) e as quais estão patentes no modelo metodológico de investigação indicado na Figura n.º 1.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

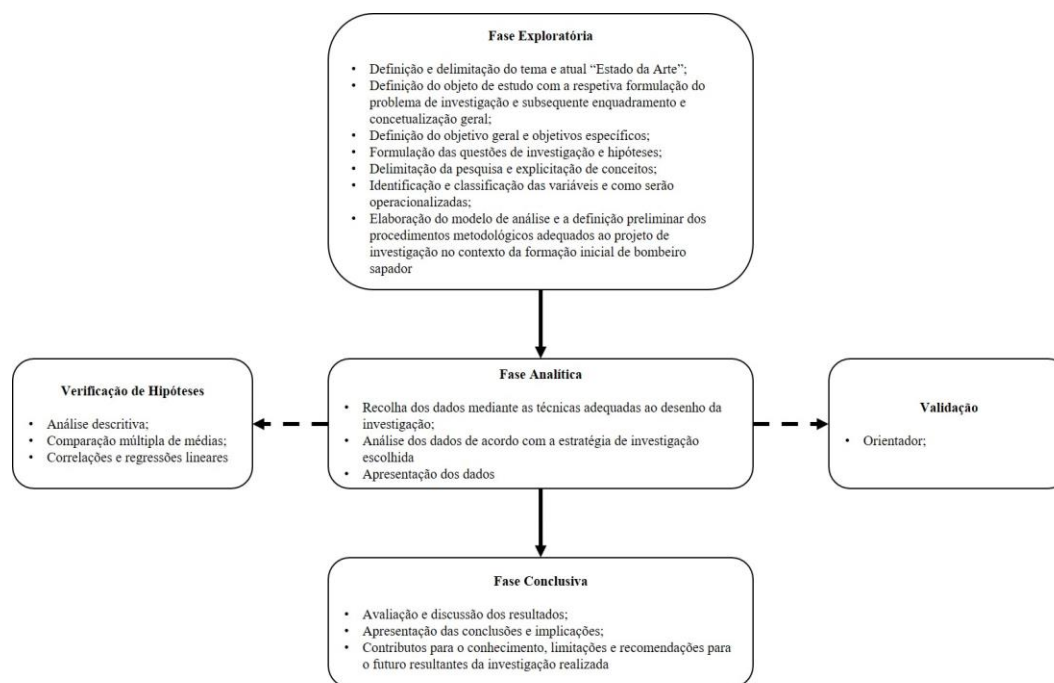


Figura n.º 1 - Modelo metodológico de investigação.

Fonte: Adaptado de IUM (2016).

A primeira fase do trabalho – fase exploratória – contempla a definição e delimitação do tema a investigar; a definição do atual “Estado da Arte”; a definição do objeto de estudo com a respetiva formulação do problema de investigação e subsequente enquadramento e concetualização geral; a definição do objetivo geral e a formulação da questão de investigação; a delimitação da pesquisa e explicitação de conceitos; a identificação e classificação das variáveis e como serão operacionalizadas; a definição dos objetivos específicos e formulação das questões finais e hipóteses; a consolidação da revisão de literatura; a elaboração do modelo de análise e a definição preliminar dos procedimentos metodológicos adequados ao projeto de investigação no contexto da formação inicial de bombeiro sapador.

A segunda fase – fase analítica – procede-se à recolha dos dados mediante as técnicas adequadas ao desenho da investigação; a análise dos dados de acordo com a estratégia de investigação escolhida e a apresentação dos dados.

A terceira fase – fase conclusiva – que contempla a avaliação e discussão dos resultados; a apresentação das conclusões e implicações; os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações resultantes da investigação realizada.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

O presente trabalho de investigação está assente em seis partes principais, dos quais se descrevem, nos parágrafos subsequentes, os componentes que as integram:

Na primeira parte consta a Introdução com o respetivo enquadramento à investigação e referência à sua importância na organização, sendo igualmente definidos os objetivos gerais e específicos, qual a metodologia adotada e a estrutura da investigação.

A segunda parte integra o Capítulo 1 onde é feito o enquadramento da temática da liderança no que concerne à evolução das teorias que a suportam, definindo o atual “estado da arte” e direcionando este para o contexto dos bombeiros profissionais.

A terceira parte é composta pelo Capítulo 2 e é dedicado à formação profissional, enquadrando esta no contexto das teorias da aprendizagem e a sua evolução até aos dias de hoje, finalizando com a necessária ligação para a formação profissional no seio dos bombeiros profissionais.

A quarta parte contempla o Capítulo 3 onde é apresentada a metodologia utilizada, a forma de abordagem ao problema de investigação e a sua justificação, a descrição das técnicas, procedimentos e meios que o investigador utilizou, assim como a indicação dos períodos e local da recolha de dados, procedimentos de análise realizados, onde se incluem quais os instrumentos e meios informáticos empregues.

A quinta parte, composta pelo Capítulo 4, corresponde à apresentação, análise e discussão dos resultados recolhidos, com recurso a gráficos e tabelas, estando estes relacionados com as questões de partida derivadas, assim como com as hipóteses formuladas. Durante a análise é igualmente feita comparação com os resultados de outras investigações referidas na revisão de literatura.

A sexta parte é composta pelas Conclusões, que são apresentadas de acordo com as perguntas e hipóteses elaboradas, seguindo-se as reflexões finais relativamente às limitações da investigação e as potencialidades encontradas para investigações futuras.

Na parte pós-textual constarão, sob a forma de apêndices e anexos, os dados que pela sua dimensão não puderam integrar a parte textual, mas que se revelam de particular importância na demonstração do trabalho realizado pelo investigador e contribuem para complementar ou esclarecer informação constante na parte textual.

CAPÍTULO 1

LIDERANÇA

1.1 – Introdução

No decurso deste capítulo são abordados os conceitos de liderança e da abordagem da liderança nos bombeiros, apresentando igualmente limitações decorrentes do exercício inadequado da mesma, justificando com a perspectiva dos respetivos autores.

1.2 – Liderança

A liderança pode ser definida como a interação entre dois ou mais membros de um grupo que de forma frequente envolve a estruturação ou reestruturação de uma determinada situação e que tem uma relação com as suas expectativas e perceções (Bass, 2008), sendo o seu trabalho o desenvolvimento a longo prazo das pessoas e das organizações preparando-as para que estas se possam adaptar, mudar, prosperar e crescer (Kouzes & Posner, 2017).

Para Kotter (2017) este trabalho é traduzido através da construção ou transformação de sistemas levando as pessoas e as organizações para territórios novos e menos conhecidos. O papel desta figura perante um determinado ambiente é gerir e conduzir de forma harmoniosa todos os subsistemas ao objetivo final, podendo assim o líder ser descrito como o indivíduo que consegue influenciar outros a tomar determinado comportamento, opinião ou pensamento e conduz a um desempenho muito acima do que seria esperado, dando direção e visão e tendo para tal autoridade para comandar ou coordenar os outros, sendo as suas ações e palavras capazes de exercer influência sobre o pensamento e comportamento de terceiros.

Ao longo dos tempos a abordagem que sustentava que ao líder eram reconhecidas características únicas, fossem elas físicas, intelectuais, sociais ou relacionadas com a tarefa (Carlyle, 2009) foi sendo colocada em causa exatamente por não tomar em consideração outras variáveis, nomeadamente as relações estabelecidas entre o meio social e o indivíduo e os efeitos que daí surgem (Spencer, 1896).

Os processos inerentes à liderança vão além da relação entre líder e liderado e foi identificado por Burns (1978) como sendo uma das maiores falhas no estudo entre liderança e liderados, em que a existência de diferentes processos, no desenvolvimento

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários pessoal do líder e no desenvolvimento das suas relações com os outros, trazem à liderança novas realidades e abrem novos caminhos para o seu exercício pleno e eficaz.

O entendimento da liderança efetiva enquadra-se em três variáveis – as características do líder, as características dos liderados e as características da situação (Yukl, 2010). Nesta perspectiva, os desafios colocados ao líder começam pela interação que os seus próprios valores têm na filtragem dos estímulos que recebe e a forma como estes contribuem para o processamento do comportamento demonstrado.

A definição de liderança está dependente do seu próprio enquadramento (Bass, 1990) e os desafios apresentados por ela devem ser assumidos igualmente a nível pessoal e de forma constante (Kouzes & Posner, 2017).

Recuando no tempo encontramos o conceito de referência para terceiros através dos traços que o indivíduo possui e o seu papel no reconhecimento por parte dos outros (Carlyle, 2009). O efeito de “*role-model*” foi demonstrado por Bass, Waldman, Avolio e Bebb (1987) no âmbito da formação e desenvolvimento em gestão (Conger & Kanungo, 1988) e é reconhecido como a forma de liderar em contexto militar (United States Department of the Army [USDA], 2006). A influência idealizada também tem sido considerada como adequada na definição do modelo carismático para os liderados (Judge & Bono, 2000).

Para Bass (1985) a estimulação intelectual do líder transformacional apresenta-se como o ponto de partida para a agitação e mudança na perspectiva dos seguidores relativamente a temas como a resolução de problemas, imaginação e pensamento, crenças e valores. Para esta perspectiva de mudança, o traço que se apresentou com maior predição foi a extroversão (Bono & Judge, 2004).

No entanto essa referência também está dependente do tipo de colaborador e as suas dimensões conforme refere Rego (1997) acerca do trabalho desenvolvido por Kelley (1988) onde identifica cinco tipos de seguidores:

- a) Os alienados;
- b) Os colaboradores eficazes;
- c) As ovelhas;
- d) Os “Yes-men”;
- e) Os sobreviventes.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Para Bass (1985) o estatuto de um líder carismático coloca-o numa posição que catalisa os seus seguidores e que o aparecimento deste tipo de líder é maior em organizações que se encontram sob pressão ou numa qualquer forma de transição. A sustentabilidade da liderança face ao ambiente organizacional e a introdução de variáveis relacionadas como a inclusão e o compromisso com o ambiente organizacional nos seguidores tem de ser futuramente investigada (Avolio & Gardner, 2005).

A figura do líder enquanto apoio e suporte é referenciado por Blake e Mouton no seu modelo gerencial relativamente à resolução de conflitos (Blake, Mouton, Barnes, & Greiner, 1964) sendo ainda identificado por Hersey e Blanchard (1982) como um papel a desempenhar em diferentes momentos estando também relacionado com a maturidade dos colaboradores (Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979) e presente numa liderança de suporte (House, 1996).

Quando analisada, a liderança incide no âmbito das ciências sociais, em três vertentes distintas:

- a) Enquanto inerente a uma determinada posição;
- b) Enquanto característica individual;
- c) Como um comportamento passível de ser categorizado.

Esta incidência conduz a uma relação complexa entre dois atores – o líder e os liderados – e as diferentes variáveis como as características pessoais de cada um destes, as ações do líder e as necessidades dos liderados, as características da organização e o ambiente desta quer seja interno quer externo (Barracho, 2012).

No entanto Bennis e Nanus (1985) facultam uma perspetiva interessante sobre a liderança salientando que independentemente das múltiplas interpretações existentes, todas elas fornecem uma peça do puzzle mas em simultâneo continuam incompletas ou inadequadas e, discordando entre si, refletem modas e tendências políticas ou académicas.

Sendo a liderança um termo que se conhece sensivelmente há duzentos anos, entre liderança e líder existe um hiato temporal de mais de quatro séculos.

A importância que este tema adquiriu permitiu que, em apenas em sete décadas, tenham sido realizados mais de três mil estudos sobre liderança e destes, pese todo o conhecimento produzido, ainda se desconhece a totalidade sobre o tema, levando alguns autores a defenderem que se vive um vazio de liderança em algumas organizações e o qual é urgente garantir o seu preenchimento (Waite, 2008).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Iniciado o estudo da liderança com as correntes clássicas, a Teoria do Grande Homem é uma das primeiras tentativas de explicar este fenómeno, atribuindo a liderança ao facto de alguém nascer com características pessoais únicas, algumas de cariz hereditário, que seriam capazes de moldar as nações de acordo com as suas características e habilidades (Woods, 1913), consubstanciada pelo facto de muitos especialistas acreditarem que a história fora ditada por grandes homens como Moisés, Winston Churchill ou Vladimir Lenin.

Na sociedade moderna, esta teoria recebeu maior validação pelas ações de líderes transformacionais como Lee Iacocca, Douglas MacArthur, John Fitzgerald Kennedy e Martin Luther King, sendo que este tema da liderança transformacional vai a seu tempo ser desenvolvido com base na liderança carismática.

Por estranho que pareça, e apesar do seu papel fundamental no curso da história, nomes como Joana d'Arc, Catarina II da Rússia ou Isabel I de Inglaterra foram largamente ignorados nesta teoria (Waite, 2008), o que parece ir ao encontro da perspetiva existente durante algum tempo em que a liderança para ser efetiva teria de ser exercida com confiança, de forma competitiva, orientada para as tarefas, decisiva, assertiva e objetiva (Schein, 1975; Stogdill, 1975). Os estudos mais atuais levaram a que alguns investigadores discordassem da comparação entre homens e mulheres quanto ao seu comportamento de liderança, concluído que não existem diferenças entre ambos (Bass, 2008; Dobbins & Platz, 1986; Powell, 1993), enquanto outros referem que existem diferenças para algumas competências em determinadas situações, nomeadamente naquelas onde a orientação para as pessoas é necessária (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003; Eagly & Johnson, 1990).

A teoria dos traços de liderança é igualmente antiga, tentando sempre explicar a liderança pelos traços exibidos por grandes líderes do passado. Esta corrente ganha terreno com Weber (1946) ao basear a teoria no termo “carisma” e associando este ao poder que os líderes detinham sobre os liderados em momentos cuja necessidade em dar direção era manifestamente maior (De Pree, 1989).

Embora distante, a tradução de textos de Sun Tzu revela traços considerados como preditivos à liderança tais como a inteligência, confiança, humanidade, coragem e severidade (Tzu, 1989).

A esta lista Bass (2008) adiciona uma extensa lista de traços que incluem o conhecimento, o julgamento, visão, iniciativa, integridade e adaptabilidade entre outros.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Dos traços presentes nesta lista, a inteligência foi abordada no estudo de Cox (1926) o qual revela que o excesso desta seria na verdade um obstáculo à liderança.

Devido a estas contradições nos resultados que eram extraídos dos diferentes estudos, os investigadores começaram a direcionar a sua atenção para aquilo que seriam os comportamentos observados e a categorizá-los, permitindo assim a identificação de fatores e estilos de liderança.

Com este novo caminho nas abordagens comportamentais dos líderes a começar a ser trilhado, e para o qual muito contribuiu o trabalho de Kurt Lewin e dos seus colaboradores Ronald Lippit e Ralph White, é que se torna possível reconhecer diferentes estilos de liderança (Lewin et al., 1939).

O facto dos resultados obtidos na abordagem dos traços não primarem pela sua consistência, e em muito motivado pelo estudo de Stogdhill, é que se proporciona uma inflexão teórica no sentido de reformular as teorias (Barracho, 2012).

O paradigma contingencial passa a ter particular destaque na década de sessenta, principalmente pelo foco no comportamento organizacional e para as variáveis situacionais decorrentes do exercício da liderança, que também condicionavam a sua eficácia.

Esta abordagem é coincidente com a transformação de paradigma organizacional de um sistema tradicionalmente fechado para um sistema aberto.

Este paradigma contingencial recebe diferentes abordagens que procuram definir fatores situacionais que concorrem e moderam a relação entre o líder e os liderados, nomeadamente no que concerne à sua eficácia.

Os estudos de Ohio e Michigan tem um novo enquadramento e são desenvolvidas dentro desta corrente contingencial ramificações com um papel de maior relevância tal como as teorias cognitivo-motivacionais de Evans (1970) e House (1971) e as quais depois sofrem aprofundamento posterior (House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1975) ou a integração do modelo cognitivo-motivacional, que surge posteriormente, ao tentar integrar os estilos cognitivos e o modelo sistémico das organizações (Barracho, 2012).

O modelo do processo decisional de Vroom e Yetton (1973) traz dois conceitos básicos como a macro variável e a liderança discricionária, reforçados pelo trabalho de Hunt e Osborn sobre o modelo de influência múltipla (Hunt & Osborn, 1975). As teorias situacionais vão preencher um vazio que se verificava nomeadamente ao nível das características dos subordinados e a natureza do meio externo.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Neste contexto, Fiedler com o seu Modelo Contingencial permite identificar dois tipos de estilo de liderança – centrada na relação humana e centrada na estrutura da tarefa – à qual sucedem o Modelo Normativo de Vroom e Yetton, dependente da situação e com resultado da análise do problema, e a teoria Path-Goal de House (1971), que relaciona os efeitos do comportamento do líder na satisfação dos subordinados e na eficácia da organização com as características dos subordinados, quer intrínsecas como extrínsecas.

Por sua vez, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard traz uma outra perspetiva, a qual defende que o comportamento do líder pode ser avaliado com base na orientação para a tarefa ou na orientação para o relacionamento (Hersey & Blanchard, 1982).

Nesta teoria, não só o líder é analisado com também os subordinados são analisados através do seu grau de maturidade, traduzindo assim uma relação dinâmica que pode ser vista como de transformação ao longo de um determinado ciclo. O grau de maturidade dos subordinados e a confiança por parte do líder são dois aspetos que partilham o mesmo espaço de evolução e crescimento.

A este percurso de evolução entre os diferentes estádios do líder e dos subordinados, Tannenbaum e Schmidt (1973), não limitando assim a uma só tarefa.

Esta teoria vai inspirar o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973) que se organiza sobre três conceitos principais:

- a) A expectativa;
- b) A valência;
- c) A instrumentalidade.

Estes três conceitos principais levam à criação de um conjunto de regras para facilitar a escolha do procedimento e da qual é elaborada uma árvore de decisão, procedimento esse que dá lugar ao Modelo Sistémico de Bass e Valenzi (1975), mais inclusivo e indutivo que o anterior.

Nesta década de 1970, o desenvolvimento de novos modelos e novas teorias é profícuo, salientando-se ainda o modelo de contingência multivariado de Heller (1973), a teoria das trocas líder-membro (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) e as abordagens cognitivas como a teoria de atribuição da liderança e a teoria dos recursos cognitivos em que Fiedler e demais investigadores procuram compreender o papel dos recursos cognitivos, pelos comportamentos e pelo stress no desempenho dos grupos (Fiedler & Garcia, 1987; Fiedler & House, 1988; Murphy, Blyth & Fiedler, 1992).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Por sua vez, e recebendo influência das teorias de liderança carismática mas tomando alguns dos aspetos sobre a mudança e a relação existente entre líder e liderados, surge a liderança transformacional abordada como tal pela primeira vez por Downton (1973) em oposição à liderança transaccional. Esta nova corrente de pensamento foi aprofundada pela introdução de conceitos relacionados com a visão, carisma, inspiração, orientação por valores e para a mudança (Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978).

Pela sua abrangência e significado, esta abordagem da liderança transformacional apresenta uma maior complementaridade, resultado do processo evolutivo do estudo da liderança, de acordo com a Figura n.º 2.

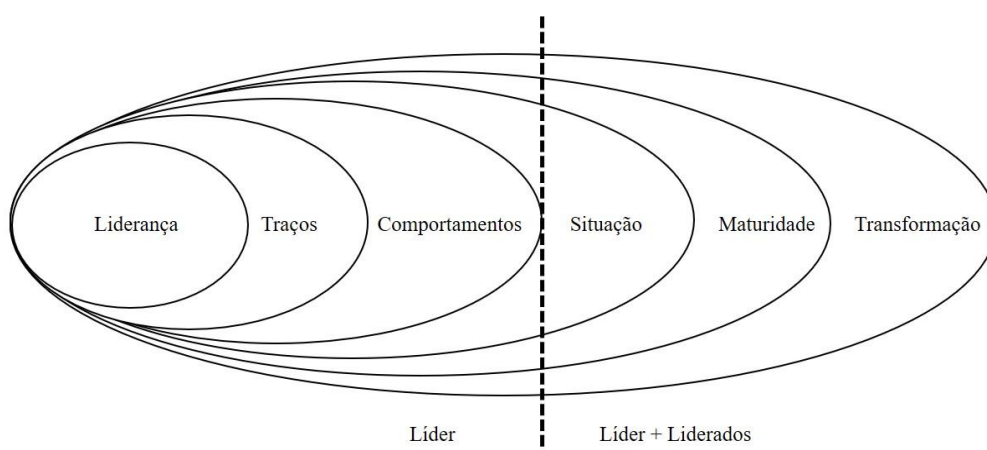


Figura n.º 2 - Evolução das teorias de liderança.

Fonte: Elaboração própria.

1.3 – Competências de liderança

No âmbito das competências, cabe a McClelland o início do estudo desta temática ao provocar a rutura com os quadros conceptuais existentes na década de setenta, ao sustentar que a diferença entre o desempenho adequado e o desempenho de excelência residia no fato deste último estar correlacionado de forma positiva com um determinado conjunto de competências, criticando assim os critérios e modelos de teste em utilização à data (McClelland, 1973).

Podemos definir competência como sendo características de cariz intrínseco que refletem a sua capacidade e habilidade de realizar uma atividade independentemente da situação ou ambiente (Boyatzis, 1982). Estas características subjacentes aos indivíduos

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários apresentam uma relação causal para um desempenho efetivo ou superior, em determinada função ou situação, dentro de critérios pré-definidos (Spencer & Spencer 1993).

A habilidade de realizar determinada tarefa implica uma forma de ação que possui uma determinada estrutura, sendo própria de cada indivíduo e que face à situação ou função é requerida e exercida numa regularidade e constância, sofrendo validação pelos critérios existentes, garantindo assim não se tratarem de comportamentos meramente casuísticos (Ceitil, 2016).

No mesmo sentido Neves, Garrido e Simões definem competência como “um conjunto de comportamentos inter-relacionados” (2015, p. 9) que se organizam com um determinado propósito, encaminhando o indivíduo para uma determinada ação e a qual define a sua adequabilidade a uma situação em concreto.

As competências podem ser categorizadas em transversais ou diferenciadoras consoante se trate daquilo que se considera como sendo o mínimo necessário para o exercício de determinada função ou por seu lado, se traduz na definição de objetivos superiores ao que seria exigível (Spencer & Spencer, 1993).

Com esta divisão, consideramos igualmente os inputs que o indivíduo traz para o seio da organização, de carácter intrínseco, e o que a organização consegue extrair daí em termos de *output* ou resultados, definindo e diferenciando desta forma os conceitos de *competence* vs *competency* (Davies & Ellison, 1999).

Em todas estas definições observamos por um lado a existência de algo mais nuclear e central, no âmbito das características pessoais como os valores, o autoconceito, as atitudes e os motivos, mas também algo mais superficial e de mais fácil observação como os comportamentos demonstrados (Spencer & Spencer, 1993).

De igual modo, no contexto militar, se encontra referência às competências, nomeadamente do líder, naquilo que se pode definir como o âmbito do ser, saber e fazer, e que nos remete de forma inequívoca para o comportamento, o conhecimento e para a ação (United States Army [US Army], 2004).

As competências, ao assumirem-se como um referencial que orienta o indivíduo nas áreas em que este deve possuir maior proficiência, estabelecem também a forma de desenvolvimento e valorização não só pessoal, mas também do coletivo enquanto organização (Vieira, 2002).

1.4 – Dimensões das competências

As diversas competências, quer pela sua natureza ou pelas áreas onde se aplicam, podem ser categorizadas mediante diferentes perspetivas (Ceitil, 2016):

- a) Como atribuições;
- b) Como qualificações;
- c) Como traços ou características pessoais;
- d) Como comportamentos ou ações.

Podemos afirmar que as competências que envolvem fatores intrínsecos relacionados com áreas mais genéricas, como o autoconhecimento e a motivação interna do indivíduo, integram a dimensão pessoal, ou seja, aquelas nas quais o indivíduo se apresenta como o principal interveniente.

Numa outra dimensão encontramos aquelas que envolvem a interação com terceiros e onde estes assumem uma posição de relevo na sua concretização e aplicação, podendo designá-las como interpessoais.

Por último, as competências que traduzem determinado procedimento técnico, que podem ser transferíveis e nas quais o indivíduo se apoia no sentido de obter resultados específicos, são designadas como competências instrumentais (Neves et al., 2015).

Para Lins e Borges-Andrade (2014), as competências podem então ser abordadas como:

- a) Qualificações ou características inerentes ao indivíduo;
- b) Como a ação ou resultado dela;
- c) Como o conjunto das duas anteriores;

O desempenho é assim caracterizado pelo conjunto composto pelas qualificações ou características com as ações ou resultados que estas traduzem, ou seja, do uso que o indivíduo faz dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos desenvolvidos para o exercício de determinada tarefa ou função.

No âmbito militar, esta abordagem às dimensões da competência é, há algum tempo, decomposta em competências interpessoais, conceptuais, técnicas e táticas (United States Army [US Army], 1999), de acordo com aquilo que é requerido aos líderes militares e que nos seus diferentes níveis de atuação, necessitam de possuir.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Esta abordagem tornou-se transversal aos restantes ramos das Forças Armadas dos Estados Unidos e teve como base o trabalho de Horey e Fallesen (2003) apoiados no modelo de Spencer e Spencer (1993).

Estas competências anteriormente referidas estão enquadradas nas dimensões do ser (*be*) integrando os valores e atributos; do saber (*know*) ao integrar as habilidades e o fazer (*do*) que integra as ações observáveis (US Army, 1999).

Em termos nacionais, foram referidas por Silva et al. (2006) que as competências de liderança representam um conjunto de competências que emergem dos valores e da ética individual e a partir dos quais orbitam as competências cognitivas, emocionais e físicas que concorrem para a competência organizacional.

Por outro lado, Le Boterf (1998) refere que as competências³ resultam da conjugação de três elementos essenciais:

- a) O conhecimento para tomar determinada ação e para a qual se combinam e mobilizam os recursos adequados, ou seja, o saber;
- b) A motivação e compromisso individual que se traduz no desejo de atuar;
- c) O contexto, seja ele organizacional, profissional ou social que permita e dê legitimidade ao indivíduo para assumir o risco e a responsabilidade para poder atuar.

Da pesquisa realizada verificamos que a definição de competência não é totalmente consensual, bem como as suas dimensões ou tipologia. Desta forma, existe um vasto leque de modelos de competências que variam entre continentes, mesmo entre aqueles com afinidades linguísticas, históricas ou culturais e até entre países do mesmo continente. A exemplo disso, observe-se o modelo de competências existente nos Estados Unidos da América em que na generalidade se agrupam as competências em *hard* e *soft*, indo ao encontro do modelo do iceberg proposto por Spencer & Spencer (1993, p. 11) e a abordagem das competências no Reino Unido onde encontramos outra forma de tipificação das competências com a referência a competências cognitivas, funcionais, pessoais, éticas e meta-competências (Cheetham & Chivers, 2005).

³ As competências podem ser consideradas como resultado de três fatores: o conhecimento para agir que supõe saber combinar e mobilizar recursos relevantes (conhecimento, know-how, redes, entre outros); o desejo de agir que se refere à motivação e comprometimento pessoal do indivíduo; o poder de agir, o qual se refere à existência de um contexto, uma organização do trabalho, condições sociais que possibilitem e legitimem a tomada de responsabilidade e a tomada de risco do indivíduo (Le Boterf, 1998)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Dentro do continente europeu, e no eixo franco-alemão, encontramos também algumas diferenças nas abordagens. Se por um lado a abordagem francesa enquadra as competências em teóricas, práticas e sociais/comportamentais, dando enfoque aos domínios do saber, saber fazer e saber ser respetivamente (Tremblay & Sire, 1999), a abordagem alemã divide as competências em cognitivas, pessoais e sociais (Straka, 2004).

Em Portugal, competência está definida legalmente como “a capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal.” (Ministério do Trabalho e Solidariedade Social [MTSS], 2007, p. 9168).

Esta linha, e de acordo com Rouco (2012, p. 67), segue a abordagem francesa e num sentido de convergência com o recomendado pela União Europeia (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia [PE;CUE], 2008) no seu Quadro Europeu de Qualificações (QEQ).

Apesar dos esforços de convergência sobre o tema das competências, os enquadramentos conduzem a estruturas assentes em diferentes dimensões que interagem entre si. Nestas dimensões encontramos as competências organizacionais, as competências cognitivas, as competências funcionais e as competências sociais que “são aceites de uma forma geral e estão claramente consistentes com a aproximação francesa (saber, saber fazer, saber ser) tal como o KSA (conhecimento, capacidade e atitudes) no treino para a profissão” (Rouco, 2012, p. 72).

Dentro desta abordagem, alguns autores apresentam ainda a meta-competência como uma dimensão diferente das anteriores visto estar orientada para o processo de facilitação e aquisição de outras competências, operando como o aspeto comum no desenvolvimento das restantes.

Embora a distinção entre as dimensões possa ser feita de forma analítica, estes sugerem que, em termos práticos, existe uma enorme dificuldade em separar as dimensões cognitivas, funcionais e sociais pela sua interdependência entre elas, de acordo com a Figura n.º 3, a qual resulta numa base de apoio fundamental que oferece uma maior amplitude, oportunidade de alinhamento e potenciação dos benefícios entre a educação formal e a formação profissional/aprendizagem em contexto prático (Le Deist & Winterton, 2005).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

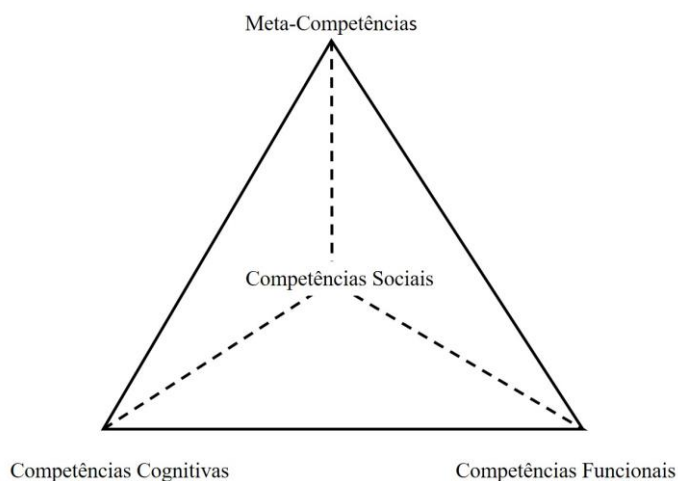


Figura n.º 3 – Modelo holístico.

Fonte: Adaptado de Le Deist & Winterton (2005).

As competências de liderança para bombeiros em Portugal, e em particular para os bombeiros profissionais, foram igualmente ao encontro da abordagem francesa (saber, saber fazer e saber ser) observando-se que apenas nas categorias de Bombeiro Recruta, Bombeiro Sapador, Subchefe de 2ª, Chefe de 1ª e Chefe Principal, não estava contemplada formação de desenvolvimento de competências de liderança, pese embora fizesse parte dos conteúdos das três últimas categorias respetivamente. A formação em liderança era ministrada para às categorias de Subchefe de 1ª, Subchefe Principal e Chefe de 2ª, cada uma com 35 horas de duração⁴ enquanto critério para progressão na carreira (Escola Nacional de Bombeiros [ENB], 2001).

1.5 – A abordagem da liderança nos bombeiros

A abordagem da liderança no seio dos bombeiros não é algo que seja novo. De acordo com a International Association of Fire Chiefs (2010), desde a década de 60 que este assunto tem sido uma constante preocupação.

As pesquisas sugerem que o sucesso dos serviços de bombeiros está relacionado com uma forma efetiva de liderança e com a definição de objetivos, planeamento e atividades, tal como esta preconizado para outras organizações (Carter, 2007), garantido assim, do ponto de vista organizacional, uma estrutura, processos e comportamentos como

⁴ À data da elaboração dos Perfis Funcionais dos Bombeiros, as categorias eram designadas por Cabo (SCh2), Subchefe Ajudante (SChPrinc) e Chefe Ajudante (ChPrinc).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

pilares, tal como indicado por Gibson, Ivancevich e Donnelly (2000), e sobre os quais o líder fará o seu caminho.

Considerando que, de forma frequente, o sucesso dos serviços de bombeiros está dependente da dimensão da liderança que cada chefe individualmente consegue desenvolver, não existe no entanto garantia que este progresso se mantenha quando existe uma mudança de liderança, sendo necessário para o sucesso no futuro a existência de líderes capazes de desenvolver e gerir as suas organizações em ambientes que se alteram dramaticamente (International Association of Fire Chiefs [IAFC], 1966, 1996).

A gestão e a liderança nos bombeiros são duas atividades distintas e ambas podem ser aprendidas. Se a primeira nos mostra como uma ordem pode ser levada a cabo, a segunda explica o motivo da ordem lá estar em primeiro lugar. A educação e experiência necessárias para liderar são mais difíceis de obter do que a educação e experiência como gestor (Staley, 1998).

O desempenho dos serviços de bombeiros pode ser potenciado pela interoperabilidade com outros agentes e para tal a visão partilhada, a liderança forte e o compromisso são elementos facilitadores na diminuição do impacto entre estruturas distintas (Murphy & Greenhalgh, 2018).

A abordagem centrada nas relações e a abordagem direcionada para os objetivos relacionam-se positivamente com a satisfação dos colaboradores (Bartolo & Furlonger, 2000) e contribuí desta forma para a motivação, moral e empenhamento dos liderados (Lamar, 2017).

Os bombeiros apreciam líderes que tem em consideração a segurança dos seus operacionais, que lideram pelo exemplo e que comunicam de forma efetiva as suas preocupações relativas às suas necessidades e expectativas, demonstrando o seu compromisso e reciprocidade (Alyn, 2010; Silva, 2012; Smith, Eldridge, & DeJoy, 2016).

As organizações obtém maior sucesso quando os seus líderes detêm em si um conjunto de características, que potenciam a motivação e maior compromisso dos seus colaboradores (Oliveira, 2017; Reis, 2017).

Sendo a liderança um elemento essencial no funcionamento de qualquer organização, pública ou privada, torna-se particularmente crítica em situações de emergência como aquelas em que um serviço de bombeiros opera (Carter, 2007), sugerindo-se uma correlação entre competências de liderança diminuídas e o incremento

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários do perigo a que cidadãos e bombeiros são expostos (Carter, 1998; Coleman, 1978; National Fire Protection Association [NFPA], 2003; Paulsgrove, 2003).

Por outro lado, é constatado que a atividade dos bombeiros resulta do trabalho em equipa e esse trabalho tem implícita a presença de um líder que reflete para os mais novos a forma como são tratados transversalmente os membros da equipa, desde o elemento mais forte ao elemento mais fraco. Esta é a forma como muitos corpos de bombeiros proporcionam o treino em liderança, criando por vezes desequilíbrios na definição dos critérios utilizados e nos exemplos demonstrados (Armstrong, 2004; Beaton, Johnson, Infield, & Ollis, 2001; Steputat, 2010).

No âmbito da progressão da carreira, ao basear as promoções apenas no âmbito da antiguidade, é necessário encontrar um equilíbrio entre a idade ou tempo de permanência na organização e as diferenças geracionais existentes no seu seio, por forma a aproveitar o que de melhor as diferentes gerações podem trazer ao futuro dos bombeiros. Se por um lado as gerações mais jovens têm maior afinidade com as novas tecnologias, a experiência detida pelas gerações anteriores é um ativo demasiado dispendioso para se desperdiçar. Ou seja, as gerações mais jovens tendem a revelar níveis maiores de abertura à mudança e a novas abordagens, com disposição em correr riscos, otimismo e entusiasmo, capacidade de motivar outros, procura de responsabilidade, vigor para o desempenho de alta performance e trabalham direcionados para o autodesenvolvimento e autopromoção. Enquanto isso, no outro extremo, encontram-se as gerações mais velhas que apresentam níveis mais elevados de capacidade de análise preditiva dos problemas com base na experiência adquirida, minimização do risco, calma e discrição, conhecimento profundo da área de atividade e utilização dessa vantagem na abordagem e resolução de problemas, cooperação, delegação, maior grau de empatia e preocupação, o que se reflete num trabalho mais direcionado para o desenvolvimento dos outros (Gilbert, Collins, & Brenner, 1990; Kabacoff & Stoffey, 2001; Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse, & Myers, 1998; Oshagbemi, 2004).

No seio da atividade de proteção e socorro e em específico ao liderar bombeiros, a falta de preparação/treino em liderança, a operação sob efeito de *stress* extremo e a ambiguidade da autoridade são fatores que concorrem para tomadas de decisão abaixo do padrão esperado, colocando em risco não só a missão, mas em última instância a vida dos elementos que operam sobre a influência do líder (Useem, Cook, & Sutton, 2011).

A estes fatores Brunacini (2002) acrescenta as tarefas de salvamento de vidas ameaçadas, a proteção de vidas potencialmente em risco, a estabilização dos incidentes, a

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

supressão de perdas, o controlo dos incêndios e a conservação da propriedade, as quais não podem ser desconexas do ambiente operativo onde decorrem (Hamm, 1990).

Para este quadro concorre o facto de, organizacionalmente, ser fomentada a promoção para as funções onde a liderança irá ser praticada antes mesmo de serem dadas as ferramentas necessárias para tal (Huston, 2009; IAFC, 2010). Esta perspetiva é coincidente com a de outros investigadores que indicam que a tipologia de experiência que influencia o exercício da liderança não pode ser considerada transversal ao longo da carreira, ou seja, para diferentes momentos da carreira e da liderança exercida, também a aquisição de competências associadas às experiências é alterada, obtendo-se melhores resultados numa fase inicial da carreira com recursos a experiências simples, pouco complexas e que permitam a perceção global da organização e só depois se possa avançar para experiências mais complexas (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000), pautando-se a liderança como um processo de aprendizagem contínuo e dedicado ao longo da vida, o qual permite que existam competências que se encontrem presentes no início da carreira enquanto outras serão desenvolvidas e manifestadas no decurso do tempo, através da educação, treino e experiência (US Army, 2006).

Este percurso formativo, no qual a qualificação e o grau de instrução se inserem, revela igualmente um papel importante, considerando os estudos que identificam a existência de relação entre a educação e as competências como integridade, carisma e orientação para as pessoas, relações interpessoais (Green, Chavez, Lopez, & Gonzalez, 2011; Kearney & Gebert, 2009; Reeves, Culbreth, & Greene, 1997; Stout-Stewart, 2005; Xirasagar, Samuels, & Curtin, 2006), assim como as cinco práticas exemplares de liderança (Kouzes & Posner, 2009). Por outro lado, a educação apresenta também uma relação inversa com os fatores considerados inibidores do exercício da liderança efetiva, como a autocracia, egocentrismo e comportamentos auto-protetores ou de salvaguarda da aparência (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002).

Estas limitações, em determinados contextos de segurança, conduzem a perspetivas de invencibilidade, força massiva, independência e resposta rápida que podem comprometer o interesse superior das organizações (Buttenschon, 2016), podendo determinar o insucesso organizacional ou a completa aniquilação de promissoras carreiras no seio dos bombeiros, quer seja pelo abandono ou pela constante promoção sem as devidas competências (Kupietz, 2010).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

A importância de uma liderança hierarquizada é referida como importante e necessária nas organizações (Howell, 1997; Kerr & Jermier, 1978), pelo que, para os bombeiros, enquanto estrutura hierarquizada, esta pode ser desenvolvida com recurso a diversos aspetos das diferentes teorias, de forma a encontrar uma abordagem que melhor responda as necessidades deste tipo de organização (Carter, 2007).

Para Favreau (1973) são características e atributos necessários para uma liderança passível de ser efetiva no ambiente operativo dos bombeiros a autoconfiança, o entusiasmo, a comunicação efetiva, o conhecimento, a visão, a integridade, a coragem, honestidade, orgulho, determinação, fé, vigor, julgamento, tato, resistência, iniciativa, responsabilidade, ética, altruísmo, confiabilidade, lealdade, consideração, autodisciplina e desejo de aprender, permitindo o exercício da liderança em tempos de incerteza.

O modelo de liderança para o serviços de bombeiros, defendido por Carter (2007), tem de possuir como atributos a capacidade de gerar lealdade, fomentar a conscienciosidade de todos sobre o seu papel na equipa, a estimulação intelectual e o carisma que permita captar a atenção dos seus subordinados.

Também no Reino Unido foi procurado um modelo de liderança transformacional, de acordo com a Figura n.º 4, cujos princípios fossem aplicáveis a todos os níveis de decisão e assente nos valores fundamentais do Serviço de Bombeiros Britânico.

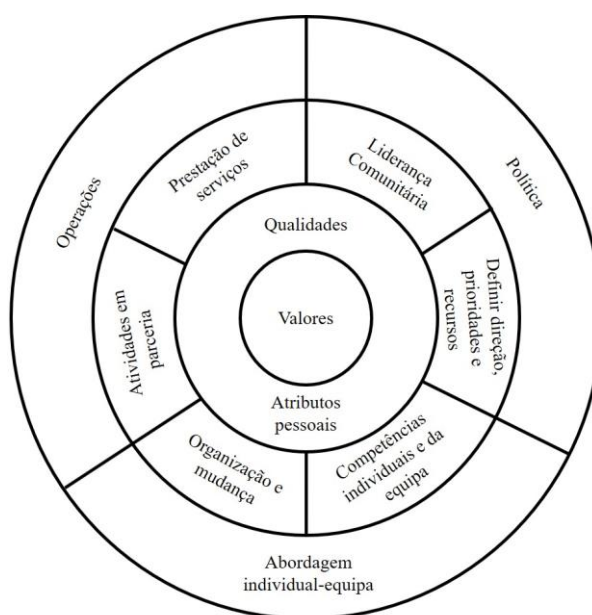


Figura n.º 4 - Modelo de liderança do Reino Unido.

Fonte: Adaptado de Nash (2005).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tendo sido desenvolvido um sistema integrado de desenvolvimento pessoal, foram identificados requisitos funcionais expressos em termos de resultados mensuráveis que demonstram o desempenho do indivíduo.

O desempenho esperado é assim suportado por comportamentos que são identificados no quadro nacional britânico relativo aos atributos e qualidades, e dos quais se destacam o compromisso, diversidade, integridade, abertura à mudança, confiança, resiliência, trabalho de equipa, comunicação, resolução de problemas, conscienciosidade situacional, política e organizacional, planeamento e proatividade (Nash, 2005).

Para Buttenschon (2016) a educação, experiência, desenvolvimento profissional, pensamento crítico, a comunicação e a mentoria são necessárias para o desenvolvimento da liderança nos futuros líderes do serviço de bombeiros.

Na sua investigação, Armstrong (2004) conclui que o desenvolvimento da liderança no serviço de bombeiros passa por:

- Uma maior comunicação organizacional a todos os níveis;
- A preferência por um ambiente de trabalho que permita a coexistência de diferentes sistemas ao nível individual;
- Uma organização que procure de forma continuada o envolvimento e desenvolvimento para garantir a vantagem necessária nas operações diárias;
- Uma maior responsabilização, tanto da organização como dos indivíduos, na preparação para o desempenho de futuras funções de liderança e a aquisição de competências na gestão de conflitos, garantindo assim vantagem sobre as ameaças.

Para Vieira (2002) as competências que servem de referencial para o desenvolvimento da liderança nos militares são a comunicação, a supervisão, o ensino e conselho, o desenvolvimento da equipa, a proficiência técnica e tática, a tomada de decisão, o planeamento, a utilização dos sistemas disponíveis e a ética.

A similaridade e analogia entre o contexto do serviço de bombeiros e o serviço militar tem sido transversal a diferentes autores (Brunacini, 2002; Carter, 1998; Clark, 1991; Coleman, 1978) e reforçado também por Armstrong e Lopes (2004; 2003).

A inexistência em Portugal de um modelo de competências de liderança nos bombeiros, permite ao investigador olhar para o modelo de desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012), que apresenta as mesmas competências

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários referidas por outros autores, tais como determinação e perseverança, comunicação, resolução de problemas, autoconfiança, visão, proatividade, assertividade, entre outros e já aplicado a outras entidades militares e civis (Almeida, 2017; Gregório, 2019; Loureiro, 2014; Marques, 2013; Seixas, 2012). Observando-se os vários autores dentro da temática dos modelos de liderança, verifica-se que a comunicação, a determinação e perseverança, a tomada de decisão, a proatividade e o desenvolvimento dos outros são transversais quer aos estudos realizados com recurso ao modelo de gestão de competências de Rouco (2012), como também aos outros que não foram objeto da influência deste modelo.

Considerando a revisão de literatura realizada e verificando-se que o Modelo de Gestão de Competências, inicialmente composto por 53 competências, cobre a totalidade do espectro de competências referido, verifica-se igualmente a existência de um questionário associado ao modelo, que se encontra validado para a população portuguesa, e cuja adaptação a diferentes contextos se tem revelado eficaz (Gregório, 2019).

Com base nos domínios e tipos de competência identificados, este será o modelo escolhido, sendo ajustado de forma a responder aos objetivos desta investigação, como indicado na Tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 - Modelo de competências segundo Rouco.

Domínio das competências			
Domínio Pessoal	Domínio Social	Domínio Funcional	Domínio Organizacional
Tipologia de competência			
Pessoal-cognitiva	Relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
Coragem; Autoconfiança; Autocontrolo; Flexibilidade e adaptabilidade; Determinação e perseverança; Otimismo e entusiasmo; Consideração; Transparência; Proatividade.	Liderança participativa; Liderança delegativa; Influência pelo exemplo; Empatia; Abertura à multiculturalidade; Reconhecimento e feedback positivo; Comunicação; Assertividades; Trabalho de equipa; Relações interpessoais; Desenvolver os outros; Orientação para as relações humanas.	Tomada de decisão; Resolução de problemas; Orientação para as tarefas; Aptidão técnica e profissional.	Visão; Gestão de conflitos.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016) e Gregório (2019).

CAPÍTULO 2

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 – Introdução

No decurso deste capítulo são abordados os conceitos das teorias da aprendizagem que dão corpo ao desenvolvimento social e à formação profissional, caracterizando esta última quanto às diferentes tipologias, duração e propósito, estabelecendo a ponte com a formação aplicável aos bombeiros profissionais.

2.2 – Abordagem teórica da aprendizagem

No desenvolvimento da aprendizagem existem dois fatores a considerar: a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem individual apresenta um conjunto de características consideradas como principais: é um processo ativo; dirigido por objetivos; com capacidade construtiva e cumulativa; e que deve permitir uma avaliação diagnóstica e reflexiva, de acordo com os propósitos definidos (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1997).

A relação existente entre as duas demonstra de forma clara a influência que a primeira exerce sobre a última, nomeadamente no seu desenvolvimento através de modelos que partem dos processos do domínio da aprendizagem aplicável ao indivíduo e os transformam de forma direta para o domínio da aprendizagem organizacional (Cyert & March, 1992; Fernandes, 2005; Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983).

A aprendizagem organizacional processa-se a três níveis distintos: a nível organizacional, a nível grupal e a nível individual. Estes diferentes patamares proporcionam uma divisão nos campos de trabalho para os psicólogos organizacionais (nível organizacional e grupal) e os psicólogos educacionais (nível individual). Sendo campos opostos, eles são mutuamente necessários e não se excluem um ao outro.

A aprendizagem individual para ser eficaz necessita de apoio e de contexto organizacional, enquanto a aprendizagem organizacional para acontecer depende da eficácia das aprendizagens individuais (Lopes & Picado, 2010).

Existindo várias correntes de pensamento, é importante elencar as principais teorias da aprendizagem: **as teorias behavioristas**, onde se enquadram autores como Pavlov,

Watson, Thorndike e Skinner (Pavlov, 1971; Skinner, 1985; Thorndike, 1911; Watson, 1924), que tendo diferentes perspectivas sobre os comportamentos estudados, contribuem para o desenvolvimento da abordagem comportamentalista e enquadram a aprendizagem como uma forma de condicionamento resultante da associação de estímulos e reações que, atendendo ao contexto envolvente, podem ser reforçadas ou eliminadas, de acordo com os resultados obtidos; **as teoria cognitivistas**, onde o foco é o processo de aprendizagem em detrimento do produto obtido, estando estas teorias divididas em teoria da forma ou configuração e a teoria de campo, dando a primeira ênfase à estrutura da aprendizagem e a forma como esta se organiza, bem como as relações que resultam dessa interação (Gagné, 1970; Kohler, 1942, 1967; Luchins & Luchins, 1986), e por outro, a teoria do campo, em que são condições elementares a atribuição de um significado, decorrente da alteração da estrutura do conhecimento do indivíduo, bem como a forma como este percebe o contexto, escolhe e organiza os objetos e acontecimentos (Bandura, 1977; Cherrington, 1994; Lewin, 1943, 1946; Piaget & Inhelder, 1958; Tavares & Alarcão, 2002); e **a teoria biológica da autoprodução**, enunciada inicialmente por Maturana e Varela (Maturana & Varela, 1987), com base nos estudos de Bateson, Bertalanffy e Heiz von Foerster (Bateson, 1987; Bertalanffy, 1968; Foerster, 2002), postula a não existência de separação entre quem produz e o que produz, sendo este um conjunto de processos criados pelo indivíduo que mantêm a sobrevivência do organismo, constituindo o seu saber e adaptando-se perante perturbações externas (Oliveira, 1999).

A existência de diferentes teorias na abordagem da aprendizagem, conduz à reflexão sobre os modelos de ensino mais formais, colocando o processo de aquisição, construção e reestruturação do conhecimento sob controlo do sujeito aprendente, tornando-se assim ator, decisor e condutor do seu conhecimento e da sua transformação, sendo este um processo de interação e influência mútua na construção e desenvolvimento do indivíduo e do mundo que o rodeia.

A aprendizagem atual assenta na centralidade do adulto integrado tanto num sistema que fornece a formação, facilitador da autoaprendizagem, e num sistema de cliente da formação, que garante a existência de recursos para a testagem e aplicação dos conhecimentos (Lopes & Picado, 2010). Esta diferença entre sistemas é particularmente importante considerando que a educação dos adultos é desenvolvida de acordo com premissa que os adultos aprendem com recurso a métodos diferentes daqueles utilizados pelas crianças e jovens (Brookfield, 1991; Knowles, 1980).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Esta característica tem conduzido à crítica das opções formativas escolarizadas baseadas na concepção pedagógica, porquanto o objeto dessas opções ser precisamente um indivíduo adulto com capacidade de se autodirigir e se autodesenvolver (Mezirow, 1996; Pascual-Leone & Irwin, 1998; Smith & Pourchot, 1998).

Considerando a competência em auto-dirigir a aprendizagem, a formação do adulto passa a ser mais do que um complemento, uma necessidade de desenvolvimento do indivíduo em “aprender a aprender” (Straka, 1997), para assegurar a sua sobrevivência numa envolvente em constante mudança e evolução e, com toda a desatualização ou desadequação que essa dinâmica tem no conhecimento e nos saberes de cada um.

Esta nova realidade mostra a dualidade existente entre formação para a qualificação e formação de competências. Se a primeira, mais escolarizada, incide na posse por parte do indivíduo de saberes considerados necessários para um determinado emprego, independentemente da função exercida, a segunda visa a capacidade de mobilizar os conhecimentos e a inteligência no trabalho de forma a construir competências que permitam fazer face às situações mais complexas e variadas, fugindo da rigidez de procedimentos que, face a um mercado de trabalho mais exigente, se tornam obstáculos ao sucesso organizacional (Jobert, 2001; Le Boterf, 2001).

2.2 – Formação profissional

A formação profissional está definida como “a formação como objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais” (Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social [MTSSS], 2017, p. 514) e no âmbito da formação na Administração Pública como sendo “o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho” (Ministério das Finanças [MFin], 2016, p. 5142), o que coloca o foco da gestão dos recursos humanos em torno do desenvolvimento contínuo do capital humano, em concreto das competências individuais. Esta perspetiva vem integrar aquilo que, na era industrial era caracterizado como o ciclo de vida dos indivíduos, nomeadamente pela existência de uma idade escolar, uma idade para o trabalho e uma idade para a reforma, seguindo o pressuposto de articulação sequencial entre cada uma dessas fases.

O Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida (Comissão das Comunidades Europeias [CCE], 2000) vem propor assim a integração dessas idades numa ótica do

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

desenvolvimento social e organizacional enquadrado pela escola e orientada para a aprendizagem ao longo da vida, num sistema de formação em alternância. Na União Europeia, é neste pressuposto e nesta dinâmica que se pretende estruturar a sociedade do conhecimento no futuro (Lopes & Picado, 2010).

Este modelo não tem, de acordo com os estudos realizados, por si só assegurado o papel de apoio que as escolas e centros de formação ambicionam para construir o sistema integrado que se pretendia.

Dentro das principais limitações, e atento à realidade portuguesa, a orientação para o desenvolvimento pontual e principalmente de carácter técnico, acompanhado pela ausência de planeamento estratégico, marcadamente direccionado para o curto prazo e sem critérios de avaliação quanto à eficácia e eficiência das organizações, ferem de modo irremediável qualquer tentativa de adicionar ganhos substanciais para a organização, limitando desta forma o potencial de desenvolvimento deste modelo (Caetano, 1999).

A formação profissional deve ser encarada como um momento para refletir e investigar, com o propósito de assegurar uma aprendizagem que garanta, mais que a mera adequação ao trabalho, a salvaguarda da proteção e desenvolvimento do posto de trabalho e do seu trabalhador (Barbier, 1985; Canário, 1999).

As principais finalidades da formação profissional são: transmitir conhecimentos, capacidades e competências adequadas ao desempenho da função; sustentar a estratégia das organizações; aumentar os níveis de motivação e satisfação dos ativos, assim como a sua recetividade na aquisição de conhecimentos e a aplicação prática; criar oportunidades no desenvolvimento das carreiras, garantindo assim a compatibilidade entre expectativas individuais e objetivos organizacionais; a integração nos processos de mudança organizacional, pela comunicação, participação e resolução de problemas envolto numa perspectiva de melhoria contínua; criar um mercado de trabalho mais competitivo e qualificado decorrente do conceito da organização que aprende; e facilitar o processo de integração e socialização dos ativos, de acordo com as funções exigidas e objetivos delineados (Cardim & Miranda, 1998; Ceitil, 2002; Cruz, 1998; Meignant, 1999).

No contexto nacional, de acordo com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), estão preconizadas a formação inicial, que se visa a aquisição de saberes, competências e capacidades necessárias para exercício da atividade profissional; e a formação contínua, que possibilita o desenvolvimento de competências, direccionada para a adaptação às mudanças da tecnologia e da organização, garantindo uma melhor empregabilidade, sendo

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários realizada após saída do sistema de ensino ou ingresso no mercado de trabalho (MTSSS, 2017), acompanhando assim o indivíduo de forma constante ao longo da vida.

Neste mesmo âmbito, e tanto no regime geral como no regime da administração pública, consagra-se como modalidade de formação “a organização da formação definida em função de características específicas, nomeadamente objetivos, destinatários, estrutura curricular, metodologia e duração” (MFin, 2016, p. 34; MTSSS, 2017, p. 514).

No regime geral observa-se que na constituição das modalidades de formação surgem os cursos profissionais, os cursos de aprendizagem, os cursos de educação e formação, os cursos de educação e formação para adultos, os cursos de especialização tecnológica, as formações modulares e os cursos artísticos especializados, enquanto na formação na Administração Pública, as modalidades da formação profissional são designadas de: formação inicial, podendo esta ser de carácter geral ou específica e desenvolvida esta última antes da admissão ou imediatamente após a admissão; a formação contínua, desenvolvida ao longo da carreira e contempla a aprendizagem formal, não formal e informal; e a formação para a valorização profissional, para reforço de competências com o objetivo de integrar um posto de trabalho diferente no âmbito de um processo de reorganização.

Orientando-se esta investigação para o panorama da Administração Pública, importa ainda referir que, relativamente à formação profissional, esta é subdividida em diferentes tipologias: cursos de formação de curta, média ou longa duração, associadas a um carácter final avaliativo; seminários, encontros, jornadas, palestras, conferências ou outras sem carácter avaliativo; e os estágios, oficinas de formação, comunidades de prática, mentoria, tutoria ou outras modalidades não preconizadas nas anteriores (MFin, 2016).

Na formação e desenvolvimento dos recursos humanos, a caracterização da formação quanto à natureza, objetivo, forma e sujeito permite uma melhor compreensão sobre a atividade desta nas organizações (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

2.3 – Formação profissional no contexto dos bombeiros

A formação profissional no contexto dos bombeiros compreende a formação inicial para ingresso na carreira de bombeiro e oficial bombeiro, a formação de acesso necessária para a progressão na carreira e a formação de quadro de comando, sendo da competência da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), assegurar as ações consideradas necessárias para esse fim (Ministério da Administração Interna [MAI], 2012).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

O perfil profissional do bombeiro/a foi publicado em maio de 2018 no Boletim do Trabalho e Emprego e nele consta a organização do referencial de formação, com as respetivas unidades de formação na vertente tecnológica para a obtenção das competências para o desempenho da função de bombeiro/a profissional (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP], 2008).

Este referencial para a formação tecnológica⁵, sendo transversal para os cursos de aprendizagem, cursos profissionais, formação modular e educação e formação de adultos, preconiza 850 horas em unidades de formação de curta duração (UFCD) pré-definidas e 150 horas obtidas da bolsa de UFCD.

Nesta última bolsa verifica-se, de entre 59 UFCD possíveis, a existência de três UFCD de 25 horas cada, destinadas à liderança na atividade de bombeiro para os níveis de iniciação, desenvolvimento e avançado.

Nos diplomas legais criados para a regulamentação do ingresso e acesso na carreira de bombeiro verificamos uma separação entre os conteúdos inerentes à carreira de bombeiro profissional e a carreira de bombeiro voluntário, com particular enfoque na duração e conteúdos da mesma⁶ (MAI, 2019; PCM, 2006).

No âmbito da formação em liderança, podemos constatar que no regulamento direcionado para os bombeiros profissionais, apenas estão consideradas 6 horas sobre a temática da liderança destinadas ao ingresso, seguindo-se 3 níveis para acesso a SCh1, SChPrinc e Ch1 (PCM, 2006), sendo ainda permitida a realização de ações de formação sobre liderança integradas no plano de formação da CML, através do Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH), estando este aberto a colaboradores de outros municípios (DDF, 2019).

Em contraste, verifica-se a ausência do tema de liderança no regulamento dedicado ao ingresso na carreira de bombeiro voluntário, ao qual se seguem 3 níveis (inicial, desenvolvimento e avançado) para acesso a Bombeiro de 1ª, Chefe e quadros de comando/oficial bombeiro.

⁵ Cfr. Referencial de Formação – Formação Tecnológica | Bombeiro/a – Nível 4 | 09/08/2020, é condição para a obtenção das competências para o exercício da função de bombeiro profissional, a conclusão do referido referencial de formação.

⁶ Cfr. Referencial de Formação – Formação Tecnológica | Bombeiro/a – Nível 4 | 09/08/2020, a conclusão com aproveitamento 7 UFCD específicas, perfazendo 225 horas, permite a obtenção das competências necessárias para o exercício da função de bombeiro voluntário.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Outra diferença encontrada é relacionada com as UFCD do referencial de formação publicado variam entre as 25 horas de formação e as 50 horas de formação, contrapondo com a definição constante no Decreto Lei 86-A/2016 de 29 de dezembro que consagra, quanto à duração: formação de curta duração até 30 horas; formação de média duração aquela superior a 30 horas e até 60 horas; e formação de longa duração toda aquela superior a 60 horas (MFin, 2016).

A formação em liderança para os bombeiros profissionais, embora descrita como característica da função do bombeiro desde a categoria de SCh2 (antigo Cabo) até à categoria ChPrinc (antigo Chefe Ajudante) era ministrada de acordo com a Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Formação de acesso e progressão na carreira.

2001 (Escola Nacional de Bombeiros [ENB], 2001)		2006 (Despacho conjunto n.º 297/2006) (Despacho conjunto n.º 298/2006)	
Acesso à Categoria	Duração (h)	Acesso à Categoria	Duração (h)
Subchefe ajudante (SChPrinc)	35	Estagiário	6
Chefe 2ª	35	SCh1*	Não descrito
Chefe 1ª	35	SChPrinc**	Não descrito
		Ch1**	Não descrito

* Integrado em 210 horas de curso;

** Integrados em 315 horas de curso;

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1 – Introdução

Este capítulo apresenta a metodologia que enquadra esta investigação e demonstra a “forma de progredir em direção a um objetivo” como referem Quivy e Campenhoudt (2017, p. 25), contemplando nas diferentes secções, e de forma sustentada pela revisão da literatura, as várias componentes que a integram e definem, nomeadamente qual o método de abordagem à problemática identificada e a sua justificação, as técnicas e procedimentos utilizados, a composição do universo de análise, o local e data da investigação e dos diferentes momentos utilizados para recolha de dados, os procedimentos na análise e os recursos empenhados, assim como os suportes informáticos que foram utilizados.

3.2 – Método de abordagem ao problema e justificação

Para Bryman (2016), a razão nuclear da realização de trabalhos de investigação é obter entendimento sobre um determinado aspeto que ocorre nas sociedades, sendo um processo sistemático que procura a validação de conhecimentos existentes e/ou a produção de novo conhecimento cuja existência interfere de forma direta ou indireta com a prática exercida (Grove, Burns, & Gray, 2012).

No intuito de compreender factos da via real e reconhecendo a possibilidade desses factos envolverem um contexto específico e importante para a investigação, o investigador optou por um estudo de caso (Yin, 2018), baseando o trabalho numa estratégia quantitativa que assume um carácter descritivo-correlacional (Freixo, 2018; IUM, 2016; Vilelas, 2017).

Procurando uma linha coerente no desenvolvimento do presente trabalho, foi considerada uma revisão de literatura onde se pretendeu caracterizar as diferentes perspetivas existentes e provenientes de diferentes correntes de pensamento e respetivos autores, de forma a garantir uma linha de base para prosseguir a investigação sobre um tema que, embora desenvolvido dentro da vertente do comando e liderança, carece de aprofundamento nesta área específica dos bombeiros profissionais, garantindo assim a seleção e adaptação daqueles que mais se enquadram com esta vertente.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Para a concretização dos objetivos gerais e específicos, questão de partida e questões derivadas, com base na revisão de literatura e elencadas na parte introdutória desta investigação, é intenção específica da mesma:

- Determinar as competências com maior e menor utilização pelos estagiários;
- Verificar a existência de diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança e os escalões etários dos estagiários;
- Verificar a existência de diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança e o género dos estagiários;
- Verificar a existência de diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança e o grau de instrução dos estagiários;
- Verificar a existência de diferenças significativas entre o nível de proficiência de competências de liderança e a experiência prévia dos estagiários;
- Verificar a existência de relações significativas entre as competências de liderança e os diferentes contextos de formação.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este trabalho de investigação observa-se que a definição do modelo metodológico é fundamental para a definição do percurso a percorrer pelo investigador desde o problema identificado até à sua clarificação pela via do conhecimento (Quivy & Campenhoudt, 2017). Também Saunders, Lewis & Thornhill (2016) indicam que o modelo metodológico é semelhante ao planeamento de uma viagem na qual o investigador tem de delinear quais os caminhos a seguir e estar preparado para se adaptar à medida que esses caminhos são revelados na realidade.

O objeto de estudo da parte prática é o curso de formação inicial de bombeiro sapador e o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários. No final pretende-se expor um modelo explicativo das competências de liderança cujo nível de proficiência apresente valores mais elevados e mais reduzidos e a existência de associações entre estas e a formação em contexto escolar e a formação em contexto de trabalho.

Para o conhecimento e estudo do objeto referido, e de acordo com os conceitos que delimitam este estudo, que remetem para a metodologia quantitativa, é utilizada a perceção individual dos estagiários como forma mais adequada de recolha de dados sobre o fenómeno investigado. Para Fortin et al. (2009) o método quantitativo implica um sistemático processo de recolha de dados passíveis de observação e medição, e Saunders et

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

al. (2016) descreve-o como sinónimo para qualquer técnica de colheita de dados, seja por questionário ou por análise de gráficos e estatísticas.

O desenvolvimento de hipóteses como resultado da revisão de literatura realizada, da análise documental dos diferentes autores enquanto “enunciado formal sobre as relações antecipadas entre variáveis” (Fortin et al., 2009, p. 166) e a procura de uma explicação para as relações observadas entre estas (IUM, 2016), permitiram prosseguir com uma abordagem hipotético-dedutiva dentro de um quadro não-experimental.

O facto da investigação se desenvolver no período de um ano, confere uma característica longitudinal ao estudo de caso, que permite a recolha de dados em diferentes ocasiões aos mesmos sujeitos, avaliar mudanças ocorridas e o estabelecimento de relações e diferenças entre estas (Fortin et al., 2009), dando origem ao modelo conceptual de investigação constante na Figura n.º 5.

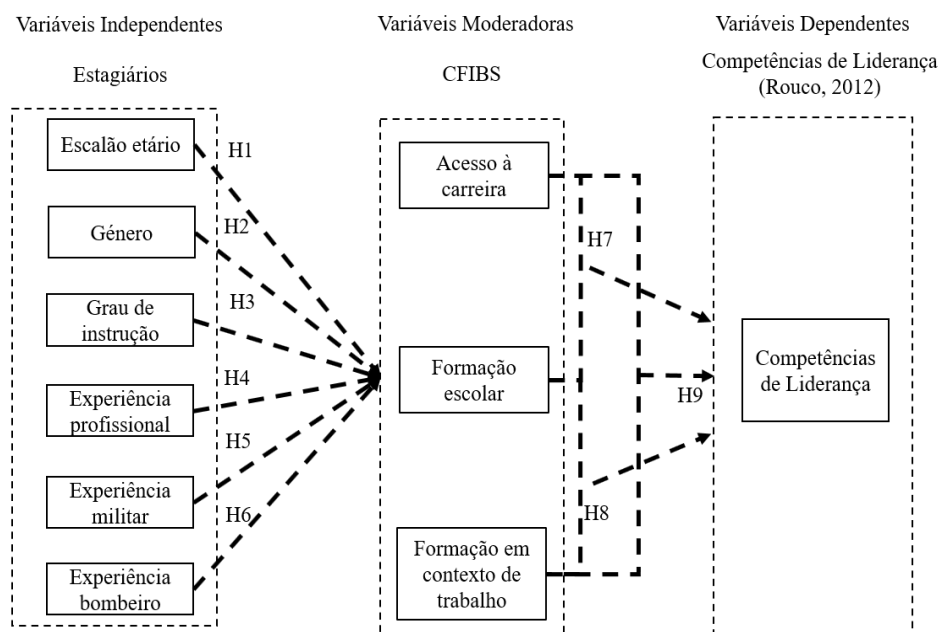


Figura n.º 5 - Modelo conceptual de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

Para resposta à questão de partida, e para permitir a análise do objeto de estudo mediante diferentes perspetivas e alinhadas com os objetivos específicos indicados na parte introdutória, foram formuladas nove questões derivadas, das quais resultam duas questões de investigação e nove hipóteses, de acordo com a Tabela n.º 3.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º 3 - Questão de partida, questões derivadas, questões de investigação e hipóteses.

Questão de partida:	O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador contribui para o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança?
Questão derivada n.º 1	Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar?
Questão de Investigação n.º 1	Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar?
Questão derivada n.º 2	Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho?
Questão de Investigação n.º 2	Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho?
Questão derivada n.º 3	Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre escalões etários nos estagiários?
Hipótese de Investigação n.º 1	Existe um escalão etário dos estagiários que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro.
Questão derivada n.º 4	Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre os estagiários do género masculino e do género feminino?
Hipótese de Investigação n.º 2	Existe um género que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro.
Questão derivada n.º 5	Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre os graus de instrução dos estagiários?
Hipótese de Investigação n.º 3	Existe um grau de instrução que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro.
Questão derivada n.º 6	A experiência prévia influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários?
Hipótese de Investigação n.º 4	A experiência profissional prévia ao ingresso na carreira influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários.
Hipótese de Investigação n.º 5	A experiência militar prévia ao ingresso na carreira influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários.
Hipótese de Investigação n.º 6	A experiência prévia como bombeiro influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários.
Questão derivada n.º 7	Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação escolar?
Hipótese de Investigação n.º 7	Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação escolar.
Questão derivada n.º 8	Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho?
Hipótese de Investigação n.º 8	Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho.
Questão derivada n.º 9	Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho?
Hipótese de Investigação n.º 9	Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Dentro dos modelos de competência identificados no Capítulo 1, optou-se pelo modelo de competências de liderança e respetivo questionário elaborado por Rouco (2012), nesta investigação adaptado para 27 competências de liderança, divididas por 4 domínios (pessoais, funcionais, sociais e organizacionais) e às quais corresponde um descritor específico, de acordo com o referencial de competências da Tabela B1 do Anexo B.

A parte prática desta investigação, com o suporte do modelo de competências de liderança referido no parágrafo anterior, está orientada para o curso de formação inicial de bombeiro sapador e o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários.

3.3 – Técnicas, procedimentos e meios

A recolha de dados foi realizada com recurso à aplicação de um questionário em formato digital, elaborado através da plataforma Google Forms e tendo como base o questionário de competências e estilos de liderança de Rouco (2012), que foi administrado à totalidade da população em estudo composta pelos 126 formandos do CFIBS, em 3 momentos distintos durante a formação.

Para tratamento e análise dos dados recolhidos recorreu-se a programas informáticos que permitiram, logo após a recolha dos dados, o seu registo numa base de dados facultada pela plataforma Google Sheet e que facilitou o processo de transposição para um livro de Excel do Microsoft Office 365.

Posteriormente, trabalhados os dados recolhidos, a base de dados existente foi transferida para o programa de tratamento estatístico IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0).

Para obter resposta à questão de partida e derivadas, questões de investigação e hipóteses formuladas, foram utilizados vários testes e técnicas estatísticas, sendo os resultados apresentados no Capítulo 4.

3.3.1 – Inquéritos por questionário

Os questionários visam recolher informação sobre determinados aspetos tais como factos, opiniões, atitudes, preferências, valores, satisfações, crenças, motivos ou conhecimentos (Hill & Hill, 2016), pautando-se por uma grande flexibilidade na sua estrutura, forma e meios de recolha dessa mesma informação (Norwood, 2000).

Os questionários, enquanto instrumentos rápidos de administrar, exigem dos participantes a sua resposta por escrito e podem ser preenchidos por vezes sem assistência,

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários interferência ou variabilidade do entrevistador. Por estes motivos, mostram-se como um instrumento mais conveniente para os inquiridos, sendo o método de colheita mais utilizado pelos investigadores (Bryman, 2016; Fortin et al., 2009).

O questionário utilizado é composto por duas partes, de acordo com a Tabela n.º 4, sendo a Parte I referente aos dados sociodemográficos do universo em estudo, a qual integra seis questões caracterizadoras do escalão etário, género, grau de instrução, experiência profissional prévia, experiência militar e experiência como bombeiro.

A Parte II contempla o questionário utilizado por Rouco (2012) com 81 questões direcionadas para 27 competências de liderança.

Tabela n.º 4 - Estrutura e organização do inquérito.

Parte	Número de questões	Escala
I – Dados sociodemográficos	Seis questões relativas aos dados sociodemográficos para caracterização da população em estudo.	<ul style="list-style-type: none"> • Escala nominal para medição do género, experiências profissionais, militar e como bombeiro. • Escala ordinal para medição do escalão etário e grau de instrução.
II – Questionário de competências	Oitenta e uma questões que permitem medir o nível de proficiência das vinte e sete competências de liderança nos estagiários (Rouco, 2012)	Escala de Likert de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Elaboração própria.

3.3.2 – Mensuração do nível de proficiência das competências

A mensuração do nível de competências foi feita através do cálculo dos valores da média aritmética, desvio-padrão, mediana, moda, distribuição de percentis e amplitude interquartil de cada competência de liderança, de acordo com os diferentes momentos de recolha de dados ao longo do curso.

Para possibilitar as respostas à questão de partida, questões derivadas, de investigação e hipóteses referidas na Tabela n.º 3, foram utilizadas várias técnicas e testes, os quais são apresentados neste capítulo e seguinte.

A resposta às questões de investigação n.º 1 e n.º 2 foi realizada com recurso à estatística descritiva, de onde se salientam as medidas de localização, em concreto as consideradas de tendência central, porque “procuram caracterizar o valor da variável sob

estudo que ocorre com mais frequência” (Marôco, 2018, p. 17), nomeadamente média aritmética, mediana, moda e as medidas de dispersão das observações, nomeadamente o desvio-padrão, distribuição de percentis (P25, P50 e P75) e intervalo interquartil das respostas obtidas dos estagiários durante os diferentes momentos do curso. Foram utilizados igualmente e para suporte e organização da informação, gráficos e tabelas apresentados ao longo da investigação ou constantes como apêndices ou anexos.

A seleção dos testes estatísticos deve considerar o tipo de dados, a população ou amostra e os objetivos que se pretendem atingir, procurando verificar se as diferenças entre os valores da população e os dados observados são fortuitos (Laureano, 2013).

Na confirmação ou infirmação das hipóteses de investigação foi considerado o nível de significância estatística, enquanto procedimento válido para a verificação das diferenças entre as hipóteses formuladas e os dados obtidos junto da população em estudo e cuja medida é o ρ -valor. A definição do nível de significância permite estabelecer qual a probabilidade máxima de rejeitar as hipóteses nulas quando estas são verdadeira, situação designada por erro tipo I (Laureano, 2013). Para Fisher o ρ -valor de 0,05 é aquele que é necessário para decidir se determinado efeito na população é de facto real e não fruto do acaso. Desta forma, quanta mais baixo for o valor de ρ , mais forte é a evidência contra a hipótese nula, devendo no entanto a interpretação do ρ -valor significativo ficar ao critério do investigador e do tipo de estudo em questão (Fisher, 1973), sendo para este estudo definido o ρ -valor $\leq 0,05$ o limite para aceitar a hipótese alternativa.

Para verificação da normalidade da distribuição foi utilizado os testes de aderência de Kolmogorov-Smirnov, de acordo com o cumprimento das condições de aplicação, nomeadamente a existência de uma amostra superior a 50 indivíduos, ou o teste de Shapiro-Wilks quando a amostra é igual ou inferior a esse valor.

No âmbito desta investigação, tendo em conta a população do estudo (N=126), e pela aplicação do Teorema do Limite Central (TLC), o investigador pode afirmar que a distribuição média da população é aproximadamente normal, pelo que se considerou desta forma o cumprimento do pressuposto para aplicação de testes paramétricos.

Os testes paramétricos, e em particular o teste t-Student, apresenta maior robustez e “maior probabilidade de detetar um efeito real na população” (Marôco, 2018, p. 60).

Nos casos em que a normalidade da distribuição não se verificou, foram opção os testes não-paramétricos, nomeadamente o teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Para testar a confirmação ou infirmação das hipóteses n.º 1, n.º 4 e n.º 5 recorreu-se ao teste paramétrico t-Student para duas amostras independentes.

Para confirmar ou infirmar as hipóteses n.º 2, n.º 3 e n.º 6 recorreu-se ao teste Mann-Whitney por não cumprimento do critério de normalidade da distribuição.

Para testar a confirmação ou infirmação das hipóteses n.º 7, n.º 8 e n.º 9 foi utilizado o teste t-Student para amostras emparelhadas considerando que foram obtidos dados da mesma população em momentos diferentes da formação.

3.3.3 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida

A consistência interna de cada competência de liderança foi verificada através da utilização do coeficiente de Alfa de Cronbach (Vilelas, 2017), verificando-se a classificação obtida de acordo com a Tabela n.º 5:

Tabela n.º 5 - Escala de confiabilidade interna.

Alfa de Cronbach	Consistência interna
Superior a 0,9	Muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Fonte: Adaptado de Vilelas (2017).

Os valores obtidos no teste de confiabilidade interna das competências de liderança em estudo, em cada momento de aplicação do questionário, são constantes na Tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 - Confiabilidade interna das competências em estudo.

Competências	N.º itens	α_{T1}	α_{T2}	α_{T3}
Determinação e perseverança	3	0,6	0,7	0,8
Otimismo e entusiasmo	3	0,7	0,8	0,8
Abertura à multiculturalidade	3	0,8	0,8	0,8
Orientação para as relações humanas	3	0,7	0,7	0,8
Consideração	3	0,8	0,7	0,8
Aptidão técnica e profissional	3	0,7	0,8	0,8
Autoconfiança	3	0,7	0,8	0,8
Autocontrolo	3	0,8	0,9	0,9

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências	N.º itens	α_{T1}	α_{T2}	α_{T3}
Capacidade para resolver problemas	3	0,8	0,8	0,8
Comunicação	3	0,8	0,8	0,7
Assertividade	3	0,6	0,8	0,8
Coragem	3	0,7	0,7	0,8
Desenvolver os outros	3	0,8	0,9	0,9
Empatia	3	0,7	0,9	0,8
Liderança participativa	3	0,8	0,8	0,8
Liderança por delegação	3	0,7	0,8	0,8
Flexibilidade e adaptabilidade	3	0,7	0,8	0,8
Trabalho de equipa	3	0,7	0,8	0,8
Gestão de conflitos	3	0,7	0,8	0,8
Influência pelo exemplo	3	0,7	0,8	0,8
Orientação para as tarefas	3	0,7	0,7	0,8
Reconhecimento e feedback positivo	3	0,8	0,8	0,9
Relações interpessoais	3	0,8	0,8	0,8
Tomada de decisão	3	0,7	0,7	0,8
Transparência	3	0,8	0,8	0,9
Visão	3	0,8	0,8	0,8
Proatividade	3	0,7	0,9	0,8

Fonte: Elaboração própria.

Os valores obtidos no teste de confiabilidade indicam que os instrumentos de medida possuem uma confiabilidade geral boa.

3.4 – Universo de análise

O universo desta investigação são os estagiários do Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador. Face à constituição do Curso e por uma questão de acessibilidade a todo o universo em análise, foi opção utilizar todos os estagiários disponíveis, ou seja, o total disponível era inicialmente de 131 inquiridos ($p=131$) no início da formação.

Por motivo de desistência de alguns elementos durante o curso, o total de resultados da presente investigação é de 126 elementos, razão pela qual se consideram apenas as respostas conforme se apresenta na Tabela n.º 7.

Tabela n.º 7 - Caracterização da população em estudo quanto ao género.

Categoria	Masculino	Feminino	Nº Total
Estagiário	122	4	126
Total	96.8%	3.2%	100%

Fonte: Elaboração própria.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

A população em estudo, relativamente ao escalão etário, foi dividida em dois escalões distintos ($\geq 18 < 25$ e $\geq 25 < 35$), considerando que no escalão $\geq 18 < 25$ corresponde à idade normal de ingresso publicitada no aviso de abertura do concurso e o escalão $\geq 25 < 35$ é passível de integrar estagiários que reúnam requisitos específicos de prolongamento da idade limite tais como o cumprimento de serviço militar em regime de contrato ou saída de outra entidade com vínculo à administração pública.

No âmbito do género, a população foi dividida em género masculino e feminino, verificando-se uma diferença bastante significativa entre as duas amostras, facto esse que foi tido em consideração na análise dos resultados obtidos.

Foram ainda considerados para efeitos de investigação, no grau de instrução, o Ensino Secundário e o Ensino Superior, sendo que o primeiro é correspondente às habilitações mínimas obrigatórias para candidatura ao curso e a experiência prévia dos estagiários (profissional, militar e como bombeiro).

3.5 – Local e data da recolha e análise de dados

O local de recolha dos dados foi a Escola do Regimento de Sapadores Bombeiros, tendo a recolha dos dados coincido com o início do curso em maio de 2018, o término da formação escolar em novembro de 2018 e término da formação em contexto de trabalho em maio de 2019, concluindo assim o ciclo de um ano de curso.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Introdução

Os instrumentos de recolha de dados utilizados nesta investigação procuram obter dados que permitam, numa primeira fase, a caracterização sociodemográfica, enquanto variáveis independentes, através da estatística descritiva. As respostas dos formandos, enquanto variáveis dependentes, serão objeto de análise descritiva de forma a procurar entendimento sobre as relações existentes entre as médias aritméticas das respostas dadas, em diferentes momentos do curso e quais as relações que existem entre estas e os níveis de desempenho obtidos.

4.2 – Caracterização sócio-demográfica do universo em análise

A população em estudo é composta por 126 indivíduos de ambos os sexos, com idade superior a 18 anos e inferior a 35 anos, distribuídos de acordo com dois escalões etários ($[\geq 18 < 25]$; $[\geq 25 < 35]$) e cujo grau de instrução varia entre o Ensino Secundário e o Ensino Superior, de acordo com a Tabela n.º 8.

Tabela n.º 8 - Caracterização sócio-demográfica da população em estudo.

Variável	Critério	n	Total
Escalão etário	$\geq 18 < 25$	70	126
	$\geq 25 < 35$	56	
Género	Masculino	122	126
	Feminino	4	
Grau de Instrução	Ensino Secundário	116	126
	Ensino Superior	10	
Experiência Profissional	Não	74	126
	Sim	52	
Experiência Militar	Não	79	126
	Sim	47	
Experiência Bombeiro	Não	99	126
	Sim	27	

Fonte: Elaboração própria.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Numa análise mais detalhada, e relativamente à idade, verifica-se que o grau de instrução “Ensino Secundário” representa a parte mais significativa da população em ambos os escalões etários e nestes também, a ausência de experiência profissional, militar e como bombeiro é representativa da maioria dos estagiários, de acordo com a Tabela n.º 9.

No que respeita à experiência militar, quando existe, a maior expressão surge no escalão etário mais alto.

Tabela n.º 9 - Caracterização sociodemográfica da população quanto ao escalão etário.

Escalão etário	Grau de Instrução		Experiência Profissional		Experiência Militar		Experiência Bombeiro	
	Ensino Secundário	Ensino Superior	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
≥18<25	50%	6%	35%	20%	46%	10%	44%	11%
≥25<35	42%	2%	24%	21%	17%	27%	35%	10%

Fonte: Elaboração própria.

4.3 – Análise descritiva dos resultados quanto à população (n=126), por momento

Na Tabela n.º 10 são apresentados os valores da média aritmética, desvio-padrão, mediana, moda, percentis e amplitude interquartil das respostas recolhidas no primeiro momento de contacto. As competências serão caracterizadas com recurso a medidas de tendência central (média, mediana e moda), medidas de tendência não-central (percentil 25, percentil 50 e percentil 75) e medidas de dispersão (desvio-padrão e amplitude interquartil). Tendo por base os resultados constantes na tabela infra, será realizada uma descrição e síntese das características das competências mais evidenciadas pelos formandos do CFIBS.

Tabela n.º 10 - Medidas descritivas do 1º momento (T1).

Competências em T1	\bar{X}	m_e	m_o	σ^7	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅	ampl IQ
Determinação e perseverança	4,66	4,67	5,00	0,40	4,33	4,67	5,00	0,67
Otimismo e entusiasmo	4,65	4,67	5,00	0,40	4,33	4,67	5,00	0,67
Abertura à multiculturalidade	4,69	5,00	5,00	0,46	4,33	5,00	5,00	0,67

⁷ A inclusão do σ enquanto símbolo representativo do desvio padrão, em detrimento do S habitual, está relacionado exclusivamente com o facto de ser considerado que esta investigação é aplicada a toda a população em estudo.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências em T1	\bar{X}	m_e	m_o	σ^2	P_{25}	P_{50}	P_{75}	ampl IQ
Orientação relações humanas	4,47	4,33	5,00	0,47	4,00	4,33	5,00	1,00
Consideração	4,71	5,00	5,00	0,39	4,33	5,00	5,00	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,63	4,67	5,00	0,40	4,33	4,67	5,00	0,67
Autoconfiança	4,50	4,67	5,00	0,43	4,00	4,67	5,00	1,00
Autocontrole	4,28	4,00	4,00	0,51	4,00	4,00	4,75	0,75
Resolução de problemas	4,12	4,00	4,00	0,55	3,67	4,00	4,67	1,00
Comunicação	4,29	4,33	4,00	0,50	4,00	4,33	4,67	0,67
Assertividade	4,32	4,33	4,00	0,50	4,00	4,33	4,67	0,67
Coragem	4,37	4,33	4,67	0,52	4,00	4,33	4,67	0,67
Desenvolver os outros	4,34	4,33	4,00	0,50	4,00	4,33	5,00	1,00
Empatia	4,37	4,33	4,00	0,49	4,00	4,33	4,75	0,75
Liderança participativa	4,34	4,33	4,00	0,53	4,00	4,33	5,00	1,00
Liderança delegativa	4,17	4,00	4,00	0,54	3,67	4,00	4,67	1,00
Flexibilidade e adaptabilidade	4,41	4,33	4,00	0,49	4,00	4,33	5,00	1,00
Trabalho de equipa	4,53	4,67	5,00	0,47	4,00	4,67	5,00	1,00
Gestão de conflitos	4,35	4,33	4,00 ^a	0,53	4,00	4,33	4,75	0,75
Influência pelo exemplo	4,12	4,00	4,00	0,58	3,67	4,00	4,67	1,00
Orientação para as tarefas	4,22	4,33	4,00	0,52	4,00	4,33	4,67	0,67
Reconhecimento e feedback positivo	4,54	4,67	5,00	0,46	4,00	4,67	5,00	1,00
Relações interpessoais	4,60	4,67	5,00	0,44	4,33	4,67	5,00	0,67
Tomada de decisão	4,21	4,00	4,00	0,52	4,00	4,00	4,67	0,67
Transparência	4,55	4,67	5,00	0,49	4,00	4,67	5,00	1,00
Visão	4,23	4,00	4,00	0,51	4,00	4,00	4,67	0,67
Proatividade	4,28	4,00	4,00	0,51	4,00	4,00	4,67	0,67

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados constantes nas Tabelas n.º AA1 e n.º AA2 do Apêndice A, as competências com valores mais elevados de concordância no primeiro momento de contato são: “consideração” (\bar{X} =4,71, m_e =5,00, m_o =5,00, σ =0,39, P_{25} =4,33, P_{50} =5,00, P_{75} =5,00, amplIQ=0,67); “abertura à multiculturalidade” (\bar{X} =4,69, m_e =5,00, m_o =5,00, σ =0,46, P_{25} =4,33, P_{50} =5,00, P_{75} =5,00, amplIQ=0,67); “determinação e perseverança” (\bar{X} =4,66, m_e =4,67, m_o =5,00, σ =0,40, P_{25} =4,33, P_{50} =4,67, P_{75} =5,00, amplIQ=0,67); “otimismo e entusiasmo” (\bar{X} =4,65, m_e =4,67, m_o =5,00, σ =0,40, P_{25} =4,33, P_{50} =4,67, P_{75} =5,00, amplIQ=0,67) e “aptidão técnica e profissional” (\bar{X} =4,63, m_e =4,67, m_o =5,00, σ =0,40, P_{25} =4,33, P_{50} =4,67, P_{75} =5,00, amplIQ=0,67).

As competências de liderança que apresentam valores de concordância mais baixos no primeiro momento são: “resolução de problemas” (\bar{X} =4,12, m_e =4,00, m_o =4,00, σ =0,55,

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

$P_{25}=3,67$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=1,00$); “influência pelo exemplo” ($\bar{X}=4,12$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,58$, $P_{25}=3,67$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=1,00$); “liderança delegativa” ($\bar{X}=4,17$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,54$, $P_{25}=3,67$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=1,00$); “tomada de decisão” ($\bar{X}=4,21$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,52$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$) e “orientação para as tarefas” ($\bar{X}=4,22$, $m_e=4,33$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,52$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,33$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$).

No segundo momento de contacto, foram igualmente consideradas as medidas descritivas utilizadas anteriormente, de acordo com os resultados da Tabela n.º 11.

Tabela n.º 11 - Medidas descritivas do 2º momento (T2).

Competências em T2	\bar{X}	me	mo	σ	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅	ampl IQ
Determinação e perseverança	4,61	4,67	5,00	0,44	4,33	4,67	5,00	0,67
Otimismo e entusiasmo	4,61	4,67	5,00	0,44	4,33	4,67	5,00	0,67
Abertura à multiculturalidade	4,58	4,83	5,00	0,49	4,00	4,83	5,00	1,00
Orientação relações humanas	4,50	4,67	5,00	0,50	4,00	4,67	5,00	1,00
Consideração	4,66	5,00	5,00	0,44	4,33	5,00	5,00	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,60	4,67	5,00	0,44	4,33	4,67	5,00	0,67
Autoconfiança	4,50	4,50	5,00	0,46	4,25	4,50	5,00	0,75
Autocontrolo	4,33	4,33	4,00	0,59	4,00	4,33	5,00	1,00
Resolução de problemas	4,20	4,00	4,00	0,56	4,00	4,00	4,67	0,67
Comunicação	4,28	4,33	4,00	0,56	4,00	4,33	4,67	0,67
Assertividade	4,36	4,33	4,00	0,54	4,00	4,33	5,00	1,00
Coragem	4,35	4,33	5,00	0,54	4,00	4,33	4,75	0,75
Desenvolver os outros	4,40	4,33	5,00	0,55	4,00	4,33	5,00	1,00
Empatia	4,42	4,33	5,00	0,55	4,00	4,33	5,00	1,00
Liderança participativa	4,40	4,33	5,00	0,51	4,00	4,33	5,00	1,00
Liderança delegativa	4,32	4,33	5,00	0,55	4,00	4,33	5,00	1,00
Flexibilidade e adaptabilidade	4,42	4,33	5,00	0,52	4,00	4,33	5,00	1,00
Trabalho de equipa	4,50	4,67	5,00	0,55	4,00	4,67	5,00	1,00
Gestão de conflitos	4,43	4,33	5,00	0,51	4,00	4,33	5,00	1,00
Influência pelo exemplo	4,16	4,00	4,00	0,64	3,67	4,00	4,67	1,00
Orientação para as tarefas	4,29	4,33	4,00	0,56	4,00	4,33	4,67	0,67
Reconhecimento e feedback positivo	4,51	4,67	5,00	0,50	4,00	4,67	5,00	1,00
Relações interpessoais	4,57	4,67	5,00	0,49	4,33	4,67	5,00	0,67
Tomada de decisão	4,32	4,33	4,00	0,49	4,00	4,33	4,67	0,67
Transparência	4,51	4,67	5,00	0,54	4,00	4,67	5,00	1,00
Visão	4,34	4,33	4,00	0,55	4,00	4,33	5,00	1,00
Proatividade	4,35	4,33	4,00	0,56	4,00	4,33	5,00	1,00

Fonte: Elaboração própria.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

As competências que obtiveram valores mais elevados de concordância no segundo momento de contato são: “consideração” ($\bar{X}=4,66$, $m_e=5,00$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,44$, $P_{25}=4,33$, $P_{50}=5,00$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=0,67$); “determinação e perseverança” ($\bar{X}=4,61$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,44$, $P_{25}=4,33$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=0,67$); “otimismo e entusiasmo” ($\bar{X}=4,61$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,44$, $P_{25}=4,33$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=0,67$); “aptidão técnica e profissional” ($\bar{X}=4,60$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,50$, $P_{25}=4,33$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=0,67$) e “abertura à multiculturalidade” ($\bar{X}=4,58$, $m_e=4,83$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,49$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,83$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$).

As competências de liderança que apresentam valores de concordância mais baixos no segundo momento são: “influência pelo exemplo” ($\bar{X}=4,16$, $m_e=4,33$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,64$, $P_{25}=3,67$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=1,00$); “resolução de problemas” ($\bar{X}=4,20$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,56$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$); “comunicação” ($\bar{X}=4,28$, $m_e=4,33$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,56$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,33$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$); “orientação para as tarefas” ($\bar{X}=4,29$, $m_e=4,33$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,56$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,33$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$) e “liderança delegativa” ($\bar{X}=4,32$, $m_e=4,33$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,55$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,33$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$).

No terceiro momento, foram da mesma forma consideradas as medidas de tendência central, tendência não central e de dispersão utilizadas nos dois momentos anteriores, sendo feita igualmente uma caracterização e síntese de acordo com os resultados constantes na Tabela n.º 12.

Tabela n.º 12 - Medidas descritivas do terceiro momento (T3).

Competências em T3	\bar{X}	m_e	m_o	σ	P_{25}	P_{50}	P_{75}	ampl IQ
Determinação e perseverança	4,52	4,67	5,00	0,49	4,00	4,67	5,00	1,00
Otimismo e entusiasmo	4,49	4,67	5,00	0,49	4,00	4,67	5,00	1,00
Abertura à multiculturalidade	4,52	4,67	5,00	0,49	4,00	4,67	5,00	1,00
Orientação relações humanas	4,46	4,33	5,00	0,46	4,00	4,33	5,00	1,00
Consideração	4,57	4,67	5,00	0,49	4,00	4,67	5,00	1,00
Aptidão técnica e profissional	4,48	4,67	5,00	0,48	4,00	4,67	5,00	1,00
Autoconfiança	4,37	4,33	4,00	0,52	4,00	4,33	5,00	1,00
Autocontrolo	4,25	4,00	4,00	0,52	4,00	4,00	4,67	0,67
Resolução de problemas	4,17	4,00	4,00	0,56	4,00	4,00	4,67	0,67
Comunicação	4,24	4,17	4,00	0,50	4,00	4,17	4,67	0,67
Assertividade	4,31	4,33	4,00	0,51	4,00	4,33	4,75	0,75
Coragem	4,26	4,33	4,00	0,54	4,00	4,33	4,67	0,67
Desenvolver os outros	4,31	4,00	4,00	0,53	4,00	4,00	5,00	1,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências em T3	\bar{x}	m_e	m_o	σ	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅	ampl IQ
Empatia	4,35	4,33	4,00	0,54	4,00	4,33	5,00	1,00
Liderança participativa	4,38	4,33	4,00	0,52	4,00	4,33	5,00	1,00
Liderança delegativa	4,23	4,00	4,00	0,59	4,00	4,00	4,75	0,75
Flexibilidade e adaptabilidade	4,39	4,33	4,00	0,51	4,00	4,33	5,00	1,00
Trabalho de equipa	4,42	4,33	5,00	0,51	4,00	4,33	5,00	1,00
Gestão de conflitos	4,37	4,33	4,00	0,50	4,00	4,33	5,00	1,00
Influência pelo exemplo	4,22	4,00	4,00	0,56	4,00	4,00	4,67	0,67
Orientação para as tarefas	4,25	4,00	4,00	0,55	4,00	4,00	4,67	0,67
Reconhecimento e feedback positivo	4,41	4,33	5,00	0,54	4,00	4,33	5,00	1,00
Relações interpessoais	4,46	4,67	5,00	0,50	4,00	4,67	5,00	1,00
Tomada de decisão	4,30	4,00	4,00	0,51	4,00	4,00	4,67	0,67
Transparência	4,46	4,67	5,00	0,59	4,00	4,67	5,00	1,00
Visão	4,31	4,33	4,00	0,53	4,00	4,33	5,00	1,00
Proatividade	4,30	4,33	4,00	0,54	4,00	4,33	4,67	0,67

Fonte: Elaboração própria.

As competências que obtiveram valores mais elevados de concordância no terceiro momento de contato são: “consideração” ($\bar{x}=4,57$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,49$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$); “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,52$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,49$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$); “abertura à multiculturalidade” ($\bar{x}=4,52$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,49$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$); “otimismo e entusiasmo” ($\bar{x}=4,49$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,49$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$) e “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,48$, $m_e=4,67$, $m_o=5,00$, $\sigma=0,48$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,67$, $P_{75}=5,00$, $\text{amplIQ}=1,00$).

As competências de liderança que apresentam valores de concordância mais baixos no terceiro momento são: “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,17$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,56$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$); “influência pelo exemplo” ($\bar{x}=4,22$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,56$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$); “liderança delegativa” ($\bar{x}=4,23$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,59$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,75$, $\text{amplIQ}=0,75$); “comunicação” ($\bar{x}=4,24$, $m_e=4,17$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,50$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,17$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$) e “orientação para as tarefas” ($\bar{x}=4,25$, $m_e=4,00$, $m_o=4,00$, $\sigma=0,55$, $P_{25}=4,00$, $P_{50}=4,00$, $P_{75}=4,67$, $\text{amplIQ}=0,67$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “determinação e perseverança” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.1 – Análise descritiva dos resultados quanto ao escalão etário, por momento

Para analisar o comportamento das competências de liderança quanto à variável idade, a população foi dividida em duas amostras, de acordo com dois escalões etários, no qual foi verificado que 56% (70) têm idades entre os 18 até aos 25 anos e 44% (56) têm idades entre os 25 até aos 35 anos, conforme a Figura n.º 6.

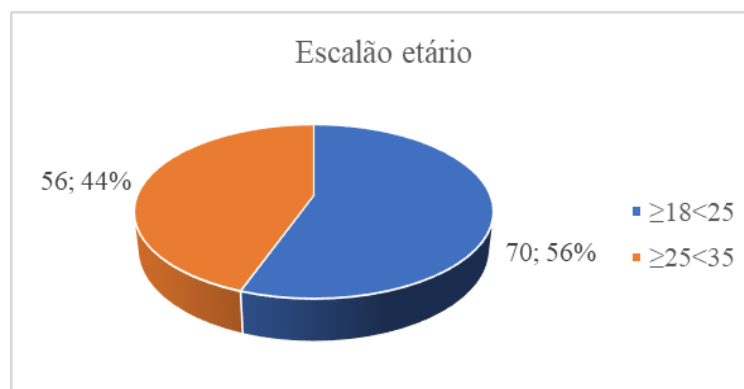


Figura n.º 6 - Caracterização da população quanto ao escalão etário.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita aos escalões etários por cada momento de contato, os resultados das variáveis dependentes quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA3 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Nos estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos, verifica-se que os valores mais elevados nas médias do primeiro momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,70$ e $\sigma=0,40$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,68$ e $\sigma=0,47$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,40$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,39$) e “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,61$ e $\sigma=0,39$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais elevados são “consideração” com ($\bar{X}=4,73$ e $\sigma=0,38$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,70$ e $\sigma=0,46$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,70$ e $\sigma=0,42$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,69$ e $\sigma=0,41$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,41$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,02$ e $\sigma=0,57$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,03$ e $\sigma=0,49$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,10$ e $\sigma=0,50$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,48$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,17$ e $\sigma=0,54$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais baixos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,56$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,24$ e $\sigma=0,61$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,57$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,28$ e $\sigma=0,50$) e “visão” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,56$).

Os valores de concordância com médias mais elevadas, obtidas no segundo momento de contato, para os estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos são “consideração” com ($\bar{X}=4,71$ e $\sigma=0,38$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,42$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,64$ e $\sigma=0,39$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,61$ e $\sigma=0,42$) e “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,44$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais elevados são “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,46$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,61$ e $\sigma=0,50$); “consideração” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,49$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,57$ e $\sigma=0,49$) e “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,54$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,58$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,20$ e $\sigma=0,46$); “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,50$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,45$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais baixos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,72$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,66$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,67$); “assertividade” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,65$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,64$).

Os valores de concordância com médias mais elevadas, obtidas no terceiro momento de contato, para os estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos são “consideração” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,45$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,47$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,49$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,49$ e $\sigma=0,46$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,46$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais elevados são “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,52$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,49$); “consideração” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,53$);

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários “transparência” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,56$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,51$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários com idades entre 18 e até aos 25 anos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,51$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,17$ e $\sigma=0,44$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,58$); “coragem” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,44$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,53$), enquanto para os estagiários com idades entre os 25 e até aos 35 anos, os valores mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,68$); “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,24$ e $\sigma=0,61$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,61$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,57$) e “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,60$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “determinação e perseverança” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.2 – Análise descritiva dos resultados quanto ao género, por momento

A população em estudo foi dividida em duas amostras quanto ao género, de acordo com a Figura n.º 7, no qual se verifica que 97% (122) são do género masculino e 3% (4) são do género feminino.

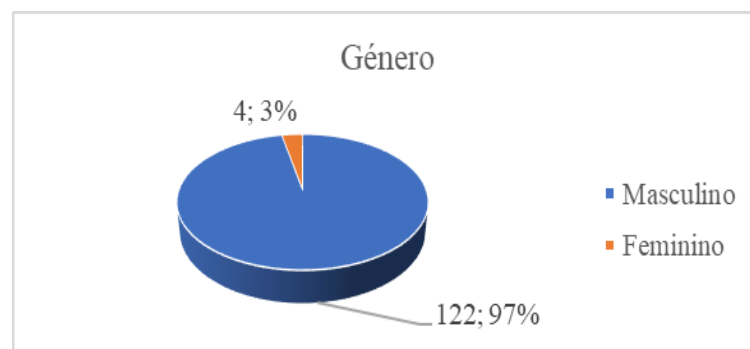


Figura n.º 7 - Caracterização da população quanto ao género.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita género, por cada momento de contacto, os resultados das variáveis dependentes quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA4 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam o nível de

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Nos estagiários do género masculino, verifica-se que os valores mais elevados nas médias do primeiro momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,71$ e $\sigma=0,39$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,47$), “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,41$), “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,64$ e $\sigma=0,40$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,40$), enquanto para os estagiários do género feminino os valores de média mais elevados no primeiro momento são “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=5,00$ e $\sigma=0,00$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=5,00$ e $\sigma=0,00$); “orientação para as relações humanas” com ($\bar{X}=4,92$ e $\sigma=0,17$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,33$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,19$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários género masculino são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,10$ e $\sigma=0,58$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,11$ e $\sigma=0,56$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,54$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,51$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,52$), enquanto para os estagiários do género feminino os valores mais baixos são “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,57$); “proatividade” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,57$); “desenvolver os outros” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,47$); “gestão de conflitos” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,82$) e “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,82$).

No segundo momento de contacto, os valores de concordância com médias mais elevadas para os estagiários com género masculino são “consideração” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,44$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,44$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,44$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,44$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,57$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com género feminino, os valores de concordância mais elevados para o segundo momento são “determinação e perseverança”, “otimismo e entusiasmo”, “abertura à multiculturalidade”, “orientação para as relações humanas”, “consideração”, “aptidão técnica e profissional”, “assertividade”, “empatia”, “liderança delegativa”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos”, “reconhecimento e feedback positivo”, “relações interpessoais”, “transparência” e “visão”, todos com ($\bar{X}=5,00$ e $\sigma=0,00$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários género masculino são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,13$ e $\sigma=0,64$); “resolução de problemas” com

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,56$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,27$ e $\sigma=0,56$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,27$ e $\sigma=0,56$) e “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,55$), enquanto para os estagiários do género feminino os valores de concordância com médias mais baixas, no segundo momento, são “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,82$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,27$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,38$); “coragem” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,00$); “desenvolver os outros) com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,27$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,38$).

No terceiro momento de contacto, os valores de concordância com médias mais elevadas para os estagiários com género masculino são “consideração” com ($\bar{X}=4,57$ e $\sigma=0,49$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,49$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,49$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,48$ e $\sigma=0,49$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,48$), enquanto para os estagiários com género feminino, os valores de concordância mais elevados para o terceiro momento são “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,92$ e $\sigma=0,17$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,92$ e $\sigma=0,17$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,92$ e $\sigma=0,17$); “trabalho de equipa” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,33$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$); “orientação para as relações humanas” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$); “assertividade” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$); “reconhecimento e feedback positivo” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$); “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$) e “transparência” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,50$). Os valores mais baixos nas médias do terceiro momento para os estagiários género masculino são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,56$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,20$ e $\sigma=0,56$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,59$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,50$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,55$), enquanto para os estagiários do género feminino os valores de concordância com médias mais baixas, no terceiro momento, são “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,47$); “coragem” com ($\bar{X}=4,42$ e $\sigma=0,69$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,42$ e $\sigma=0,42$); “visão” com ($\bar{X}=4,42$ e $\sigma=0,42$); “autoconfiança” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,58$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,43$); “empatia” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,43$) e “proatividade” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,43$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são o “otimismo e entusiasmo”, “determinação e perseverança” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.3 – Análise descritiva dos resultados quanto ao grau de instrução, por momento

Foi considerado o grau de instrução da população em estudo, de acordo com a Figura n.º 8, no qual se verifica que 92% (116) possuem como grau de instrução o ensino secundário e 8% (10) possuem como grau de instrução o ensino superior.

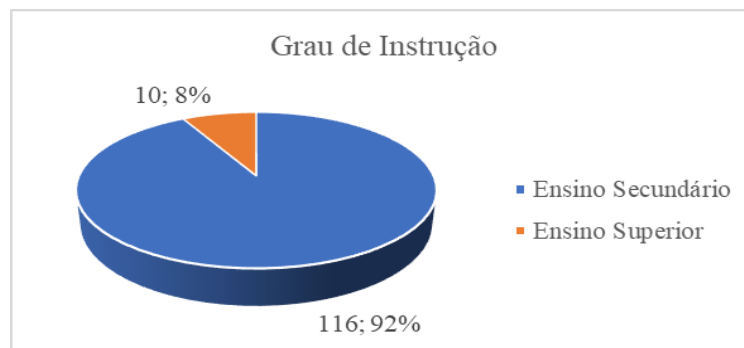


Figura n.º 8 - Caracterização da população quanto ao grau de instrução.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita ao grau de instrução, por cada momento de contato, os resultados das variáveis dependentes quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA5 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Os valores mais elevados nas médias do primeiro momento, para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “consideração” com ($\bar{x}=4,70$ e $\sigma=0,39$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,68$ e $\sigma=0,47$); “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,64$ e $\sigma=0,41$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{x}=4,63$ e $\sigma=0,41$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{x}=4,62$ e $\sigma=0,41$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores de média mais elevados no primeiro momento são “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{x}=4,87$ e $\sigma=0,28$); “consideração” com ($\bar{x}=4,87$ e $\sigma=0,32$); “relações interpessoais” com ($\bar{x}=4,87$ e $\sigma=0,23$); “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,80$ e $\sigma=0,32$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,80$ e $\sigma=0,36$) e “reconhecimento e feedback positivo” com ($\bar{x}=4,80$ e $\sigma=0,36$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “influência pelo exemplo” com ($\bar{x}=4,10$ e $\sigma=0,58$); “resolução de

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

problemas” com ($\bar{X}=4,11$ e $\sigma=0,55$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,53$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,52$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,20$ e $\sigma=0,52$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,55$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,57$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,37$ e $\sigma=0,48$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,40$ e $\sigma=0,62$) e “visão” com ($\bar{X}=4,40$ e $\sigma=0,44$).

Os valores mais elevados nas médias do segundo momento, para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “consideração” com ($\bar{X}=4,64$ e $\sigma=0,45$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,45$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,44$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,45$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores de média mais elevados no segundo momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,90$ e $\sigma=0,16$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,87$ e $\sigma=0,32$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,36$); “orientação para as relações humanas” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,28$) e “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,80$ e $\sigma=0,23$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,14$ e $\sigma=0,64$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,54$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,57$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,27$ e $\sigma=0,55$) e “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,54$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores mais baixos são “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,70$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,37$ e $\sigma=0,71$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,37$ e $\sigma=0,64$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,43$ e $\sigma=0,39$); “coragem” com ($\bar{X}=4,43$ e $\sigma=0,45$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,43$ e $\sigma=0,59$).

Os valores mais elevados nas médias do terceiro momento, para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “consideração” com ($\bar{X}=4,55$ e $\sigma=0,49$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,50$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,48$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,50$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores de média mais elevados no terceiro momento são “orientação para as relações humanas” com ($\bar{X}=4,90$ e $\sigma=0,16$); “consideração” com ($\bar{X}=4,83$ e $\sigma=0,32$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,80$ e $\sigma=0,28$); “determinação e

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários perseverança” com ($\bar{X}=4,73$ e $\sigma=0,34$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,73$ e $\sigma=0,54$). Os valores mais baixos nas médias do terceiro momento para os estagiários com grau de instrução de ensino secundário são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,55$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,55$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,20$ e $\sigma=0,59$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,50$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,54$), enquanto para os estagiários com grau de instrução de ensino superior, os valores mais baixos são “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,27$ e $\sigma=0,41$); “coragem” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,69$); “autoconfiança” com ($\bar{X}=4,37$ e $\sigma=0,62$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,53$) e “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,42$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “otimismo e entusiasmo” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.4 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência profissional, por momento

Foi considerada a experiência profissional prévia da população em estudo, de acordo com a Figura n.º 9, no qual se verifica que 59% (74) não possuíam experiência profissional prévia e 41% (52) possuíam experiência prévia ao ingresso no CFIBS.



Figura n.º 9 - Caracterização da população quanto à experiência profissional.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à experiência profissional prévia, por cada momento de contacto, os resultados das variáveis dependentes quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA6 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Os valores mais elevados nas médias do primeiro momento, para os estagiários sem experiência profissional são “consideração” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,41$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,50$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,44$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,41$) e “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,43$), enquanto para os estagiários com experiência profissional, os valores de média mais elevados no primeiro momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,78$ e $\sigma=0,35$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,74$ e $\sigma=0,41$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,72$ e $\sigma=0,35$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,70$ e $\sigma=0,34$) e “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,80$ e $\sigma=0,36$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários sem experiência profissional são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,05$ e $\sigma=0,57$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,10$ e $\sigma=0,60$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,54$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,55$) e “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,53$), enquanto para os estagiários com experiência profissional, os valores mais baixos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,14$ e $\sigma=0,55$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,53$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,51$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,50$) e “visão” com ($\bar{X}=4,31$ e $\sigma=0,52$).

Os valores mais elevados nas médias do segundo momento, para os estagiários sem experiência profissional são “consideração” com ($\bar{X}=4,68$ e $\sigma=0,42$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,47$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,45$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,44$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com experiência profissional, os valores de média mais elevados no segundo momento são “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,43$); “consideração” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,47$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,43$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,40$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,48$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários sem experiência profissional são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,13$ e $\sigma=0,68$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,57$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,56$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,31$ e $\sigma=0,51$) e “comunicação” com ($\bar{X}=4,32$ e $\sigma=0,53$), enquanto para os estagiários

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

com experiência profissional, os valores mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,54$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,57$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,60$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,52$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,55$).

Os valores mais elevados nas médias do terceiro momento, para os estagiários sem experiência profissional são “consideração” com ($\bar{X}=4,57$ e $\sigma=0,51$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,50$ e $\sigma=0,54$); “transparência” com ($\bar{X}=4,47$ e $\sigma=0,56$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,46$ e $\sigma=0,55$) e “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,44$ e $\sigma=0,53$), enquanto para os estagiários com experiência profissional, os valores de média mais elevados no terceiro momento são “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,61$ e $\sigma=0,39$); “consideração” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,45$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,43$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,38$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,55$ e $\sigma=0,41$). Os valores mais baixos nas médias do terceiro momento para os estagiários sem experiência profissional são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,12$ e $\sigma=0,54$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,17$ e $\sigma=0,63$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,57$); “coragem” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,56$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,59$), enquanto para os estagiários com experiência profissional, os valores mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,58$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,54$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,54$); “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,49$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,49$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “determinação e perseverança” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.5 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência militar, por momento

Foi considerada a experiência militar prévia da população em estudo, de acordo com a Figura n.º 10, no qual se verifica que 63% (79) não possuíam experiência militar e 37% (47) possuíam experiência militar prévia ao ingresso no CFIBS.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários



Figura n.º 10 - Caracterização da população quanto à experiência militar.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à experiência militar, por cada momento de contato, os resultados das variáveis dependentes quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA7 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Os valores mais elevados nas médias do primeiro momento, para os estagiários sem experiência militar são “consideração” com ($\bar{X}=4,75$ e $\sigma=0,36$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,66$ e $\sigma=0,44$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,41$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,40$) e “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,61$ e $\sigma=0,40$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores de média mais elevados no primeiro momento são “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,72$ e $\sigma=0,40$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,72$ e $\sigma=0,51$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,71$ e $\sigma=0,41$); “consideração” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,42$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,40$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários sem experiência militar são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,04$ e $\sigma=0,59$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,06$ e $\sigma=0,53$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,14$ e $\sigma=0,50$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,14$ e $\sigma=0,49$) e “visão” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,49$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,58$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,60$); “influência pelo exemplo” com

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,53$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,59$) e “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,56$).

Os valores mais elevados nas médias do segundo momento, para os estagiários sem experiência militar são “consideração” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,47$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,48$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,46$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,57$ e $\sigma=0,45$) e “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,55$ e $\sigma=0,52$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores de média mais elevados no segundo momento são “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,69$ e $\sigma=0,41$); “consideração” com ($\bar{X}=4,68$ e $\sigma=0,39$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,68$ e $\sigma=0,40$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,41$) e “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,44$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários sem experiência militar são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,08$ e $\sigma=0,66$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,13$ e $\sigma=0,57$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,56$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,58$) e “autocontrole” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,59$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores mais baixos nas médias são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,58$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,30$ e $\sigma=0,52$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,38$ e $\sigma=0,51$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,40$ e $\sigma=0,54$) e “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,40$ e $\sigma=0,58$).

Os valores mais elevados nas médias do terceiro momento, para os estagiários sem experiência militar são “consideração” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,45$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,45$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,45$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,48$ e $\sigma=0,44$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,44$ e $\sigma=0,46$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores de média mais elevados no terceiro momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,54$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,52$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,54$ e $\sigma=0,56$); “transparência” com ($\bar{X}=4,53$ e $\sigma=0,57$) e “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,55$). Os valores mais baixos nas médias do terceiro momento para os estagiários sem experiência militar são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,12$ e $\sigma=0,52$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,55$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,17$ e $\sigma=0,56$); “coragem” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,50$) e “comunicação” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,48$), enquanto para os estagiários com experiência militar, os valores

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários mais baixos são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,61$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,26$ e $\sigma=0,61$); “autocontrolo” com ($\bar{X}=4,28$ e $\sigma=0,59$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,55$) e “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma=0,55$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “determinação e perseverança” e “abertura à multiculturalidade”.

4.3.6 – Análise descritiva dos resultados quanto à experiência de bombeiro, por momento

Foi considerada a experiência prévia como bombeiro na população em estudo, de acordo com a Figura n.º 11, no qual se verifica que 79% (99) não possuíam experiência como bombeiro e 21% (27) possuíam experiência como bombeiro, anterior ao ingresso no CFIBS.

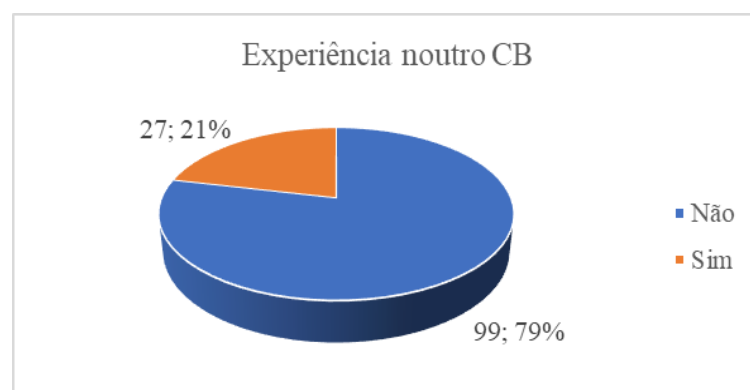


Figura n.º 11 - Caracterização da população quanto à experiência como bombeiro.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à experiência como bombeiro, por cada momento de contacto, os resultados das variáveis dependentes, quanto à média e desvio padrão, são os constantes na Tabela n.º AA8 do Apêndice A – Medidas descritivas por momento de contacto, e indicam o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações sobre as competências de liderança do questionário submetido.

Os valores mais elevados nas médias do primeiro momento, para os estagiários sem experiência como bombeiro são “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,71$ e $\sigma=0,46$); “consideração” com ($\bar{X}=4,71$ e $\sigma=0,40$); “determinação e perseverança” com ($v=4,68$ e

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

$\sigma=0,40$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,40$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,39$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores de média mais elevados no primeiro momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,72$ e $\sigma=0,35$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,60$ e $\sigma=0,49$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,43$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,43$) e “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,42$). Os valores mais baixos nas médias do primeiro momento para os estagiários sem experiência como bombeiro são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,57$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,59$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,54$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,53$) e “visão” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,48$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores mais baixos são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,00$ e $\sigma=0,51$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,01$ e $\sigma=0,49$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,04$ e $\sigma=0,53$); “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,06$ e $\sigma=0,52$) e “visão” com ($\bar{X}=4,15$ e $\sigma=0,60$).

Os valores mais elevados nas médias do segundo momento, para os estagiários sem experiência como bombeiro são “consideração” com ($\bar{X}=4,67$ e $\sigma=0,44$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,64$ e $\sigma=0,43$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,41$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,47$) e “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,62$ e $\sigma=0,42$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores de média mais elevados no segundo momento são “consideração” com ($\bar{X}=4,64$ e $\sigma=0,45$); “relações interpessoais” com ($\bar{X}=4,58$ e $\sigma=0,49$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,56$ e $\sigma=0,52$); “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,53$ e $\sigma=0,51$) e “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,47$). Os valores mais baixos nas médias do segundo momento para os estagiários sem experiência como bombeiro são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,18$ e $\sigma=0,65$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,55$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,31$ e $\sigma=0,58$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,33$ e $\sigma=0,56$), “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,34$ e $\sigma=0,57$) e “tomada de decisão” com ($\bar{X}=4,34$ e $\sigma=0,48$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores mais baixos nas médias são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,00$ e $\sigma=0,55$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,06$ e $\sigma=0,58$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,14$ e $\sigma=0,52$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,46$) e “proatividade” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,56$).

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Os valores mais elevados nas médias do terceiro momento, para os estagiários sem experiência como bombeiro são “consideração” com ($\bar{X}=4,59$ e $\sigma=0,50$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,53$ e $\sigma=0,49$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,50$); “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,49$ e $\sigma=0,48$) e “transparência” com ($\bar{X}=4,48$ e $\sigma=0,55$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores de média mais elevados no terceiro momento são “aptidão técnica e profissional” com ($\bar{X}=4,53$ e $\sigma=0,49$); “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,47$); “consideração” com ($\bar{X}=4,52$ e $\sigma=0,44$); “determinação e perseverança” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,51$) e “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{X}=4,51$ e $\sigma=0,53$). Os valores mais baixos nas médias do terceiro momento para os estagiários sem experiência como bombeiro são “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,16$ e $\sigma=0,57$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,62$); “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,23$ e $\sigma=0,56$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,53$) e “coragem” com ($\bar{X}=4,25$ e $\sigma=0,55$), enquanto para os estagiários com experiência como bombeiro, os valores mais baixos nas médias são “influência pelo exemplo” com ($\bar{X}=4,19$ e $\sigma=0,55$); “orientação para as tarefas” com ($\bar{X}=4,21$ e $\sigma=0,49$); “resolução de problemas” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,51$); “comunicação” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,39$); “liderança delegativa” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,49$) e “visão” com ($\bar{X}=4,22$ e $\sigma=0,47$).

Da análise realizada às respostas dos estagiários nos três momentos de contacto, verifica-se que as competências com valores de média mais elevados são a “consideração”, “otimismo e entusiasmo” e “abertura à multiculturalidade”.

4.4 – Resumo dos resultados obtidos da análise descritiva

Por forma a sintetizar os resultados obtidos na análise descritiva das diferentes variáveis, foi elaborada a Tabela n.º 13.

Tabela n.º 13 - Resumo das competências mais e menos valorizadas.

População e Amostra	Momento	Competências com valores de concordância mais elevados	Competências com valores de concordância mais reduzidos
População em estudo	T1	Consideração; Abertura à multiculturalidade; Determinação e perseverança.	Resolução de problemas; Influência pelo exemplo; Liderança delegativa.
	T2	Consideração; Determinação e perseverança; Otimismo e entusiasmo.	Influência pelo exemplo; Resolução de problemas; Comunicação.
	T3	Consideração; Abertura à multiculturalidade; Determinação e perseverança.	Resolução de problemas; Influência pelo exemplo; Liderança delegativa.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

População e Amostra	Momento	Competências com valores de concordância mais elevados	Competências com valores de concordância mais reduzidos
Por escalão etário	Global	Consideração; Determinação e perseverança; Otimismo e entusiasmo; Abertura à multiculturalidade; Aptidão técnica e profissional.	Resolução de problemas; Comunicação; Liderança delegativa; Influência pelo exemplo; Orientação para as tarefas.
Por género	Global	Determinação e perseverança; Otimismo e entusiasmo; Aptidão técnica e profissional; Abertura à multiculturalidade; Trabalho de equipa.	Tomada de decisão; Visão; Coragem; Resolução de problemas; Autocontrolo.
Por grau de instrução	Global	Consideração; Orientação para as relações humanas; Otimismo e entusiasmo; Determinação e perseverança; Abertura à multiculturalidade.	Autoconfiança; Orientação para as tarefas; Resolução de problemas; Coragem; Autocontrolo.
Por experiência profissional	Global	Consideração; Determinação e perseverança; Abertura à multiculturalidade; Otimismo e entusiasmo; Aptidão técnica e profissional.	Comunicação; Orientação para as tarefas; Liderança delegativa; Influência pelo exemplo; Resolução de problemas.
Por experiência militar	Global	Consideração; Determinação e perseverança; Abertura à multiculturalidade; Otimismo e entusiasmo; Aptidão técnica e profissional.	Comunicação; Liderança delegativa; Orientação para as tarefas; Influência pelo exemplo; Resolução de problemas.
Por experiência de bombeiro	Global	Consideração; Determinação e perseverança; Abertura à multiculturalidade; Otimismo e entusiasmo; Aptidão técnica e profissional.	Comunicação; Liderança delegativa; Orientação para as tarefas; Influência pelo exemplo; Resolução de problemas.

Fonte: Elaboração própria.

No decurso da apresentação dos resultados, será de seguida apresentada a discussão dos resultados e conseqüente confrontação com as hipóteses de investigação formuladas.

Questão de investigação n.º 1: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar?

De acordo com os dados constantes na Tabela n.º 13, as competências de liderança com nível de proficiência mais elevado quando em formação escolar são **a consideração**, na qual os estagiários desenvolvem confiança e respeito pelas ideias, necessidades e expectativas dos outros (Favreau, 1973; Rouco, 2012), **a determinação e perseverança** onde os estagiários trabalham ativamente para atingir os seus objetivos e não desistem face ao esforço, independentemente da sua natureza (Favreau, 1973; Nash, 2005), **o otimismo e entusiasmo**, onde os estagiários enfrentam os desafios com espírito de sacrifício e transmitem aos outros o entusiasmo em atingir os objetivos (Vieira, 2002; Yukl, 2010), **a**

aptidão técnica e profissional, onde os estagiários mantêm e atualizam as capacidades e conhecimentos necessários para a execução das tarefas (Rouco, 2012; Useem et al., 2011) e **a abertura à multiculturalidade**, na qual os estagiários trabalham com várias pessoas, mantendo o respeito pelas diferentes crenças, valores e tradições culturais de cada indivíduo (Armstrong, 2004; Rouco, 2012).

Por escalão etário, os níveis mais elevados de proficiência das competências de liderança dos estagiários são nas competências consideração, a determinação e perseverança, o otimismo e entusiasmo, a abertura à multiculturalidade e a aptidão técnica e profissional. Para os estagiários com idades inferiores a 25 anos as competências com maior nível de proficiência são a consideração, abertura à multiculturalidade, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo e relações interpessoais, nas quais os estagiários se relacionam eficazmente com os outros, mantendo uma comunicação ativa e promovem o trabalho de equipa (Kouzes & Posner, 2009; Rouco, 2012). Os estagiários com idade igual ou superior a 25 anos apresentam níveis mais elevados nas competências otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, consideração, determinação e perseverança e relações interpessoais (Gilbert et al., 1990; Kabacoff & Stoffey, 2001).

Por género, os níveis mais elevados são a consideração, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional e abertura à multiculturalidade. Entre os estagiários, o género feminino apresenta níveis mais elevados do que o género masculino para o mesmo conjunto de competências (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Korac-Kakabadse et al., 1998).

Por grau de instrução, os níveis mais elevados são nas competências consideração, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, determinação e perseverança e aptidão técnica e profissional. Os estagiários com o ensino secundário percecionam níveis mais elevados nas competências consideração, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional e abertura à multiculturalidade, enquanto os estagiários detentores de formação académica superior apresentam níveis mais elevados nas competências consideração, abertura à multiculturalidade, otimismo e entusiasmo, orientação para as relações humanas, ondes os estagiários reconhecem as necessidades e expectativas dos outros, conciliando-as com os objetivos da organização (Favreau, 1973; Nash, 2005; Smith et al., 2016) e a determinação e perseverança (Green et al., 2011).

Pela experiência profissional, os níveis mais elevados são consideração, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, aptidão técnica e profissional e abertura à multiculturalidade. Para os estagiários sem experiência profissional os níveis mais elevados são verificados na consideração, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional e abertura à multiculturalidade, enquanto os estagiários com experiência profissional apresentam maiores níveis nas competências otimismo e entusiasmo, consideração, aptidão técnica e profissional, determinação e perseverança e abertura à multiculturalidade (Mumford et al., 2000).

Pela experiência militar, os níveis mais elevados de competência são verificados na consideração, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional e abertura à multiculturalidade. Os estagiários sem experiência militar apresentam níveis mais elevados na consideração, abertura à multiculturalidade, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança e relações interpessoais, enquanto os estagiários com experiência militar apresentam níveis mais elevados na determinação e perseverança, consideração, aptidão técnica e profissional, otimismo e entusiasmo e relações interpessoais (US Army, 2006; Vieira, 2002).

Pela experiência como bombeiro, os níveis mais elevados são verificados na consideração, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, determinação e perseverança e relações interpessoais. Os estagiários sem experiência apresentam níveis mais elevados na consideração, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade e aptidão técnica e profissional, enquanto os estagiários com experiência apresentam valores mais elevados nas competências consideração, relações interpessoais, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, e determinação e perseverança (Brunacini, 2002; Favreau, 1973).

Questão de investigação n.º 2: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho?

De acordo com os dados constantes na Tabela n.º 13 as competências de liderança com nível de proficiência mais elevado na formação em contexto de trabalho são **a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional.**

Por escalão etário, as competências com níveis mais elevados são a consideração, a determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, e aptidão técnica e profissional. Nos estagiários com idades inferiores a 25 anos, as

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

competências com maior nível de proficiência são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional. Os estagiários com idade igual ou superior a 25 anos apresentam níveis de proficiência mais elevados em determinação e perseverança, abertura à multiculturalidade, consideração, transparência, quando os estagiários usam a franqueza e abertura no tratamento com os outros (Favreau, 1973; Rouco, 2012), e aptidão técnica e profissional.

Por gênero, as competências com níveis mais elevados são a determinação e perseverança, o otimismo e entusiasmo, a aptidão técnica e profissional, a abertura à multiculturalidade e o trabalho de equipa. Nos indivíduos de gênero masculino os níveis mais elevados encontram-se nas competências consideração, determinação e perseverança, abertura à multiculturalidade, otimismo e entusiasmo, e aptidão técnica e profissional. Os indivíduos do gênero feminino apresentam níveis de competência mais elevados na determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, trabalho de equipa, criando e desenvolvendo nos outros o sentimento de união e confiança mútua (Kouzes & Posner, 2009; Nash, 2005), e abertura à multiculturalidade.

Por grau de instrução, os níveis de proficiência mais elevados são apresentados na consideração, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, determinação e perseverança, e aptidão técnica e profissional. Para os estagiários com o ensino secundário as competências mais evidenciadas são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional, enquanto para os estagiários detentores de grau académico, as competências com níveis mais elevados são a orientação para as relações humanas, a consideração, o otimismo e entusiasmo, a determinação e perseverança, e abertura à multiculturalidade.

Pela experiência profissional, as competências com maiores níveis de proficiência são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional. Os estagiários sem experiência profissional apresentam maiores níveis de proficiência na consideração, abertura à multiculturalidade, transparência, determinação e perseverança, e otimismo e entusiasmo. Os estagiários com experiência profissional apresentam valores mais elevados na determinação e perseverança, consideração, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, e abertura à multiculturalidade.

Pela experiência militar, as competências com maior nível de proficiência são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e

entusiasmo e a aptidão técnica e profissional. Os estagiários sem experiência militar apresentam níveis mais elevados na consideração, abertura à multiculturalidade, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, e aptidão técnica e profissional, enquanto os estagiários com experiência militar apresentam valores mais elevados na consideração, aptidão técnica e profissional, determinação e perseverança, transparência e abertura à multiculturalidade.

Pela experiência de bombeiro, as competências com maiores níveis de proficiência são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional. Os estagiários sem experiência como bombeiro revelam níveis de proficiência mais elevados na consideração, determinação e perseverança, abertura à multiculturalidade, otimismo e entusiasmo, e transparência. Os estagiários com experiência como bombeiro apresentam níveis mais elevados na aptidão técnica e profissional, abertura à multiculturalidade, consideração, determinação e perseverança, e otimismo e entusiasmo.

No decurso da análise descritiva verificou-se existirem diferenças entre os resultados obtidos nas diferentes variáveis sociodemográficas, pelo que será verificado se essas diferenças são significativas entre as categorias de escalão etário, género, grau de instrução, experiência profissional, experiência militar e experiência como bombeiro.

4.4.1 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o escalão etário.

Por forma a confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 1: Existe um escalão etário dos estagiários que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro**, utilizou-se o teste t-Student para duas amostras independentes, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Como indicado nas Tabelas n.º AB19, n.º AB20 e n.º AB21 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, no início do curso verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas competências “resolução de problemas” ($t_{(124)} = -2,15$; $p=0,03$) e “influência pelo exemplo” ($t_{(124)} = -2,04$; $p=0,04$), enquanto no final da formação escolar e da formação em contexto de trabalho não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre o escalão etário “ $\geq 18 < 25$ ” e o escalão “ $\geq 25 < 35$ ” com p -valor $> 0,05$, pelo que a **H1 confirma-se parcialmente**.

4.4.2 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o gênero.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n. 2: Existe um gênero que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro**, e considerando a dimensão das amostras, foi realizado os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados são os constantes das Tabelas n.º AB4, n.º AB5 e n.º AB6 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verificou-se que não estava garantida a normalidade da distribuição da amostra ($p < 0,05$) em várias competências. Por este motivo, foi decidido aplicar-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para duas amostras independentes.

De acordo com as Tabelas n.º AB22 e n.º AB24 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verifica-se que no início do curso e na formação em contexto de trabalho os estagiários do gênero masculino têm níveis de concordância idênticos aos estagiários do gênero feminino ($p\text{-valor} > 0,05$), com exceção da competência “orientação para as relações humanas” ($U=105,00$; $p \leq 0,05$) e “aptidão técnica e profissional” ($U=107,50$; $p \leq 0,05$) respetivamente.

No entanto verifica-se que na formação em contexto escolar, constante na Tabela n.º AB23 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, existem diferenças significativas entre estagiários do gênero masculino e feminino nas competências “determinação e perseverança” ($U=100,00$; $p \leq 0,05$); “orientação para as relações humanas” ($U=90,00$; $p \leq 0,05$); “aptidão técnica e profissional” ($U=100,00$; $p \leq 0,05$); “assertividade” ($U=62,00$; $p \leq 0,05$); “empatia” ($U=86,00$; $p \leq 0,05$); “liderança participativa” ($U=100,00$; $p \leq 0,05$); “liderança delegativa” ($U=64,00$; $p \leq 0,05$); “flexibilidade e adaptabilidade” ($U=78,00$; $p \leq 0,05$); “trabalho de equipa” ($U=102,00$; $p \leq 0,05$); “gestão de conflitos” ($U=74,00$; $p \leq 0,05$); “influência pelo exemplo” ($U=78,00$; $p \leq 0,05$); “reconhecimento e feedback positivo” ($U=94,00$; $p \leq 0,05$); “relações interpessoais” ($U=108,00$; $p \leq 0,05$); “tomada de decisão” ($U=96,00$; $p \leq 0,05$); “transparência” ($U=98,00$; $p \leq 0,05$); “visão” ($U=68,00$; $p \leq 0,05$) e “proatividade” ($U=100,00$; $p \leq 0,05$). Com base nos resultados obtidos a **H2 confirma-se parcialmente**.

4.4.3 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e o grau de instrução.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 3: Existe um grau de instrução que apresenta níveis de proficiência das competências de liderança significativamente diferentes do outro**, e novamente considerando a dimensão das amostras, foram realizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados são os constantes das Tabelas n.º AB7, n.º AB8 e n.º AB9 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verificando-se a não normalidade das distribuições ($\rho < 0,05$) dos estagiários quanto ao grau de instrução. Por este motivo foi utilizado para todas as competências o teste Mann-Whitney para duas amostras independentes. Como indicado nas Tabelas n.º AB25, n.º AB26 e n.º AB27 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verifica-se no início do curso que os estagiários com o grau de instrução “ensino secundário” têm níveis de concordância significativamente diferentes dos estagiários com grau de instrução “ensino superior” nas competências “flexibilidade e adaptabilidade” ($U=365,00$; $\rho \leq 0,05$); “reconhecimento e feedback positivo” ($U=366,50$; $\rho \leq 0,05$); “relações interpessoais” ($U=355,00$; $\rho \leq 0,05$) e “visão” ($U=362,50$; $\rho \leq 0,05$). Em formação escolar as diferenças estatisticamente significativas verificam-se nas competências “abertura à multiculturalidade” ($U=376,50$; $\rho \leq 0,05$); “orientações para as relações humanas” ($U=336,00$; $\rho \leq 0,05$) e “liderança delegativa” ($U=362,00$; $\rho \leq 0,05$), enquanto na formação em contexto de trabalho as competências que apresentam diferenças estatisticamente significativas são “otimismo e entusiasmo” ($U=354,00$; $\rho \leq 0,05$), “orientação para as relações humanas” ($U=221,50$; $\rho \leq 0,05$), “comunicação” ($U=309,00$; $\rho \leq 0,05$), “liderança delegativa” ($U=349,00$; $\rho \leq 0,05$), “gestão de conflitos” ($U=353,50$; $\rho \leq 0,05$) e “influência pelo exemplo” ($U=338,00$; $\rho \leq 0,05$). Com base nos resultados obtidos, a **H3 confirma-se**.

4.4.4 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência profissional.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 4: A experiência profissional prévia ao ingresso na carreira influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários**, utilizou-se o teste t-Student para duas amostras independentes, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Como indicado nas Tabelas n.º AB28, n.º AB29 e n.º AB30 do Apêndice B – Comparação

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

múltipla de médias de amostras independentes, verifica-se no início do curso que existem diferenças significativas nas competências “comunicação” ($t_{(124)} = -2,91$; $p < 0,001$) e “relações interpessoais” ($t_{(124)} = -1,98$; $p \leq 0,05$) entre os estagiários sem experiência profissional e os estagiários com experiência profissional. Na formação escolar, constante na Tabela n.º AB29, não existem diferenças estatisticamente significativas (p -valor $> 0,05$) nos níveis de proficiência das competências de liderança relativamente à experiência profissional. Na formação em contexto de trabalho, como indicado na Tabela n.º AB30, apenas existe diferença estatisticamente significativa na competência “autoconfiança” ($t_{(124)} = -2,01$; $p \leq 0,05$). Desta forma a **H4 confirma-se parcialmente**.

4.4.5 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência militar.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 5: A experiência militar prévia ao ingresso na carreira influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários**, foi utilizado o teste t-Student para duas amostras independentes, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Os resultados obtidos são os constantes nas Tabelas n.º AB31, n.º AB32 e n.º AB33 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verificando-se no início do curso, que existem diferenças estatisticamente significativas nas competências “influência pelo exemplo” ($t_{(124)} = -2,00$; $p = 0,05$) e “tomada de decisão” ($t_{(124)} = -2,13$; $p = 0,03$). Na formação escolar a diferença estatisticamente significativa no nível de proficiência das competências ocorre verifica-se em “autocontrolo” ($t_{(124)} = -1,98$; $p = 0,05$) e na formação em contexto de trabalho não se verifica existirem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), entre os níveis de proficiência das competências de liderança dos estagiários sem experiência militar e os estagiários com experiência nessa área. Com base nestes resultados podemos afirmar que a **H5 confirma-se parcialmente**.

4.4.6 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a experiência como bombeiro.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 6: A experiência prévia como bombeiro influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança dos estagiários**, e considerando a dimensão das amostras, foram realizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados são os constantes das

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabelas n.º AB16, n.º AB17 e n.º AB18 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, verificando-se a não normalidade da distribuição ($\rho < 0,05$). Por este motivo foi utilizado para todas as competências o teste Mann-Whitney para duas amostras independentes. De acordo com o indicado na Tabela n.º AB34 do Apêndice B – Comparação múltipla de médias de amostras independentes, no início do curso existe diferença estatisticamente significativa entre os estagiários sem experiência como bombeiros e os estagiários com experiência na função, nomeadamente na competência “coragem” ($U=1004,50$; $\rho \leq 0,05$), enquanto na formação escolar, constante na Tabela n.º AB35, existe diferença significativa na competência “resolução de problemas” ($U=978,00$; $\rho \leq 0,05$). Na formação em contexto de trabalho, de acordo com a Tabela n.º AB36, não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre os estagiários com e sem experiência como bombeiro. Com base nos resultados obtidos a **H6 confirma-se parcialmente**.

4.4.7 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo entre o início do curso e a formação escolar.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 7: Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação escolar**, foi utilizado o teste t-Student para duas amostras emparelhadas, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Os resultados obtidos são os constantes na Tabela n.º AC4 do Apêndice C - Comparação múltipla de médias de amostras emparelhadas, verificando-se a existência de diferença estatisticamente significativa na competência “liderança delegativa” ($t_{(125)} = -2,68$; $\rho = 0,01$). Por estes motivos a **H7 confirma-se**.

4.4.8 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo e a formação escolar e a formação em contexto de trabalho.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 8: Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho**, foi utilizado o teste t-Student para duas amostras emparelhadas, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Os resultados obtidos são os constantes na Tabela n.º AC5 do Apêndice C - Comparação múltipla de médias de amostras emparelhadas, verificando-se a existência de diferença

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

estatisticamente significativa entre as competências “determinação e perseverança” ($t_{(125)}= 2,21$; $\rho=0,03$); “otimismo e entusiasmo” ($t_{(125)}= 2,92$; $\rho<0,001$); “aptidão técnica e profissional” ($t_{(125)}= 3,05$; $\rho<0,001$); “autoconfiança” ($t_{(125)}= 3,31$; $\rho<0,001$); “reconhecimento e feedback positivo” ($t_{(125)}= 2,27$; $\rho=0,02$) e “relações interpessoais” ($t_{(125)}= 2,34$; $\rho=0,02$). Por estes motivos a **H8 confirma-se**.

4.4.9 – Comparações múltiplas entre as médias aritméticas das competências em estudo entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho.

Para confirmar ou infirmar a **Hipótese n.º 9: Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho**, foi utilizado o teste t-Student para duas amostras emparelhadas, considerando a dimensão das mesmas e o postulado pelo TLC. Os resultados obtidos são os constantes na Tabela n.º AC6 do Apêndice C - Comparação múltipla de médias de amostras emparelhadas, verificando-se a existência de diferença estatisticamente significativa entre as competências “determinação e perseverança” ($t_{(125)}= 2,87$; $\rho=0,01$); “otimismo e entusiasmo” ($t_{(125)}= 3,32$; $\rho<0,001$); “abertura à multiculturalidade” ($t_{(125)}= 3,11$; $\rho<0,001$); “consideração” ($t_{(125)}= 3,32$; $\rho=0,01$); “aptidão técnica e profissional” ($t_{(125)}= 3,41$; $\rho<0,001$); “autoconfiança” ($t_{(125)}= 2,77$; $\rho=0,01$); “coragem” ($t_{(125)}= 1,98$; $\rho=0,05$); “trabalho de equipa” ($t_{(125)}= 2,08$; $\rho=0,04$) “reconhecimento e feedback positivo” ($t_{(125)}= 2,61$; $\rho=0,01$) e “relações interpessoais” ($t_{(125)}= 2,66$; $\rho=0,01$). Por estes motivos a **H9 confirma-se**.

4.9 – Síntese do capítulo

No âmbito da análise dos resultados obtidos, verifica-se uma maior valorização das competências pessoais, competências sociais e competências funcionais. A valorização dada pelos estagiários à consideração, determinação e perseverança, abertura à multiculturalidade, otimismo e entusiasmo, e aptidão técnica e profissional demonstram uma tendência para a dimensão pessoal e social como linhas orientadoras desta população, de acordo com a revisão de literatura realizada (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Eagly & Johnson, 1990; Gilbert et al., 1990; Kabacoff & Stoffey, 2001; Korac-Kakabadse et al., 1998; Mumford et al., 2000; Reeves et al., 1997; Rouco, 2012; Vieira, 2002).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando que no Capítulo 4 foram respondidas as questões de investigação com recurso à análise descritiva e as hipóteses formuladas foram confirmadas ou infirmadas, segue agora neste capítulo a resposta às questões derivadas e questão de partida com as respetivas conclusões deste estudo, sendo ainda identificadas as principais limitações verificadas ao longo da investigação.

Por fim tecem-se algumas recomendações e sugestões, no sentido de abrir novas linhas de investigação futura na vertente dos bombeiros profissionais e das competências de liderança.

Relativamente à **Questão derivada n.º 1: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar?**

Os resultados obtidos à questão de investigação n.º 1 indicam que as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação escolar são a consideração, a determinação e perseverança, o otimismo e entusiasmo, a aptidão técnica e profissional, e a abertura à multiculturalidade.

Questão derivada n.º 2: Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho?

De acordo com os resultados obtidos à questão de investigação n.º 2, as competências de liderança com maior nível de proficiência quando na formação em contexto de trabalho são a consideração, a determinação e perseverança, a abertura à multiculturalidade, o otimismo e entusiasmo, e a aptidão técnica e profissional.

Questão derivada n.º 3: Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre escalões etários nos estagiários?

Da resposta obtida à hipótese n.º 1 foi verificado que os estagiários com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos apresentam, no início do curso, níveis significativamente maiores de competência na resolução de problemas e na influência pelo exemplo, sendo essa diferença dissipada durante a formação escolar e formação em contexto de trabalho. Desta forma pode ser afirmado que o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, no âmbito dos diferentes escalões etários, atenua as diferenças existentes entre os estagiários.

Questão derivada n.º 4: Existem diferenças significativas nos níveis de proficiência das competências de liderança entre os estagiários do género masculino e do género feminino?

Da resposta obtida à hipótese n.º 2 pode ser afirmado que os estagiários do género feminino apresentam níveis de proficiência significativamente mais elevados na competência orientação para as relações humanas, no início do curso, mantendo presente até ao final da formação escolar. Durante a formação escolar podemos afirmar que os estagiários do género feminino acentuam as diferenças, apresentando níveis mais elevados de proficiência nas competências determinação e perseverança, orientação para as relações humanas, aptidão técnica e profissional, assertividade, empatia, liderança participativa, liderança delegativa, flexibilidade e adaptabilidade, trabalho de equipa, gestão de conflitos, influência pelo exemplo, reconhecimento e feedback positivo, relações interpessoais, tomada e decisão, transparência, visão e proatividade. Estas diferenças são, no entanto, dissipadas durante a formação em contexto de trabalho, onde apenas se verifica diferença na aptidão técnica e profissional, com os estagiários do género feminino a manifestarem níveis de concordância mais elevados e estatisticamente significativos, relativamente aos estagiários do género masculino.

Ao afirmar-se que a componente de formação escolar exacerba de forma significativa as diferenças nas competências dos estagiários, deve ser esta conclusão revestida da devida cautela considerando o reduzido número de estagiários do género feminino existentes na população estudada.

Questão derivada n.º 5: Existem diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança entre os graus de instrução dos estagiários?

Com base na resposta à hipótese n.º 3 pode ser afirmando que os estagiários com grau de instrução superior apresentam, no início do curso, níveis de proficiência mais elevados nas competências flexibilidade e adaptabilidade, reconhecimento e feedback positivo, relações interpessoais e proatividade. Estes níveis são dissipados durante a formação escolar, onde apresentam níveis de proficiência mais elevados apenas nas competências abertura à multiculturalidade, orientação para as relações humanas e liderança delegativa, voltando a aumentar os níveis no final da formação em contexto de trabalho, nomeadamente nas competências otimismo e entusiasmo, orientação para as relações humanas, comunicação, liderança delegativa, gestão de conflitos e influência pelo

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários exemplo. Esta variação permite concluir que o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, na sua fase escolar e especificamente no âmbito do grau de instrução, atenua provisoriamente as diferenças existentes entre os estagiários.

Questão derivada n.º 6: A experiência prévia influencia significativamente o nível de proficiência das competências de liderança nos estagiários?

Das respostas obtidas às hipóteses n.º 4, n.º 5 e n.º 6 podemos afirmar que no início do curso, os estagiários com experiência prévia como profissional apresentam níveis de proficiência significativamente mais elevados nas competências comunicação e relações interpessoais. Durante a formação escolar, os níveis de proficiência não são significativamente mais elevados. Na formação em contexto de trabalho, a experiência profissional apresenta valores significativamente mais elevados apenas na autoconfiança.

A experiência militar apresenta diferenças significativamente mais elevadas na influência pelo exemplo e a tomada de decisão. Durante a formação escolar, os estagiários com experiência militar apresentam valores significativamente mais elevados no autocontrolo, situação que não se verifica no final da formação em contexto de trabalho, nas quais não se detetam diferenças significativas.

Na experiência como bombeiro verifica-se a diferença significativamente mais elevada na coragem, entre os estagiários com experiência e no momento inicial do curso, situação que se altera durante a formação escolar, na qual a resolução de problemas passa a ser a competência com maior diferença atenuando-se posteriormente durante a formação em contexto de trabalho.

Pelos resultados obtidos podemos também afirmar que o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, no âmbito da experiência prévia como profissional, militar ou bombeiro, atenua as diferenças existentes entre estagiários ao longo do curso.

Questão derivada n.º 7: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação escolar?

Com base na resposta à hipótese n. 7 podemos afirmar que, entre o início do curso e a formação escolar existem diferenças significativamente elevadas nos níveis de proficiência da competência liderança delegativa.

Desta forma pode ser afirmado que a formação escolar tem níveis de concordância superiores no desenvolvimento das competências de liderança dos estagiários, consubstanciado pelos valores obtidos em parte das competências avaliadas.

Questão derivada n.º 8: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre a formação escolar e a formação em contexto de trabalho?

Com base na resposta à hipótese n. 8 podemos afirmar que, entre contextos de formação, existem diferenças significativamente elevadas nos níveis de proficiência das competências determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, aptidão técnica e profissional, autoconfiança, reconhecimento e feedback positivo e relações interpessoais na formação escolar. Desta forma pode ser afirmado que a formação em contexto de trabalho tem níveis de concordância inferiores no desenvolvimento das competências de liderança dos estagiários, consubstanciado pelos valores obtidos na generalidade das competências avaliadas nestes dois momentos.

Questão derivada n.º 9: Será que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho?

Com base na resposta à hipótese n.º 9, podemos afirmar que entre o início do curso e a formação em contexto de trabalho, existem diferenças significativamente elevadas nos níveis de proficiência das competências determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, consideração, aptidão técnica e profissional, autoconfiança, coragem, trabalho de equipa, reconhecimento e feedback positivo e relações interpessoais. Desta forma pode ser afirmado que a formação em contexto de trabalho tem níveis de concordância inferiores no desenvolvimento das competências de liderança dos estagiários, consubstanciado pelos valores obtidos na generalidade das competências avaliadas nestes dois momentos.

Outra conclusão retirada é a aplicabilidade e eficácia do modelo adaptado de competências de liderança e respetivo questionário de Rouco (2012) ao Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, na medida em que os resultados se relacionam de forma positiva ou negativa com os provenientes dos demais autores referidos na revisão de literatura, permitindo assim a utilização dos resultados obtidos na vertente da formação e desenvolvimento profissional, permitindo a adequação dos conteúdos às necessidades do público-alvo e da organização em que se inserem.

Após resposta a todas as questões derivadas e à análise dos resultados obtidos, seguir-se-á a resposta à questão de partida que orientou toda a investigação: **O Curso de**

Formação Inicial de Bombeiro Sapador contribui para o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança?

Das respostas obtidas e enquadradas com a revisão de literatura, conclui-se que na globalidade o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador contribui para o desenvolvimento do nível de proficiência das competências resolução de problemas, liderança participativa, liderança delegativa, gestão de conflitos, influência pelo exemplo, orientação para as tarefas, tomada de decisão, visão e proatividade. Este desenvolvimento é, contudo, pouco expressivo.

Por outro lado, também se conclui que existem competências onde existe um retrocesso no nível de proficiência, com particular realce na determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, consideração, aptidão técnica e profissional, autoconfiança, trabalho de equipa, reconhecimento e feedback positivo, e relações interpessoais, onde as diferenças entre os níveis de entrada são significativamente superiores aos níveis de saída.

Esta conclusão tem particular interesse se for considerado o facto de que, do início do curso até final da formação escolar se assistiu, ainda que sem expressão significativa, ao aumento do nível de proficiência nas competências orientação para as relações humanas, autocontrolo, resolução de problemas, assertividade, desenvolver os outros, empatia, liderança participativa, liderança delegativa, flexibilidade e adaptabilidade, gestão de conflitos, influência pelo exemplo, orientação para a tarefa, tomada de decisão, visão e proatividade. Ou seja, o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança sofre uma inflexão durante a formação em contexto de trabalho.

Outro facto que se pode concluir é que os estagiários do CFIBS valorizam mais as competências pessoais-cognitivas, integradas no domínio pessoal, as competências da relação com os outros enquanto domínio social e as competências do trabalho, atividade e tarefas no domínio funcional, em detrimento das competências de gestão integradas no domínio organizacional.

Este cenário, agregado às respostas obtidas às questões derivadas permite concluir que o CFIBS tem, na globalidade, uma tendência uniformizadora no que respeita a competências de liderança, independentemente das características da população em estudo.

Sendo o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador o momento de acesso à carreira, o ponto forte que se observa nesta tendência normalizadora dos candidatos é

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

garantir que o perfil de saída do curso é uniforme, permitindo à organização uma base de trabalho homogénea.

Por outro lado, sendo este o ponto comum a todos os elementos da estrutura, desde o bombeiro sapador até chefe principal, e seguindo estes sempre o mesmo percurso na progressão linear na carreira, existe um vazio no desenvolvimento das competências de liderança que carece de melhor avaliação, sendo identificado nesta perspetiva como a fraqueza do curso em questão.

Perante estas conclusões, é recomendada uma avaliação cuidada da formação em contexto de trabalho, enquanto parte integrante do modelo de formação em vigor no Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador, nomeadamente no real impacto desta componente na forma, conteúdo e organização da formação, bem como no desempenho dos estagiários. Por outro lado, recomenda-se a avaliação das competências de liderança nos patamares intermédio e superior, correspondendo à liderança tática e estratégica da organização, permitindo assim avaliar se o vazio identificado no CFIBS relativo às competências integradas no domínio organizacional se mantém e qual o seu alinhamento, identificando assim as eventuais necessidades de desenvolvimento de acordo com as exigências da função na estrutura hierárquica.

Em termos de limitações, as maiores dificuldades sentidas pelo investigador na realização de estudo foram várias, começando pela reduzida literatura disponível em termos de competências de liderança aplicada aos corpos de bombeiros em Portugal, facto esse que obrigou a um esforço suplementar de investigação no sentido de obter referências no estrangeiro, junto de outros corpos de bombeiros, os quais muitas vezes integrados em estruturas organizativas manifestamente diferentes e com dimensões culturais, sociais e políticas muito específicas. Associada a esta limitação, a reduzida investigação científica na área dos bombeiros realizada em Portugal, obriga por um lado, a uma maior dependência de dados externos, em alguns casos não transferíveis para o panorama português, por outro, a inexistência de um modelo de competências de liderança para os bombeiros portugueses implica não só a dependência de modelos nacionais, que embora robustos e aplicáveis a diferentes entidades, não permitem a comparação e confrontação dos resultados obtidos. Finalmente, sendo o Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador direcionado para a vertente operacional, as regras existentes e necessárias ao processo de seleção dos candidatos têm, de alguma forma, condicionado a admissão de estagiários do género feminino.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Como linhas de orientação para futuras investigações, é proposto a aplicação deste modelo a outros corpos de bombeiros (profissionais e/ou voluntários) para comparação de resultados e a ligação entre o desenvolvimento das competências de liderança nos bombeiros e o desempenho escolar e global dos indivíduos, quer a nível de formação de ingresso na carreira como na formação de progressão, por forma a criar conhecimento sobre o impacto da mudança de categoria no nível de competências de liderança. Outra linha de investigação que importa abrir é a avaliação da relação entre as competências de liderança e a satisfação, esforço extraordinário e motivação existentes nos bombeiros durante a sua carreira.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar [AM]. (2016). *NEP n.º 522/1ª/20JAN/AM*. Lisboa: Academia Militar.
- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP]. (2008). Perfil Profissional Bombeiro/a. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 85(20), 1662–1666.
- Almeida, C. (2017). *Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Alyn, K. (2010, Setembro). Transformational leadership in the fire service. *Fire House*, 88–90.
- Amaro, A. (2009). *O socorro em Portugal: Organização, formação e cultura de segurança nos corpos de bombeiros, no quadro da protecção civil*. Porto :Universidade do Porto.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6.ª ed.). Washington: APA.
- António, N., & Costa, R. (2018). *Aprendizagem organizacional - ferramenta no processo de mudança*. Coimbra: Conjuntura Actual.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper.
- Armstrong, M. (2004). *Leadership development for the fire service*. Victoria. Royal Roads University.
- Ausubel, D. P. (2003). *Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva*. Lisboa: Platano Edições Técnicas.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barbier, J. (1985). *L'évaluation en formation*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Barracho, C. (2008). *Poder, autoridade e liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bartolo, K., & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87–97.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership - theory, research and managerial applications* (3.^a ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership - theory, research and managerial applications* (4.^a ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., Valenzi, E., Farrow, D., & Solomon, R. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 720–729. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.720>
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Bateson, G. (1987). *Steps to an ecology of mind*. New Jersey: Jason Aronson Inc.
- Beaton, R., Johnson, L., Infield, S., & Ollis, T. (2001). Outcomes of a leadership intervention for a metropolitan fire department. *Psychological Reports*, 88(4), 1049–1066.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Holt.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)
- Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. New York: George Braziller.
- Beyer, J. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307–330. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00019-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00019-3)
- Bingham, W. (1927). Leadership. In H. Metcalf (Ed.), *The psychological foundations of*

management. New York: Shaw.

Blake, R., & Mouton, I. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Blake, R., Mouton, J., Barnes, L., & Greiner, L. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42, 133–155.

Blanchard, K., Britt, J., Hoekstra, J., & Zigarmi, P. (2010). *Quem matou a mudança?* Lisboa: Gestãoplus Edições.

Blanchard, K., & Muchnick, M. (2012). *O comprimido da liderança* (2.^a ed.). Lisboa: Gestãoplus Edições.

Blanchard, K., Olmstead, C., & Lawrence, M. (2014). *O modelo da confiança*. Lisboa: Gestãoplus Edições.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Brookfield, S. (1991). *Understanding and facilitating adult learning: comprehensive analysis of principles and effective practices*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brunacini, A. (2002). *Fire command* (2.^a ed.). Quincy: National Fire Protection Association.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5.^a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Buttenschon, M. (2016). *Reflective insights from today's fireservice leaders: A narrative inquiry to inform the next generation's leadership development*. Northeastern University. <https://doi.org/10.1177/1742715007076215>

Caetano, A. (1999). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Câmara, P. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2.^a ed.). Lisboa: RH

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Editora.

- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI* (7.^a ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3.^a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Canário, R. (1999). *Educação de adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Cannon, T. (1999). *A gestão dos paradoxos no século XXI. Uma revolução na gestão*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Cardim, J., & Miranda, R. (1998). *Práticas de formação profissional* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carlyle, T. (2009). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. New York: Cosimo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carter, H. (1998). *Fire fighting strategy and tactics*. Stillwater: Fire Protection Publications.
- Carter, H. (2007). Approaches to leadership: the application of theory to the development of a fire service-specific leadership style. *International Fire Service Journal of Leadership and Management*, 1(1), 28–37.
- Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na administração pública*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Case, C. (1933). Leadership and conjuncture. *Sociology and Social Research*, 17, 510–513.
- Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In J. Vala & A. Caetano (Eds.), *Gestão de recursos humanos* (2.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Cherrington, D. (1994). *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance* (2.^a ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Clark, W. (1991). *Firefighting principles & practices* (2.^a ed.). Saddle Brook: Fire Engineering Books & Videos.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Coleman, R. (1978). *Management of fire service operations*. Duxbury: Wadsworth Publishing Company.
- Comissão das Comunidades Europeias [CCE]. (2000). *Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Correia, A., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados & Doutoramentos* (2.^a ed.). Porto: Vida Económica.
- Cox, C. (1926). Early mental traits of three hundred geniuses. In L. M. Terman (Ed.), *Genetic Studies of Genius*. Stanford: Stanford University Press.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cyert, R., & March, J. (1992). *Behavioral theory of the firm* (2.^a ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Davies, B., & Elllison, L. (1999). *School leadership for the 21st century - a competency and knowledge approach* (3.^a ed.). London: Routledge.
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Doubleday.
- Departamento de Desenvolvimento e Formação [DDF]. (2019). Plano de formação 2019. Obtido 23 de Agosto de 2020, de <https://www.lisboa.pt/municipio/organizacao-municipal/recursos-humanos/formacao>
- Dias, J. (2016). Desenvolvimento organizacional. In *Humanator XXI: Recursos Humanos e Empresariais* (7.^a ed.). Alfragide: D. Quixote.
- Dobbins, G., & Platz, S. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118–127.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (10.^a ed.). Amadora: McGraw-Hill.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Escola Nacional de Bombeiros [ENB]. (2001). *Bombeiros - perfis funcionais*. Sintra: Escola Nacional de Bombeiros.
- Esperança, T. (2013). *Liderança em contexto de emergência: o papel das relações líder-membro*. Évora: Universidade de Évora.
- Evans, M. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *The Academy of Management Journal*, 13(1), 91–102. <https://doi.org/10.2307/254928>
- Favreau, D. (1973). *Fire service management*. New York: Fire Engineering.
- Fayol, H. (1989). *Administração industrial e geral* (10.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fernandes, A. (2005). *A tipologia da aprendizagem organizacional*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Fiedler, F., & Garcia, J. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Fiedler, F., & House, R. (1988). Leadership: a report of progress. In C. L. Cooper (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology*. Greenwich: JAI Press.
- Fiedler, Fred. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, R. (1973). *Statistical methods and scientific inference*. London: Collins Macmillan.
- Foerster, H. (2002). *Understanding understanding: essays on cybernetics and cognition*. New York: Springer.
- Fortin, M., Coté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de*

investigação. Loures: Lusodidacta.

- Freixo, M. (2018). *Metodologia científica* (5.^a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gagné, R. (1970). *The conditions of learning*. New York: Holt, Rinehart & Wiston.
- Gilbert, G., Collins, R., & Brenner, R. (1990). Age and leadership effectiveness: from the perceptions of the follower. *Human Resource Management*, 29(2), 187–196.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930290205>
- Green, M., Chavez, E., Lopez, D., & Gonzalez, F. (2011). The impact of education, gender, age and leadership experience on preferences in leadership. *Journal of Business and Leadership*, 7(1), 102–115.
- Gregório, J. (2019). *Caracterização das competências e estilos de liderança: estudo de caso sobre uma sociedade de advogados portuguesa*. Lisboa: Academia Militar.
- Grove, S., Burns, N., & Gray, J. (2012). *The practice of nursing research: appraisal, synthesis and generation of evidence* (7.^a ed.). Missouri: Elsevier.
- Hamm, R. (1990). *Leadership in the fire service*. Stillwater: International Fire Service Training Association.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Heller, F. (1973). Leadership, decision making, and contingency theory. *Industrial Relations*, 12(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1973.tb00548.x>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentiss Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Grid principles and situationalism: Both! A response to Blake and Mouton, 7(2), 207–210.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Horey, J., & Fallesen, J. (2003). Leadership competencies: are we all saying the same thing? In *45th Annual Conference of the International Military Testing Association* (pp. 721–733). Pensacola: International Military Testing Association.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>

- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.1016/j.disc.2004.05.022>
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R., & Dessler, G. (1974). *The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R., & Mitchell, T. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Seattle: National Technical Information Service.
- Howell, J. (1997). Substitutes for leadership: their meaning and measurement - an historical assessment. *Leadership Quarterly*, 8(2), 113–116. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Hunt, J. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129–144. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00015-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00015-6)
- Hunt, J., & Osborn, R. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: the role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Huston, R. (2009). *Leadership skills for new supervisors in the South Euclid Fire Department*. South Euclid.
- Instituto Universitário Militar [IUM]. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- International Association of Fire Chiefs [IAFC]. (1966). Fire service administration, education and research. In *First Wingspread Conference*. Racine: International Association of Fire Chiefs.
- International Association of Fire Chiefs [IAFC]. (1996). Fire and emergency services in the United States. In *Fourth Wingspread Conference*. Dothan: International Association of Fire Chiefs Foundation.
- International Association of Fire Chiefs [IAFC]. (2010). *IAFC Officer development*

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

handbook (2nd ed.). Fairfax: International Association of Fire Chiefs.

- Jobert, G. (2001). *A inteligência no trabalho. Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kabacoff, R., & Stoffey, R. (2001). Age differences in organisational leadership. In *16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology*. San Diego.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
<https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 4.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. New York: Cambridge University School.
- Kohler, W. (1942). Kurt Koffka 1886-1941. *The Psychological Review*, 49(2), 97–101.
<https://doi.org/10.1126/science.3.71.712-a>
- Kohler, W. (1967). Gestalt psychology. *Psychologische Forschung*, 31(1), 18–30.
<https://doi.org/10.5840/newscholas194317445>
- Kohs, S., & Irle, K. (1920). Propheying army promotion. *Journal of Applied Psychology*, (4), 73–87.
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N., & Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, 17(5), 351-388. <http://dx.doi.org/10.1108/02621719810220225>
- Kotter, J. (2017). *Liderar a mudança*. Alfragide: Lua de Papel.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2009). *O Desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge* (6.^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Kupietz, K. (2010). To change the world or to rule it: applying transformational leadership theory to the american fire service. *International Fire Service Journal of Leadership and Management*, 4(2), 23–29.
- Lamar, A. (2017). *Effects of transformational leadership on fire lieutenant development*. Walden University.
- Laureano, R. (2013). *Teste de hipóteses com o SPSS - o meu manual de consulta rápida* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences: quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? *Education Permanente*, 135(2), 143–152.
- Le Boterf, G. (2001). Da engenharia da formação à engenharia das competências: Que abordagens? Que actores? Que evoluções? In *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação* (pp. 355–373). Instituto Piaget.
- Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lewin, K. (1943). Defining the «field at a given time». *Psychological Review*, 50, 292–310. <https://doi.org/10.1037/10269-015>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lins, M., & Borges-Andrade, J. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 19(3), 157–168. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2014000300001>
- Lopes, A. (2017). *Fundamentos da gestão de pessoas* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). *Concepção e gestão da formação profissional contínua: da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Lopes, B. (2003). Office management and workflow. In R. C. Carr & J. M. Eversole (Eds.), *The Fire Chief's Handbook* (6.^a ed.). Oklahoma: Penwell Corporation.
- López-Zafra, E., & Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de psicología*, (60), 15–26.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Loureiro, N. (2014). *O combate em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de comando e liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Luchins, A., & Luchins, E. (1986). Max Wertheimer: 1919-1929. *Gestalt Theory*, 8(1), 4–30.
- Maquiavel, N. (2010a). *A arte da guerra*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maquiavel, N. (2010b). *O príncipe*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marin, S., & Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics (7.ª ed.)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, L. (2013). *Modelo de gestão de competências de liderança para a Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Academia Militar.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *The tree of knowledge*. Boston: Shambhala Publications.
- Mayo, E. (2005). The human problems of an industrial civilization. In K. Thompson (Ed.), *The Early Sociology of Management and Organizations*. London: Routledge.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mezirow, J. (1996). Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly*, 46(3), 158–172. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Miner, J. (2005). *Organizational behaviour 1 - Essential theories of motivation and leadership*. Nova Iorque: M. E. Sharpe.
- Ministério da Administração Interna [MAI]. (2012). Decreto-Lei n.º 248/2012 de 21 de novembro: Regime jurídico aplicável à constituição, organização, funcionamento e extinção dos corpos de bombeiros, no território continental. *Diário da República*, 1ª série, n.º 225, 6678-6689.
- Ministério da Administração Interna [MAI]. (2019). Despacho n.º 5157/2019 de 24 de maio: Regulamento dos cursos de formação, de ingresso e de acesso de bombeiro voluntário. *Diário da República*, 2ª série, n.º 100, 16152-16158.
- Ministério das Finanças [MFin]. (2016). Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro:

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Regime da formação profissional na Administração Pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 249, 30-40. Obtido de <https://dre.pt/application/file/a/105658997>
- Ministério do Trabalho e Solidariedade Social [MTSS]. (2007). Decreto-Lei N.º 396/2007 de 31 de Dezembro: Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações. *Diário da República*, 1ª série, n.º 251, 9165-9173. Obtido de <https://dre.pt/application/conteudo/628017>
- Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social [MTSSS]. (2017). Decreto-Lei n.º 14/2017 de 26 de janeiro: Alteração ao regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações. *Diário da República*, 1ª série, n.º 19, 508-518.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. <https://doi.org/10.1002/jgt.3190080308>
- Município de Lisboa [CML]. (2018). Despacho n.º 8499/2018 de 23 de agosto: Ajustamento à orgânica dos serviços municipais, estrutura nuclear e estrutura flexível do município de Lisboa. *Diário da República*, 2ª série, n.º 169, 24684-24729.
- Murphy, P., & Greenhalgh, K. (2018). *Fire and rescue services: leadership and management perspectives*. (P. Murphy & K. Greenhalgh, Eds.). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62155-5>
- Murphy, S., Blyth, D., & Fiedler, F. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group member's technical competence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 237–255. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90014-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90014-7)
- Nash, B. (2005). *Leadership & development in the fire and rescue service*. London: Office of the Deputy Prime Minister.
- National Fire Protection Association [NFPA]. (2003). *Fire protection handbook*. (A. E. Cote, J. R. J. Hall, P. A. Powell, & C. C. Grant, Eds.), *Engineers Australia* (19.ª ed.). Quincy: National Fire Protection Association.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Norwood, S. (2000). *Research strategies for advanced practice nurses*. Upper Sadle River: Prentiss Hall.
- Oliveira, C. (1999). *A educação como processo auto-organizativo*. Lisboa: Instituto Piaget.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Oliveira, F., Rouco, J., & Gladkikh, T. (2016). Riding as a way of developing soft skills in higher education. *Scientific Journal Proelium*, VII(11), 271–286.
- Oliveira, S. (2017). *Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso à Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14–29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Page, D. (1935). Measurement and prediction of leadership. *American Journal of Sociology*, (41), 31–43.
- Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia [PE;CUE]. (2008). Quadro europeu de qualificações para a aprendizagem ao longo da vida. *Jornal Oficial da União Europeia*, C111(6 de Maio), 1–7.
- Pascual-Leone, J., & Irwin, R. (1998). Abstraction, the will, the self, and the modes of learning in adulthood. In M. C. Smith & T. Pourchot (Eds.), *Adult Learning and Development: Perspectives From Educational Psychology* (pp. 35–66). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Paulsgrove, R. (2003). Fire department administration and operations. In A. Cote (Ed.), *Fire Protection Handbook* (19.^a ed.). Quincy: National Fire Protection Association.
- Pavlov, I. (1971). A psicologia e a psicopatologia experimentais nos animais. In *Reflexos condicionados, inibição e outros textos*. Lisboa: Estampa.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company, a strategy for sustainable development* (2.^a ed.). Londres: McGraw-Hill.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search for excellence*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1958). *The growth of logical thinking: from childhood to adolescence*. New York: Basic Books.
- Powell, G. (1993). *Women and men in management* (2.^a ed.). Newbury Park: Sage.
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM]. (2006). Despacho Conjunto n.º 297/2006 de 31 de março: Duração, conteúdo programático, sistema de funcionamento e de avaliação dos cursos de promoção. *Diário da República*, 2.^a série, n.º 65, 4815-4818.
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM]. (2015). Despacho n.º 7944/2015 de 20 de

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

julho: Áreas de conhecimento, conteúdos programáticos e carga horária dos cursos de promoção de bombeiros profissionais da administração local. *Diário da República*, 2.^a série, n.º 139, 19400-19406.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (7.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reeves, D., Culbreth, J., & Greene, A. (1997). Effect of sex, age, and education level on the supervisory styles of substance abuse counselor supervisors. *Journal of Alcohol and Drug Education*, 43(1), 76–86.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional* (4.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, R. (2017). *Liderança autêntica e o engagement - Uma perspetiva positiva no setor dos bombeiros*. Lisboa: Academia Militar.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour* (6.^a ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rosado, D. (2013). Da gestão do conhecimento à gestão da segurança e da proteção civil: informação, conhecimento e cooperação institucional. *Proelium*, VII(4), 191–226.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. (2015). Identification of leadership competences in the different organizational level: military context. *Journal of Business and Economics*, 6(4), 709–721.
[https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/04.06.2015/008](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/04.06.2015/008)
- Sabga, N. (2017). *Leaders who learn: the intersection of behavioral science, adult learning and leadership*. Ann Arbor: ProQuest.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 22–33.
- Sargent, C. (2006). *From buddy to boss: effective fire service leadership*. (J. Naylis, Ed.). Tulsa: Penwell Corporation.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7.^a ed.). Essex: Pearson.

- Scheidlinger, S. (1994). Brief report: the Lewin, Lippitt and White study of leadership and «social climates» revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123–127. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schein, V. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340–344. <https://doi.org/10.1037/h0076637>
- Seixas, S. (2012). *Características e competências de liderança dos cargos de chefia dos oficiais de administração da Guarda, para a motivação dos colaboradores: caso dos chefes de divisão*. Academia Militar: Lisboa.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organizations*. Sydney: Random House.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>
- Silva, A., Lavado, M., Cruz, F., Silva, P., Bastos, J., Rosinha, A., & Antão, G. (2006). Das competências à excelência: modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, (16), 7–39.
- Silva, Alexandre. (2012). *Liderança e motivação: um estudo no corpo de bombeiros militar do estado de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina.
- Skinner, B. (1985). Cognitive science and behaviourism. *British Journal of Psychology*, 76(3), 291–301. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1985.tb01953.x>
- Smith, M., & Pourchot, T. (1998). What does educational psychology know about learning and development. In M. C. Smith & T. Pourchot (Eds.), *Adult Learning and Development: Perspectives From Educational Psychology* (pp. 3–11). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, T., Eldridge, F., & DeJoy, D. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.019>
- Sousa, F. C., & Monteiro, I. P. (2017). *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos - um guia para a inovação organizacional* (2.^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Spencer, H. (1896). *The study of sociology*. New York: D. Appleton.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Staley, M. (1998). *Igniting the leader within*. Saddle Brook: Fire Engineering.
- Steputat, L. (2010). *Identifying leadership criteria in the fire service*. Emmitsburg: National Fire Academy.
- Stogdill, R. (1975). The evolution of leadership theory. *Academy of Management Proceedings*, (1), 4–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1975.4975786>
- Stout-Stewart, S. (2005). Female community-college presidents: effective leadership patterns and behaviors. *Community College Journal of Research and Practice*, 29(4), 303–315. <https://doi.org/10.1080/10668920590911887>
- Straka, G. (1997). Aprendizaje autodirigido en el mundo del trabajo. *Revista Europea de Formación Profesional*, (12), 93–98.
- Straka, G. (2004). *Measurement and evaluation of competence. The foundations of evaluation and impact research*. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Bookman.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May-June(73311), 1–12. <https://doi.org/lea>
- Tavares, J., & Alarcão, I. (2002). *Psicologia do desenvolvimento e da aprendizagem*. Coimbra: Edições Almedina.
- Tead, O. (1929). The technique of creative leadership. In *Human nature and management*. New York: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Thorndike, E. (1911). *Animal intelligence: experimental studies*. New York: The Macmillan Company.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader: the key to global competitiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Topchik, G. S. (2001). *Managing workplace negativity*. Boston: Amacom.
- Tremblay, M., & Sire, B. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? *Revue Française de Gestion*, (126), 129–139.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.304>

- Tzu, S. (1989). *Zen lessons: the art of leadership*. (T. Clearly, Ed.). Boston: Shambhala Publications.
- Tzu, S. (2009). *A arte da guerra*. Lisboa: Edições Sílabo.
- United States Army [US Army]. (1999). *Army leadership: be, know, do*. Washington D.C.: Department of the Army.
- United States Army [US Army]. (2004). *The U.S. Army Leadership Field Manual*. New York: McGraw-Hill.
- United States Army [US Army]. (2006). *Army Leadership Competent, Confident, and Agile FM 6-22*. Washington D.C.: Department of the Army.
- United States Department of the Army [USDA]. (2006). *U.S. Army Field Manual (FE 22-100)*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Useem, M., Cook, J., & Sutton, L. (2011). Developing leaders for decision making under stress: wildland firefighters in the south canyon fire and its aftermath. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 461–485.
<https://doi.org/10.5465/amle.2005.19086788>
- Vegésio, F. (2006). *Tratado de ciência militar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Atena.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - o processo de construção do conhecimento* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Von Clausewitz, C. (1996). *Da guerra*. São Paulo: Martins Fontes.
- Von Clausewitz, C. (2003). *Princípios da guerra*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Von Schell, A. (1933). *Battle leadership*. Fort Benning: The Benning Herald.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wabschall, J. (1984). Leadership styles. In C. Halaychik (Ed.), *Lessons in library leadership*. Cambridge :Elsevier.
- Waite, M. (2008). *Fire service leadership*. (J. S. Kling, Ed.). Sudbury: Jones and Bartlett.
- Watson, J. (1924). *Behaviorism*. New York: The People's Institute Publishing Company.
- Weber, M. (1922). *The sociology of religion*. New York: Beacon Press.
- Weber, M. (1946). The sociology of charismatic authority. In H. H. Mills & C. W. Mills

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

(Eds.), *Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.

Woods, F. (1913). *The influence of monarchs*. New York: Macmillan.

Woolfolk, A. (1998). *Educational psychology* (7.^a ed). Needham Heights: Allyn & Bacon.

Xirasagar, S., Samuels, M., & Curtin, T. (2006). Management training of physician executives, their leadership style, and care management performance: an empirical study. *American Journal of Managed Care*, 12(2), 101–108.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6.^a ed.). Thousand Oaks: Sage.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.^a ed.). New Jersey: Prentiss Hall.

ANEXO A. INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

O Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa é a unidade responsável pela proteção e socorro dos cidadãos em Lisboa, integrado na estrutura do Município de Lisboa e equiparado a uma Direção Municipal. Na sua orgânica possui a Escola de Sapadores Bombeiros de Lisboa enquanto subestrutura responsável pela formação dos seus quadros ao nível de ingresso, atualização e promoção na carreira de sapador bombeiro, sendo igualmente reconhecida como entidade competente na formação dos demais Corpos de Bombeiros Profissionais.

Enquadrado no plano curricular do Mestrado de Liderança, Pessoas e Organizações, o presente Trabalho de Investigação subordina-se ao tema: “O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários” aplicado à Escola de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

A investigação visa compreender qual o nível de proficiência das competências de Liderança nos estagiários ao longo do curso.

Para que o presente Trabalho de Investigação tenha validade científica pede-se a colaboração de V. Ex.^a através do preenchimento do seguinte questionário.

Se assim o pretender, a análise às respostas poderá ser facultada de modo a salvaguardar os interesses e terei ainda todo o gosto de facultar a versão final do Trabalho de Investigação Aplicada assim que o mesmo seja aprovado.

Ressalvo que as respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual. Se assim for determinado a investigação será classificada.

Grato pela sua colaboração!

João Carolino

SCh2

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

**Questionário O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de
Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários**

Este questionário tem 87 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada uma das afirmações, podendo escolher uma das seguidas respostas:

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo, nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

Para responder selecione a caixa que mais se adequa ao que sente.

Exemplo:

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O preenchimento do questionário não demora mais que 10 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Parte I - Dados Sociodemográficos

Código de controlo

1. Escalão etário

≥ 18 anos e < 25 anos

≥ 25 anos e < 35 anos

2. Género

Masculino

Feminino

3. Grau de Instrução

Ensino Secundário (12º Ano)

Ensino Superior (> 12º ano)

4. Experiência profissional prévia ao ingresso no RSB Lisboa

Não

Sim

5. Cumpriu serviço militar antes do ingresso no RSB Lisboa?

Não

Sim

6. Integrou os quadros de outro corpo de bombeiros antes do ingresso no RSB Lisboa?

Não

Sim

Parte 2 – Competências de Liderança (Rouco, 2012)

Quando trabalho em equipa, eu:

7. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

8. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

9. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

10. Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

11. Tenho respeito pela opinião dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

12. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

13. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

14. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

15. Tenho facilidade para identificar os problemas da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

16. Quando falo com os outros, tenho a sua atenção

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

17. Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

18. Não tenho receio de tomar decisões difíceis

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

19. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

20. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

21. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

22. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

23. Adapto os meus comportamentos a cada situação

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

24. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

25. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

26. Influencio os outros através do meu exemplo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

27. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

28. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

29. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

30. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

31. Sou franco e aberto com os outros na equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

32. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

33. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

34. Trabalho arduamente para atingir o sucesso

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

35. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

36. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

37. Apoio os outros nas suas necessidades

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

38. Tenho respeito pelas ideias dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

39. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

40. Estou confiante quando tomo decisões

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

41. Mantenho a calma em situações de stress

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

42. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

43. Falo com os outros sem nervosismo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

44. Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a
minha opinião

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

45. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

46. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

47. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

48. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

49. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

50. Trabalho eficazmente em diferentes situações

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

51. Promovo o trabalho de equipa na equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

52. Ouço todas as partes na resolução de conflitos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

53. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

54. Desenvolvo network com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

55. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

56. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

57. Dou soluções para resolver os problemas da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

58. Admito os meus erros abertamente com a equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

59. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

60. Procuro melhorar estruturas e praticas para a equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

61. Se falho, recomeço de novo para atingir o sucesso

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

62. Realizo as tarefas com entusiasmo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

63. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

64. Apoio as aspirações dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

65. Tenho respeito pelas crenças dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

66. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

67. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

68. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

69. Consigo resolver facilmente os problemas da equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

70. Comunico claramente as minhas ideias

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

71. Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

72. Não tenho receio da mudança

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

73. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

74. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

75. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de
decisão

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

76. Deixo os outros tomar decisões

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

77. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

78. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

79. Procuo agir como um mediador na resolução de conflitos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

80. Procuo ser um exemplo através dos meus comportamentos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

81. Encorajo os outros a realizar as tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

82. Promovo o sucesso dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

83. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

84. Tenho a capacidade para antecipar as situações

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

85. Admito as minhas falhas perante o grupo

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

86. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

87. Faço mudanças para melhorar a equipa

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

ANEXO B. GLOSSÁRIO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Tabela n.º B 1- Glossário de competências de liderança segundo Rouco (2012, 2015)

Competência	Descrição
Determinação e Perseverança	Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais de qualquer espécie.
Otimismo e entusiasmo	Enfrento de forma positiva os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.
Abertura à Multiculturalidade	Trabalho em equipas multi e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
Orientação Relações Humanas	Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.
Consideração	Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas.
Aptidão Técnica e Profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
Autoconfiança	Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço, conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.
Resolução de Problemas	Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Comunicação	Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Assertividade	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros, conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coragem	Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos, mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.
Desenvolver os Outros	Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Empatia	Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competência	Descrição
Liderança Participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança Delegativa	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.
Flexibilidade e Adaptabilidade	Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) me reserva.
Trabalho de Equipa	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.
Gestão de Conflitos	Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.
Influência pelo Exemplo	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Orientação para as Tarefas	Fixo-me sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Reconhecimento e Feedback Positivo	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
Relações Interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Tomada de Decisão	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.
Transparência	Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
Visão	Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proatividade	Na ausência de ordens, sou capaz de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização

APÊNDICE A. MEDIDAS DESCRITIVAS POR MOMENTO DE CONTACTO

Tabela n.º AA 1 - Medidas descritivas por momento de contacto (média, mediana, moda e desvio -padrão)

Competências	Média			Mediana			Moda			Desvio padrão		
	\bar{X}			m_e			m_o			σ		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Determinação e Perseverança	4,66	4,61	4,52	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,40	0,44	0,49
Otimismo e entusiasmo	4,65	4,61	4,49	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,40	0,44	0,49
Abertura à Multiculturalidade	4,69	4,58	4,52	5,00	4,83	4,67	5,00	5,00	5,00	0,46	0,49	0,49
Orientação Relações Humanas	4,47	4,50	4,46	4,33	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,47	0,50	0,46
Consideração	4,71	4,66	4,57	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	0,39	0,44	0,49
Aptidão Técnica e Profissional	4,63	4,60	4,48	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,40	0,44	0,48
Autoconfiança	4,50	4,50	4,37	4,67	4,50	4,33	5,00	5,00	4,00	0,43	0,46	0,52
Autocontrolo	4,28	4,33	4,25	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	0,51	0,59	0,52
Resolução de Problemas	4,12	4,20	4,17	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,55	0,56	0,56
Comunicação	4,29	4,28	4,24	4,33	4,33	4,17	4,00	4,00	4,00	0,50	0,56	0,50
Assertividade	4,32	4,36	4,31	4,33	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	0,50	0,54	0,51
Coragem	4,37	4,35	4,26	4,33	4,33	4,33	4,67	5,00	4,00	0,52	0,54	0,54
Desenvolver os Outros	4,34	4,40	4,31	4,33	4,33	4,00	4,00	5,00	4,00	0,50	0,55	0,53
Empatia	4,37	4,42	4,35	4,33	4,33	4,33	4,00	5,00	4,00	0,49	0,55	0,54
Liderança Participativa	4,34	4,40	4,38	4,33	4,33	4,33	4,00	5,00	4,00	0,53	0,51	0,52
Liderança Delegativa	4,17	4,32	4,23	4,00	4,33	4,00	4,00	5,00	4,00	0,54	0,55	0,59
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,41	4,42	4,39	4,33	4,33	4,33	4,00	5,00	4,00	0,49	0,52	0,51
Trabalho de Equipa	4,53	4,50	4,42	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,47	0,55	0,51
Gestão de Conflitos	4,35	4,43	4,37	4,33	4,33	4,33	4,00 ^a	5,00	4,00	0,53	0,51	0,50
Influência pelo Exemplo	4,12	4,16	4,22	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,58	0,64	0,56
Orientação para as Tarefas	4,22	4,29	4,25	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	0,52	0,56	0,55
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,54	4,51	4,41	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,46	0,50	0,54
Relações Interpessoais	4,60	4,57	4,46	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,44	0,49	0,50
Tomada de Decisão	4,21	4,32	4,30	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	0,52	0,49	0,51
Transparência	4,55	4,51	4,46	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,49	0,54	0,59
Visão	4,23	4,34	4,31	4,00	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	0,51	0,55	0,53
Proatividade	4,28	4,35	4,30	4,00	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	0,51	0,56	0,54

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 2 - Medidas descritivas por momento de contacto (percentis e amplitude interquartil)

Competências	Percentis									Amplitude inter-quartil		
	P ₂₅			P ₅₀			P ₇₅			amplIQ		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Determinação e Perseverança	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	0,00	0,00
Otimismo e entusiasmo	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	0,00	0,00
Abertura à Multiculturalidade	4,33	4,00	4,00	5,00	4,83	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	-0,33	0,00
Orientação Relações Humanas	4,00	4,00	4,00	4,33	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00
Consideração	4,33	4,33	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	-0,33	0,00
Aptidão Técnica e Profissional	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	0,00	0,00
Autoconfiança	4,00	4,25	4,00	4,67	4,50	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	-0,33	0,00
Autocontrolo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,75	5,00	4,67	0,00	0,00	-0,08
Resolução de Problemas	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,67	0,33	0,00	0,00
Comunicação	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,17	4,67	4,67	4,67	0,00	-0,17	0,00
Assertividade	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	4,67	5,00	4,75	0,00	0,00	0,08
Coragem	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	4,67	4,75	4,67	0,00	0,00	0,00
Desenvolver os Outros	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	0,00	-0,33	0,00
Empatia	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	4,75	5,00	5,00	0,00	0,00	0,25
Liderança Participativa	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00
Liderança Delegativa	3,67	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,67	5,00	4,75	0,33	0,00	0,08
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00
Trabalho de Equipa	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	-0,33	0,00
Gestão de Conflitos	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,33	4,75	5,00	5,00	0,00	0,00	0,25
Influência pelo Exemplo	3,67	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,67	0,33	0,00	0,00
Orientação para as Tarefas	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	0,00	-0,33	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	0,00	-0,33	0,00
Relações Interpessoais	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	-0,33	0,00	0,00
Tomada de Decisão	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	0,00	0,00	0,00
Transparência	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00
Visão	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,67	5,00	5,00	0,00	0,33	0,33
Proatividade	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,33	4,67	5,00	4,67	0,00	0,33	0,00

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 3 - Medidas descritivas por escalão etário (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_escalão etário_T1_T2_T3												
Competências de liderança/escalão etário	T1				T2				T3			
	≥18<25		≥25<35		≥18<25		≥25<35		≥18<25		≥25<35	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Determinação e Perseverança	4,63	0,40	4,69	0,41	4,64	0,39	4,57	0,49	4,50	0,47	4,54	0,52
Otimismo e entusiasmo	4,61	0,39	4,70	0,42	4,61	0,42	4,62	0,46	4,49	0,46	4,50	0,53
Abertura à Multiculturalidade	4,68	0,47	4,70	0,46	4,65	0,42	4,50	0,55	4,50	0,49	4,54	0,49
Orientação Relações Humanas	4,42	0,47	4,52	0,47	4,54	0,42	4,45	0,58	4,45	0,43	4,47	0,50
Consideração	4,70	0,40	4,73	0,38	4,71	0,38	4,60	0,49	4,60	0,45	4,54	0,53
Aptidão Técnica e Profissional	4,62	0,39	4,65	0,41	4,60	0,38	4,61	0,50	4,47	0,46	4,51	0,51
Autoconfiança	4,45	0,40	4,57	0,46	4,53	0,38	4,47	0,55	4,36	0,46	4,38	0,59
Autocontrolo	4,21	0,48	4,35	0,54	4,29	0,50	4,38	0,68	4,26	0,45	4,24	0,61
Resolução de Problemas	4,03	0,49	4,24	0,61	4,20	0,46	4,18	0,66	4,17	0,44	4,18	0,68
Comunicação	4,25	0,48	4,35	0,54	4,29	0,45	4,26	0,67	4,24	0,40	4,25	0,61
Assertividade	4,30	0,48	4,33	0,52	4,44	0,43	4,26	0,65	4,30	0,44	4,32	0,60
Coragem	4,37	0,47	4,37	0,59	4,37	0,47	4,33	0,63	4,21	0,44	4,32	0,65
Desenvolver os Outros	4,31	0,48	4,38	0,52	4,40	0,48	4,39	0,64	4,29	0,45	4,34	0,61
Empatia	4,35	0,45	4,39	0,53	4,44	0,48	4,39	0,63	4,36	0,47	4,35	0,63
Liderança Participativa	4,29	0,49	4,42	0,56	4,39	0,45	4,40	0,59	4,37	0,50	4,39	0,54
Liderança Delegativa	4,10	0,50	4,25	0,57	4,32	0,51	4,32	0,60	4,18	0,58	4,29	0,60
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,40	0,50	4,43	0,49	4,44	0,48	4,38	0,57	4,40	0,46	4,38	0,57
Trabalho de Equipa	4,52	0,48	4,55	0,47	4,54	0,46	4,45	0,65	4,42	0,47	4,42	0,56
Gestão de Conflitos	4,31	0,49	4,40	0,58	4,46	0,40	4,40	0,62	4,36	0,47	4,38	0,54
Influência pelo Exemplo	4,02	0,57	4,23	0,56	4,16	0,58	4,15	0,72	4,15	0,51	4,30	0,61
Orientação para as Tarefas	4,17	0,54	4,28	0,50	4,29	0,49	4,29	0,64	4,23	0,53	4,26	0,57
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,51	0,47	4,58	0,44	4,57	0,44	4,45	0,56	4,43	0,53	4,39	0,56
Relações Interpessoais	4,57	0,44	4,63	0,42	4,60	0,44	4,52	0,54	4,44	0,48	4,49	0,53
Tomada de Decisão	4,15	0,48	4,30	0,55	4,32	0,44	4,32	0,56	4,28	0,46	4,32	0,58
Transparência	4,50	0,50	4,63	0,48	4,53	0,48	4,48	0,62	4,40	0,60	4,54	0,56
Visão	4,19	0,46	4,29	0,56	4,34	0,49	4,33	0,63	4,29	0,48	4,35	0,58
Proatividade	4,25	0,50	4,32	0,54	4,38	0,51	4,30	0,63	4,28	0,49	4,32	0,60

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 4 - Medidas descritivas por género (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_Género_T1_T2_T3												
Competências de liderança/Género	T1				T2				T3			
	Masculino		Feminino		Masculino		Feminino		Masculino		Feminino	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Determinação e Perseverança	4,65	0,41	4,83	0,33	4,60	0,44	5,00	0,00	4,51	0,49	4,92	0,17
Otimismo e entusiasmo	4,64	0,40	5,00	0,00	4,60	0,44	5,00	0,00	4,48	0,49	4,92	0,17
Abertura à Multiculturalidade	4,67	0,47	5,00	0,00	4,57	0,49	5,00	0,00	4,51	0,49	4,75	0,50
Orientação Relações Humanas	4,45	0,47	4,92	0,17	4,49	0,50	5,00	0,00	4,45	0,46	4,75	0,50
Consideração	4,71	0,39	4,75	0,50	4,65	0,44	5,00	0,00	4,57	0,49	4,67	0,47
Aptidão Técnica e Profissional	4,63	0,40	4,83	0,19	4,59	0,44	5,00	0,00	4,47	0,48	4,92	0,17
Autoconfiança	4,50	0,43	4,58	0,32	4,49	0,46	4,83	0,33	4,37	0,52	4,50	0,58
Autocontrolo	4,26	0,51	4,67	0,47	4,33	0,58	4,33	0,82	4,25	0,53	4,33	0,47
Resolução de Problemas	4,11	0,56	4,42	0,32	4,18	0,56	4,67	0,27	4,16	0,56	4,50	0,43
Comunicação	4,28	0,51	4,50	0,43	4,27	0,56	4,67	0,38	4,23	0,50	4,67	0,47
Assertividade	4,31	0,50	4,58	0,42	4,34	0,54	5,00	0,00	4,30	0,51	4,75	0,50
Coragem	4,37	0,53	4,42	0,32	4,34	0,55	4,67	0,00	4,26	0,54	4,42	0,69
Desenvolver os Outros	4,34	0,50	4,33	0,47	4,39	0,56	4,67	0,27	4,30	0,53	4,67	0,47
Empatia	4,35	0,48	4,75	0,50	4,40	0,55	5,00	0,00	4,35	0,55	4,50	0,43
Liderança Participativa	4,34	0,53	4,50	0,43	4,38	0,51	4,92	0,17	4,37	0,51	4,75	0,50
Liderança Delegativa	4,16	0,54	4,50	0,43	4,30	0,55	5,00	0,00	4,22	0,59	4,67	0,47
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,40	0,49	4,67	0,47	4,40	0,52	5,00	0,00	4,38	0,51	4,67	0,47
Trabalho de Equipa	4,53	0,47	4,67	0,67	4,48	0,55	5,00	0,00	4,41	0,51	4,83	0,33
Gestão de Conflitos	4,35	0,53	4,33	0,82	4,41	0,51	5,00	0,00	4,36	0,50	4,67	0,47
Influência pelo Exemplo	4,10	0,58	4,58	0,32	4,13	0,64	4,83	0,33	4,20	0,56	4,58	0,50
Orientação para as Tarefas	4,22	0,52	4,25	0,57	4,27	0,56	4,67	0,38	4,23	0,55	4,58	0,42
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,53	0,45	4,75	0,50	4,50	0,50	5,00	0,00	4,40	0,54	4,75	0,50
Relações Interpessoais	4,59	0,44	4,75	0,32	4,55	0,49	5,00	0,00	4,45	0,50	4,75	0,50
Tomada de Decisão	4,21	0,51	4,33	0,82	4,30	0,49	4,83	0,19	4,30	0,51	4,42	0,42
Transparência	4,54	0,49	4,83	0,33	4,49	0,55	5,00	0,00	4,45	0,59	4,75	0,50
Visão	4,22	0,51	4,58	0,50	4,31	0,55	5,00	0,00	4,31	0,53	4,42	0,42
Proatividade	4,28	0,51	4,25	0,57	4,33	0,56	4,92	0,17	4,29	0,54	4,50	0,43

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 5 - Medidas descritivas por grau de instrução (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_Grau de Instrução_T1_T2_T3												
Competências de Liderança/Grau de Instrução	T1				T2				T3			
	Ensino Secundário		Ensino Superior		Ensino Secundário		Ensino Superior		Ensino Secundário		Ensino Superior	
	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
Determinação e Perseverança	4,64	0,41	4,80	0,32	4,59	0,45	4,80	0,23	4,50	0,50	4,73	0,34
Otimismo e entusiasmo	4,63	0,41	4,87	0,28	4,59	0,44	4,83	0,36	4,47	0,50	4,80	0,28
Abertura à Multiculturalidade	4,68	0,47	4,80	0,36	4,56	0,49	4,87	0,32	4,50	0,48	4,73	0,54
Orientação Relações Humanas	4,45	0,47	4,70	0,46	4,47	0,50	4,83	0,28	4,42	0,46	4,90	0,16
Consideração	4,70	0,39	4,87	0,32	4,64	0,45	4,90	0,16	4,55	0,49	4,83	0,32
Aptidão Técnica e Profissional	4,62	0,41	4,73	0,26	4,59	0,45	4,73	0,26	4,47	0,49	4,63	0,37
Autoconfiança	4,50	0,42	4,57	0,55	4,49	0,47	4,60	0,38	4,37	0,52	4,37	0,62
Autocontrolo	4,25	0,51	4,53	0,55	4,33	0,58	4,33	0,70	4,25	0,53	4,27	0,41
Resolução de Problemas	4,11	0,55	4,30	0,55	4,18	0,54	4,37	0,71	4,15	0,55	4,47	0,53
Comunicação	4,28	0,51	4,37	0,48	4,26	0,57	4,43	0,39	4,21	0,50	4,60	0,38
Assertividade	4,30	0,51	4,57	0,32	4,35	0,55	4,47	0,50	4,29	0,50	4,57	0,57
Coragem	4,36	0,51	4,43	0,70	4,34	0,55	4,43	0,45	4,26	0,53	4,30	0,69
Desenvolver os Outros	4,33	0,50	4,50	0,53	4,37	0,56	4,70	0,37	4,29	0,52	4,57	0,52
Empatia	4,35	0,48	4,57	0,52	4,39	0,55	4,73	0,41	4,33	0,55	4,60	0,38
Liderança Participativa	4,32	0,52	4,63	0,48	4,37	0,52	4,70	0,40	4,35	0,52	4,67	0,44
Liderança Delegativa	4,15	0,53	4,40	0,62	4,29	0,54	4,67	0,54	4,20	0,59	4,60	0,41
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,39	0,50	4,70	0,37	4,40	0,52	4,63	0,43	4,37	0,51	4,53	0,48
Trabalho de Equipa	4,52	0,46	4,70	0,55	4,48	0,56	4,70	0,48	4,40	0,51	4,70	0,48
Gestão de Conflitos	4,34	0,51	4,47	0,74	4,41	0,52	4,70	0,37	4,34	0,50	4,70	0,48
Influência pelo Exemplo	4,10	0,58	4,33	0,57	4,14	0,64	4,37	0,64	4,18	0,55	4,60	0,47
Orientação para as Tarefas	4,20	0,52	4,47	0,45	4,27	0,55	4,43	0,59	4,22	0,54	4,50	0,63
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,52	0,46	4,80	0,36	4,49	0,50	4,73	0,49	4,39	0,54	4,67	0,47
Relações Interpessoais	4,57	0,44	4,87	0,23	4,55	0,50	4,77	0,32	4,44	0,51	4,73	0,41
Tomada de Decisão	4,19	0,52	4,50	0,45	4,30	0,49	4,50	0,45	4,28	0,52	4,47	0,42
Transparência	4,54	0,50	4,73	0,41	4,50	0,54	4,60	0,56	4,45	0,59	4,57	0,52
Visão	4,22	0,51	4,40	0,44	4,31	0,55	4,60	0,49	4,29	0,53	4,53	0,48
Proatividade	4,25	0,51	4,60	0,47	4,33	0,56	4,53	0,63	4,28	0,54	4,50	0,53

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 6 - Medidas descritivas por experiência profissional (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_Experiência profissional_T1_T2_T3												
Competências de liderança/Experiência profissional	T1				T2				T3			
	Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Determinação e Perseverança	4,63	0,44	4,70	0,34	4,62	0,47	4,60	0,40	4,46	0,55	4,61	0,39
Otimismo e entusiasmo	4,59	0,43	4,72	0,35	4,60	0,45	4,63	0,43	4,44	0,53	4,56	0,43
Abertura à Multiculturalidade	4,65	0,50	4,74	0,41	4,58	0,49	4,59	0,48	4,50	0,54	4,55	0,41
Orientação Relações Humanas	4,44	0,48	4,50	0,45	4,51	0,52	4,49	0,47	4,44	0,49	4,49	0,42
Consideração	4,67	0,41	4,78	0,35	4,68	0,42	4,63	0,47	4,57	0,51	4,58	0,45
Aptidão Técnica e Profissional	4,60	0,41	4,67	0,38	4,59	0,44	4,62	0,43	4,43	0,54	4,56	0,38
Autoconfiança	4,44	0,46	4,59	0,37	4,50	0,49	4,51	0,42	4,29	0,57	4,48	0,43
Autocontrolo	4,23	0,50	4,33	0,52	4,36	0,58	4,28	0,60	4,23	0,55	4,29	0,49
Resolução de Problemas	4,05	0,57	4,22	0,51	4,23	0,57	4,15	0,54	4,12	0,54	4,25	0,58
Comunicação	4,18	0,52	4,44	0,45	4,32	0,53	4,22	0,60	4,23	0,48	4,26	0,54
Assertividade	4,28	0,47	4,37	0,54	4,42	0,54	4,27	0,53	4,27	0,52	4,37	0,51
Coragem	4,32	0,55	4,43	0,48	4,35	0,58	4,35	0,50	4,19	0,56	4,37	0,51
Desenvolver os Outros	4,29	0,49	4,42	0,52	4,43	0,58	4,35	0,51	4,27	0,56	4,37	0,48
Empatia	4,32	0,47	4,43	0,51	4,44	0,56	4,38	0,54	4,30	0,56	4,43	0,51
Liderança Participativa	4,31	0,52	4,39	0,53	4,41	0,53	4,38	0,50	4,36	0,54	4,40	0,49
Liderança Delegativa	4,16	0,55	4,19	0,53	4,36	0,57	4,25	0,52	4,17	0,63	4,31	0,52
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,37	0,49	4,47	0,50	4,44	0,54	4,38	0,49	4,35	0,53	4,44	0,47
Trabalho de Equipa	4,49	0,48	4,60	0,46	4,49	0,57	4,51	0,54	4,40	0,54	4,46	0,47
Gestão de Conflitos	4,31	0,55	4,42	0,51	4,47	0,51	4,37	0,51	4,32	0,52	4,44	0,46
Influência pelo Exemplo	4,10	0,60	4,14	0,55	4,13	0,68	4,19	0,57	4,18	0,57	4,26	0,54
Orientação para as Tarefas	4,15	0,54	4,31	0,49	4,30	0,56	4,26	0,55	4,21	0,59	4,30	0,49
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,48	0,45	4,62	0,46	4,51	0,53	4,51	0,45	4,36	0,59	4,49	0,46
Relações Interpessoais	4,53	0,47	4,69	0,36	4,56	0,50	4,58	0,48	4,42	0,54	4,52	0,44
Tomada de Decisão	4,16	0,53	4,29	0,50	4,31	0,51	4,33	0,47	4,27	0,51	4,33	0,52
Transparência	4,52	0,52	4,60	0,45	4,55	0,51	4,45	0,59	4,47	0,56	4,44	0,62
Visão	4,18	0,49	4,31	0,52	4,36	0,55	4,30	0,55	4,29	0,55	4,34	0,49
Proatividade	4,23	0,50	4,35	0,53	4,40	0,58	4,27	0,54	4,25	0,58	4,37	0,47

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 7 - Medidas descritivas por experiência militar (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_Experiência militar_T1_T2_T3												
Competências de liderança/Experiência militar	T1				T2				T3			
	Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Determinação e Perseverança	4,62	0,41	4,72	0,40	4,57	0,45	4,69	0,41	4,51	0,45	4,54	0,56
Otimismo e entusiasmo	4,61	0,40	4,71	0,41	4,58	0,46	4,67	0,41	4,48	0,44	4,52	0,57
Abertura à Multiculturalidade	4,66	0,44	4,72	0,51	4,60	0,48	4,55	0,49	4,52	0,45	4,52	0,55
Orientação Relações Humanas	4,47	0,46	4,46	0,48	4,49	0,51	4,53	0,48	4,42	0,44	4,52	0,50
Consideração	4,75	0,36	4,65	0,42	4,65	0,47	4,68	0,39	4,54	0,45	4,62	0,54
Aptidão Técnica e Profissional	4,62	0,40	4,65	0,40	4,55	0,46	4,68	0,40	4,44	0,46	4,56	0,52
Autoconfiança	4,49	0,40	4,53	0,48	4,47	0,45	4,56	0,48	4,32	0,49	4,45	0,57
Autocontrolo	4,24	0,47	4,33	0,58	4,25	0,59	4,46	0,56	4,24	0,48	4,28	0,59
Resolução de Problemas	4,06	0,53	4,22	0,58	4,13	0,57	4,30	0,52	4,12	0,52	4,26	0,61
Comunicação	4,31	0,45	4,26	0,59	4,21	0,56	4,40	0,54	4,22	0,48	4,29	0,55
Assertividade	4,31	0,47	4,33	0,54	4,32	0,53	4,41	0,56	4,28	0,48	4,37	0,57
Coragem	4,35	0,51	4,40	0,55	4,28	0,54	4,46	0,54	4,19	0,50	4,38	0,60
Desenvolver os Outros	4,32	0,48	4,38	0,54	4,34	0,57	4,50	0,51	4,27	0,50	4,38	0,56
Empatia	4,36	0,48	4,38	0,50	4,36	0,57	4,51	0,50	4,29	0,54	4,46	0,54
Liderança Participativa	4,33	0,52	4,36	0,55	4,35	0,53	4,47	0,48	4,36	0,49	4,41	0,57
Liderança Delegativa	4,14	0,50	4,22	0,60	4,27	0,53	4,40	0,58	4,16	0,55	4,34	0,64
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,37	0,50	4,48	0,48	4,41	0,52	4,43	0,52	4,35	0,49	4,45	0,54
Trabalho de Equipa	4,51	0,47	4,57	0,47	4,46	0,57	4,55	0,52	4,39	0,48	4,48	0,56
Gestão de Conflitos	4,32	0,52	4,40	0,55	4,40	0,53	4,49	0,48	4,33	0,48	4,43	0,53
Influência pelo Exemplo	4,04	0,59	4,25	0,53	4,08	0,66	4,29	0,58	4,17	0,56	4,29	0,55
Orientação para as Tarefas	4,20	0,50	4,26	0,56	4,23	0,58	4,38	0,51	4,24	0,51	4,26	0,61
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,51	0,48	4,58	0,42	4,51	0,50	4,52	0,50	4,39	0,54	4,44	0,55
Relações Interpessoais	4,59	0,43	4,61	0,44	4,55	0,52	4,59	0,44	4,43	0,48	4,52	0,55
Tomada de Decisão	4,14	0,49	4,34	0,55	4,27	0,49	4,40	0,50	4,24	0,46	4,39	0,57
Transparência	4,53	0,50	4,59	0,48	4,49	0,55	4,54	0,54	4,41	0,59	4,53	0,57
Visão	4,18	0,49	4,31	0,53	4,28	0,55	4,43	0,54	4,26	0,49	4,40	0,58
Proatividade	4,24	0,49	4,33	0,55	4,28	0,59	4,46	0,51	4,25	0,50	4,38	0,60

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AA 8 - Medidas descritivas por experiência como bombeiro (média e desvio-padrão)

Estatísticas de grupo_Experiência bombeiro_T1_T2_T3												
Competências de liderança/Experiência bombeiro	T1				T2				T3			
	Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Determinação e Perseverança	4,68	0,40	4,56	0,42	4,64	0,43	4,51	0,47	4,53	0,49	4,51	0,51
Otimismo e entusiasmo	4,67	0,40	4,58	0,43	4,63	0,41	4,56	0,52	4,49	0,48	4,51	0,53
Abertura à Multiculturalidade	4,71	0,46	4,60	0,49	4,62	0,47	4,46	0,53	4,52	0,50	4,52	0,47
Orientação Relações Humanas	4,48	0,48	4,41	0,43	4,55	0,48	4,35	0,55	4,46	0,45	4,43	0,50
Consideração	4,71	0,40	4,72	0,35	4,67	0,44	4,64	0,45	4,59	0,50	4,52	0,44
Aptidão Técnica e Profissional	4,65	0,39	4,58	0,43	4,62	0,42	4,53	0,51	4,47	0,48	4,53	0,49
Autoconfiança	4,51	0,44	4,47	0,38	4,53	0,46	4,42	0,48	4,35	0,54	4,44	0,46
Autocontrolo	4,28	0,52	4,26	0,48	4,34	0,60	4,28	0,55	4,26	0,54	4,25	0,47
Resolução de Problemas	4,15	0,57	4,01	0,49	4,25	0,55	4,00	0,55	4,16	0,57	4,22	0,51
Comunicação	4,30	0,51	4,26	0,51	4,31	0,58	4,16	0,46	4,25	0,53	4,22	0,39
Assertividade	4,35	0,48	4,21	0,55	4,39	0,56	4,23	0,46	4,31	0,53	4,31	0,47
Coragem	4,41	0,54	4,22	0,43	4,38	0,55	4,25	0,53	4,25	0,55	4,30	0,53
Desenvolver os Outros	4,36	0,49	4,27	0,54	4,43	0,57	4,27	0,49	4,31	0,54	4,31	0,48
Empatia	4,37	0,47	4,36	0,56	4,45	0,53	4,27	0,58	4,36	0,54	4,33	0,55
Liderança Participativa	4,37	0,53	4,25	0,53	4,41	0,52	4,33	0,51	4,38	0,53	4,36	0,48
Liderança Delegativa	4,21	0,54	4,04	0,53	4,34	0,57	4,25	0,49	4,23	0,62	4,22	0,49
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,43	0,50	4,35	0,48	4,42	0,52	4,40	0,53	4,37	0,51	4,46	0,50
Trabalho de Equipa	4,55	0,47	4,49	0,47	4,50	0,56	4,48	0,53	4,44	0,52	4,36	0,48
Gestão de Conflitos	4,35	0,55	4,35	0,46	4,45	0,51	4,36	0,52	4,38	0,51	4,32	0,48
Influência pelo Exemplo	4,15	0,59	4,00	0,51	4,18	0,65	4,06	0,58	4,23	0,56	4,19	0,55
Orientação para as Tarefas	4,23	0,53	4,19	0,48	4,33	0,56	4,14	0,52	4,26	0,57	4,21	0,49
Reconhecimento e Feedback Positivo	4,55	0,45	4,52	0,50	4,52	0,50	4,51	0,48	4,42	0,55	4,38	0,50
Relações Interpessoais	4,62	0,44	4,52	0,43	4,56	0,49	4,58	0,49	4,47	0,52	4,43	0,46
Tomada de Decisão	4,26	0,51	4,06	0,52	4,34	0,48	4,26	0,53	4,29	0,53	4,33	0,46
Transparência	4,56	0,50	4,53	0,46	4,54	0,54	4,38	0,56	4,48	0,55	4,36	0,71
Visão	4,25	0,48	4,15	0,60	4,37	0,54	4,20	0,59	4,34	0,54	4,22	0,47
Proatividade	4,29	0,51	4,23	0,52	4,39	0,56	4,19	0,56	4,31	0,56	4,25	0,47

APÊNDICE B. COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DE AMOSTRAS INDEPENDENTES

Tabela n.º AB 1 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no início do curso (T1)

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	>18<25	0,22	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,31	56	0,00	0,76	56	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	>18<25	0,26	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,36	56	0,00	0,73	56	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	>18<25	0,35	70	0,00	0,71	70	0,00
	>25<35	0,35	56	0,00	0,70	56	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	>18<25	0,17	70	0,00	0,90	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,82	56	0,00
Consideração_T1	>18<25	0,30	70	0,00	0,74	70	0,00
	>25<35	0,37	56	0,00	0,70	56	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	>18<25	0,24	70	0,00	0,84	70	0,00
	>25<35	0,32	56	0,00	0,78	56	0,00
Autoconfiança_T1	>18<25	0,21	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,25	56	0,00	0,82	56	0,00
Autocontrolo_T1	>18<25	0,26	70	0,00	0,87	70	0,00
	>25<35	0,28	56	0,00	0,81	56	0,00
Resolução de Problemas_T1	>18<25	0,22	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,17	56	0,00	0,90	56	0,00
Comunicação_T1	>18<25	0,16	70	0,00	0,94	70	0,00
	>25<35	0,17	56	0,00	0,91	56	0,00
Assertividade_T1	>18<25	0,18	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,90	56	0,00
Coragem_T1	>18<25	0,22	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,89	56	0,00
Desenvolver os Outros_T1	>18<25	0,23	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,84	56	0,00
Empatia_T1	>18<25	0,20	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,88	56	0,00
Liderança Participativa_T1	>18<25	0,19	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,84	56	0,00
Liderança Delegativa_T1	>18<25	0,17	70	0,00	0,93	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,89	56	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	>18<25	0,17	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,20	56	0,00	0,87	56	0,00
Trabalho de Equipa_T1	>18<25	0,21	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,81	56	0,00
Gestão de Conflitos_T1	>18<25	0,18	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,88	56	0,00
Influência pelo Exemplo_T1	>18<25	0,24	70	0,00	0,90	70	0,00
	>25<35	0,15	56	0,00	0,93	56	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Orientação para as Tarefas_T1	>18<25	0,19	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,16	56	0,00	0,92	56	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	>18<25	0,21	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,84	56	0,00
Relações Interpessoais_T1	>18<25	0,21	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,27	56	0,00	0,80	56	0,00
Tomada de Decisão_T1	>18<25	0,19	70	0,00	0,93	70	0,00
	>25<35	0,15	56	0,00	0,91	56	0,00
Transparência_T1	>18<25	0,24	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,28	56	0,00	0,77	56	0,00
Visão_T1	>18<25	0,24	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,14	56	0,01	0,92	56	0,00
Proatividade_T1	>18<25	0,21	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,88	56	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 2 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	>18<25	0,25	70	0,00	0,82	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,82	56	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2	>18<25	0,29	70	0,00	0,80	70	0,00
	>25<35	0,31	56	0,00	0,79	56	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	>18<25	0,31	70	0,00	0,76	70	0,00
	>25<35	0,30	56	0,00	0,80	56	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	>18<25	0,25	70	0,00	0,84	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,85	56	0,00
Consideração_T2	>18<25	0,30	70	0,00	0,75	70	0,00
	>25<35	0,29	56	0,00	0,79	56	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,28	56	0,00	0,77	56	0,00
Autoconfiança_T2	>18<25	0,19	70	0,00	0,87	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,85	56	0,00
Autocontrolo_T2	>18<25	0,30	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,21	56	0,00	0,84	56	0,00
Resolução de Problemas_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,16	56	0,00	0,91	56	0,00
Comunicação_T2	>18<25	0,20	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,15	56	0,00	0,89	56	0,00
Assertividade_T2	>18<25	0,17	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,89	56	0,00
Coragem_T2	>18<25	0,16	70	0,00	0,87	70	0,00
	>25<35	0,20	56	0,00	0,88	56	0,00
Desenvolver os Outros_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,85	56	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Desenvolver os Outros_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,85	56	0,00
Empatia_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,25	56	0,00	0,85	56	0,00
Liderança Participativa_T2	>18<25	0,25	70	0,00	0,84	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,86	56	0,00
Liderança Delegativa_T2	>18<25	0,19	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,90	56	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	>18<25	0,21	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,85	56	0,00
Trabalho de Equipa_T2	>18<25	0,26	70	0,00	0,82	70	0,00
	>25<35	0,27	56	0,00	0,82	56	0,00
Gestão de Conflitos_T2	>18<25	0,17	70	0,00	0,88	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,83	56	0,00
Influência pelo Exemplo_T2	>18<25	0,14	70	0,00	0,93	70	0,00
	>25<35	0,16	56	0,00	0,90	56	0,00
Orientação para as Tarefas_T2	>18<25	0,18	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,17	56	0,00	0,89	56	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	>18<25	0,25	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,23	56	0,00	0,85	56	0,00
Relações Interpessoais_T2	>18<25	0,29	70	0,00	0,80	70	0,00
	>25<35	0,26	56	0,00	0,82	56	0,00
Tomada de Decisão_T2	>18<25	0,21	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,20	56	0,00	0,87	56	0,00
Transparência_T2	>18<25	0,23	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,25	56	0,00	0,80	56	0,00
Visão_T2	>18<25	0,20	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,21	56	0,00	0,86	56	0,00
Proatividade_T2	>18<25	0,25	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,86	56	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 3 Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	>18<25	0,21	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,83	56	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	>18<25	0,21	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,84	56	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	>18<25	0,22	70	0,00	0,83	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,84	56	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	>18<25	0,18	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,88	56	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Escalão etário		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Consideração_T3	>18<25	0,25	70	0,00	0,79	70	0,00
	>25<35	0,31	56	0,00	0,80	56	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T3	>18<25	0,22	70	0,00	0,88	70	0,00
	>25<35	0,24	56	0,00	0,83	56	0,00
Autoconfiança_T3	>18<25	0,23	70	0,00	0,87	70	0,00
	>25<35	0,21	56	0,00	0,86	56	0,00
Autocontrolo_T3	>18<25	0,31	70	0,00	0,82	70	0,00
	>25<35	0,21	56	0,00	0,88	56	0,00
Resolução de Problemas_T3	>18<25	0,25	70	0,00	0,90	70	0,00
	>25<35	0,16	56	0,00	0,89	56	0,00
Comunicação_T3	>18<25	0,24	70	0,00	0,88	70	0,00
	>25<35	0,14	56	0,01	0,91	56	0,00
Assertividade_T3	>18<25	0,26	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,89	56	0,00
Coragem_T3	>18<25	0,21	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,21	56	0,00	0,87	56	0,00
Desenvolver os Outros_T3	>18<25	0,27	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,84	56	0,00
Empatia_T3	>18<25	0,25	70	0,00	0,86	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,86	56	0,00
Liderança Participativa_T3	>18<25	0,18	70	0,00	0,89	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,87	56	0,00
Liderança Delegativa_T3	>18<25	0,19	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,20	56	0,00	0,89	56	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	>18<25	0,22	70	0,00	0,87	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,86	56	0,00
Trabalho de Equipa_T3	>18<25	0,20	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,86	56	0,00
Gestão de Conflitos_T3	>18<25	0,28	70	0,00	0,82	70	0,00
	>25<35	0,18	56	0,00	0,89	56	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	>18<25	0,23	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,17	56	0,00	0,88	56	0,00
Orientação para as Tarefas_T3	>18<25	0,18	70	0,00	0,92	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,90	56	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	>18<25	0,23	70	0,00	0,82	70	0,00
	>25<35	0,22	56	0,00	0,87	56	0,00
Relações Interpessoais_T3	>18<25	0,22	70	0,00	0,85	70	0,00
	>25<35	0,23	56	0,00	0,85	56	0,00
Tomada de Decisão_T3	>18<25	0,22	70	0,00	0,90	70	0,00
	>25<35	0,25	56	0,00	0,84	56	0,00
Transparência_T3	>18<25	0,20	70	0,00	0,78	70	0,00
	>25<35	0,31	56	0,00	0,78	56	0,00
Visão_T3	>18<25	0,21	70	0,00	0,88	70	0,00
	>25<35	0,19	56	0,00	0,86	56	0,00
Proatividade_T3	>18<25	0,20	70	0,00	0,91	70	0,00
	>25<35	0,20	56	0,00	0,87	56	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 4 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto género no início do curso (T1)

Competências de liderança/Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	Masculino	0,26	122	0,00	0,81	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1 ^b	Masculino	0,29	122	0,00	0,80	122	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1 ^c	Masculino	0,35	122	0,00	0,72	122	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	Masculino	0,19	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Consideração_T1	Masculino	0,33	122	0,00	0,74	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	Masculino	0,28	122	0,00	0,82	122	0,00
	Feminino	0,31	4		0,73	4	0,02
Autoconfiança_T1	Masculino	0,20	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,28	4		0,86	4	0,27
Autocontrolo_T1	Masculino	0,27	122	0,00	0,86	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Resolução de Problemas_T1	Masculino	0,21	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,28	4		0,86	4	0,27
Comunicação_T1	Masculino	0,16	122	0,00	0,93	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97
Assertividade_T1	Masculino	0,17	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,33	4		0,89	4	0,41
Coragem_T1	Masculino	0,21	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,28	4		0,86	4	0,27
Desenvolver os Outros_T1	Masculino	0,24	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Empatia_T1	Masculino	0,19	122	0,00	0,90	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Liderança Participativa_T1	Masculino	0,19	122	0,00	0,89	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97
Liderança Delegativa_T1	Masculino	0,18	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	Masculino	0,19	122	0,00	0,89	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Trabalho de Equipa_T1	Masculino	0,22	122	0,00	0,85	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Gestão de Conflitos_T1	Masculino	0,17	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,29	4		0,86	4	0,26
Influência pelo Exemplo_T1	Masculino	0,17	122	0,00	0,94	122	0,00
	Feminino	0,28	4		0,86	4	0,27
Orientação para as Tarefas_T1	Masculino	0,15	122	0,00	0,93	122	0,00
	Feminino	0,19	4		0,97	4	0,85
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	Masculino	0,22	122	0,00	0,85	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Relações Interpessoais_T1	Masculino	0,23	122	0,00	0,83	122	0,00
	Feminino	0,28	4		0,86	4	0,27
Tomada de Decisão_T1	Masculino	0,18	122	0,00	0,93	122	0,00
	Feminino	0,29	4		0,86	4	0,26

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Transparência_T1	Masculino	0,26	122	0,00	0,83	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Visão_T1	Masculino	0,20	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,30	4		0,85	4	0,22
Proatividade_T1	Masculino	0,21	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,19	4		0,97	4	0,85

a. Lilliefors Significance Correction

b. Otimismo e entusiasmo_T1 é constante quando Género = Feminino. Foi omitido.

c. Abertura à Multiculturalidade_T1 é constante quando Género = Feminino. Foi omitido.

Tabela n.º AB 5 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao género no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2 ^b	Masculino	0,23	122	0,00	0,83	122	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2 ^c	Masculino	0,29	122	0,00	0,81	122	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2 ^d	Masculino	0,30	122	0,00	0,80	122	0,00
Orientação Relações Humanas_T2 ^e	Masculino	0,22	122	0,00	0,86	122	0,00
Consideração_T2 ^f	Masculino	0,29	122	0,00	0,78	122	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2 ^g	Masculino	0,24	122	0,00	0,83	122	0,00
Autoconfiança_T2	Masculino	0,20	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Autocontrolo_T2	Masculino	0,20	122	0,00	0,86	122	0,00
	Feminino	0,29	4		0,86	4	0,26
Resolução de Problemas_T2	Masculino	0,19	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,25	4		0,94	4	0,68
Comunicação_T2	Masculino	0,15	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,31	4		0,73	4	0,02
Assertividade_T2 ^h	Masculino	0,16	122	0,00	0,90	122	0,00
Coragem_T2 ⁱ	Masculino	0,14	122	0,00	0,90	122	0,00
Desenvolver os Outros_T2	Masculino	0,21	122	0,00	0,86	122	0,00
	Feminino	0,25	4		0,94	4	0,68
Empatia_T2 ^j	Masculino	0,22	122	0,00	0,86	122	0,00
Liderança Participativa_T2	Masculino	0,20	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Liderança Delegativa_T2 ^k	Masculino	0,16	122	0,00	0,91	122	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2 ^l	Masculino	0,20	122	0,00	0,87	122	0,00
Trabalho de Equipa_T2 ^m	Masculino	0,24	122	0,00	0,83	122	0,00
Gestão de Conflitos_T2 ⁿ	Masculino	0,18	122	0,00	0,88	122	0,00
Influência pelo Exemplo_T2	Masculino	0,15	122	0,00	0,93	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Gênero		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Orientação para as Tarefas_T2	Masculino	0,16	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,31	4		0,73	4	0,02
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2 ^o	Masculino	0,23	122	0,00	0,85	122	0,00
Relações Interpessoais_T2 ^p	Masculino	0,26	122	0,00	0,83	122	0,00
Tomada de Decisão_T2	Masculino	0,21	122	0,00	0,90	122	0,00
	Feminino	0,31	4		0,73	4	0,02
Transparência_T2 ^q	Masculino	0,23	122	0,00	0,84	122	0,00
Visão_T2 ^r	Masculino	0,18	122	0,00	0,89	122	0,00
Proatividade_T2	Masculino	0,22	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

b. Determinação e Perseverança_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

c. Otimismo e entusiasmo_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

d. Abertura à Multiculturalidade_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

e. Orientação Relações Humanas_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

f. Consideração_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

g. Aptidão Técnica e Profissional_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

h. Assertividade_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

i. Coragem_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

j. Empatia_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

k. Liderança Delegativa_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

l. Flexibilidade e Adaptabilidade_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

m. Trabalho de Equipa_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

n. Gestão de Conflitos_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

o. Reconhecimento e Feedback Positivo_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

p. Relações Interpessoais_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

q. Transparência_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

r. Visão_T2 é constante quando Gênero = Feminino. Foi omitido.

Tabela n.º AB 6 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao gênero no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Gênero		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	Masculino	0,21	122	0,00	0,85	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	Masculino	0,22	122	0,00	0,85	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	Masculino	0,21	122	0,00	0,84	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	Masculino	0,16	122	0,00	0,89	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Consideração_T3	Masculino	0,28	122	0,00	0,81	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Gênero		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Aptidão Técnica e Profissional_T3	Masculino	0,17	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Autoconfiança_T3	Masculino	0,17	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,31	4		0,73	4	0,02
Autocontrolo_T3	Masculino	0,26	122	0,00	0,86	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Resolução de Problemas_T3	Masculino	0,21	122	0,00	0,90	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97
Comunicação_T3	Masculino	0,19	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Assertividade_T3	Masculino	0,20	122	0,00	0,89	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Coragem_T3	Masculino	0,17	122	0,00	0,92	122	0,00
	Feminino	0,30	4		0,83	4	0,16
Desenvolver os Outros_T3	Masculino	0,24	122	0,00	0,86	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Empatia_T3	Masculino	0,17	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97
Liderança Participativa_T3	Masculino	0,17	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Liderança Delegativa_T3	Masculino	0,16	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	Masculino	0,21	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Trabalho de Equipa_T3	Masculino	0,20	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Gestão de Conflitos_T3	Masculino	0,22	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,26	4		0,83	4	0,16
Influência pelo Exemplo_T3	Masculino	0,19	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,30	4		0,85	4	0,22
Orientação para as Tarefas_T3	Masculino	0,19	122	0,00	0,91	122	0,00
	Feminino	0,33	4		0,89	4	0,41
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	Masculino	0,22	122	0,00	0,85	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Relações Interpessoais_T3	Masculino	0,20	122	0,00	0,87	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Tomada de Decisão_T3	Masculino	0,23	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,33	4		0,89	4	0,41
Transparência_T3	Masculino	0,24	122	0,00	0,80	122	0,00
	Feminino	0,44	4		0,63	4	0,00
Visão_T3	Masculino	0,20	122	0,00	0,88	122	0,00
	Feminino	0,33	4		0,89	4	0,41
Proatividade_T3	Masculino	0,20	122	0,00	0,89	122	0,00
	Feminino	0,15	4		0,99	4	0,97

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 7 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no início do curso (T1)

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	Ensino Secundário	0,26	116	0,00	0,81	116	0,00
	Ensino Superior	0,33	10	0,00	0,68	10	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	Ensino Secundário	0,28	116	0,00	0,81	116	0,00
	Ensino Superior	0,48	10	0,00	0,51	10	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	Ensino Secundário	0,35	116	0,00	0,71	116	0,00
	Ensino Superior	0,41	10	0,00	0,65	10	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,34	10	0,00	0,73	10	0,00
Consideração_T1	Ensino Secundário	0,32	116	0,00	0,75	116	0,00
	Ensino Superior	0,46	10	0,00	0,50	10	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	Ensino Secundário	0,28	116	0,00	0,81	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,09	0,82	10	0,03
Autoconfiança_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,27	10	0,03	0,81	10	0,02
Autocontrolo_T1	Ensino Secundário	0,27	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,77	10	0,01
Resolução de Problemas_T1	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,15	10	,200*	0,95	10	0,65
Comunicação_T1	Ensino Secundário	0,16	116	0,00	0,93	116	0,00
	Ensino Superior	0,23	10	0,13	0,90	10	0,20
Assertividade_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,22	10	0,17	0,91	10	0,29
Coragem_T1	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,33	10	0,00	0,76	10	0,00
Desenvolver os Outros_T1	Ensino Secundário	0,24	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,23	10	0,15	0,82	10	0,02
Empatia_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,90	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,80	10	0,02
Liderança Participativa_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,28	10	0,03	0,79	10	0,01
Liderança Delegativa_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,27	10	0,04	0,84	10	0,05
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,29	10	0,01	0,81	10	0,02
Trabalho de Equipa_T1	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,85	116	0,00
	Ensino Superior	0,41	10	0,00	0,63	10	0,00
Gestão de Conflitos_T1	Ensino Secundário	0,16	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,31	10	0,01	0,75	10	0,00
Influência pelo Exemplo_T1	Ensino Secundário	0,17	116	0,00	0,94	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,83	10	0,03
Orientação para as Tarefas_T1	Ensino Secundário	0,16	116	0,00	0,93	116	0,00
	Ensino Superior	0,22	10	,200*	0,90	10	0,20
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,41	10	0,00	0,65	10	0,00
Relações Interpessoais_T1	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,84	116	0,00
	Ensino Superior	0,42	10	0,00	0,65	10	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Tomada de Decisão_T1	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,93	116	0,00
	Ensino Superior	0,17	10	,200*	0,91	10	0,28
Transparência_T1	Ensino Secundário	0,26	116	0,00	0,84	116	0,00
	Ensino Superior	0,34	10	0,00	0,68	10	0,00
Visão_T1	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,16	10	,200*	0,94	10	0,57
Proatividade_T1	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,06	0,83	10	0,04

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 8 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	Ensino Secundário	0,24	116	0,00	0,83	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,78	10	0,01
Otimismo e entusiasmo_T2	Ensino Secundário	0,29	116	0,00	0,81	116	0,00
	Ensino Superior	0,48	10	0,00	0,54	10	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	Ensino Secundário	0,29	116	0,00	0,80	116	0,00
	Ensino Superior	0,46	10	0,00	0,50	10	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,42	10	0,00	0,63	10	0,00
Consideração_T2	Ensino Secundário	0,29	116	0,00	0,78	116	0,00
	Ensino Superior	0,43	10	0,00	0,59	10	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	Ensino Secundário	0,25	116	0,00	0,82	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,09	0,82	10	0,03
Autoconfiança_T2	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,05	0,82	10	0,03
Autocontrolo_T2	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,23	10	0,15	0,86	10	0,07
Resolução de Problemas_T2	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,93	116	0,00
	Ensino Superior	0,21	10	,200*	0,85	10	0,06
Comunicação_T2	Ensino Secundário	0,14	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,20	10	,200*	0,88	10	0,12
Assertividade_T2	Ensino Secundário	0,16	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,06	0,85	10	0,06
Coragem_T2	Ensino Secundário	0,13	116	0,00	0,90	116	0,00
	Ensino Superior	0,20	10	,200*	0,93	10	0,47
Desenvolver os Outros_T2	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,29	10	0,01	0,81	10	0,02
Empatia_T2	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,34	10	0,00	0,68	10	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Participativa_T2	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,27	10	0,03	0,74	10	0,00
Liderança Delegativa_T2	Ensino Secundário	0,17	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,33	10	0,00	0,65	10	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,79	10	0,01
Trabalho de Equipa_T2	Ensino Secundário	0,25	116	0,00	0,83	116	0,00
	Ensino Superior	0,33	10	0,00	0,69	10	0,00
Gestão de Conflitos_T2	Ensino Secundário	0,18	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,29	10	0,01	0,81	10	0,02
Influência pelo Exemplo_T2	Ensino Secundário	0,15	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,38	10	0,00	0,68	10	0,00
Orientação para as Tarefas_T2	Ensino Secundário	0,15	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,25	10	0,07	0,87	10	0,11
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	Ensino Secundário	0,23	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,41	10	0,00	0,62	10	0,00
Relações Interpessoais_T2	Ensino Secundário	0,27	116	0,00	0,82	116	0,00
	Ensino Superior	0,37	10	0,00	0,69	10	0,00
Tomada de Decisão_T2	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,90	116	0,00
	Ensino Superior	0,17	10	,200*	0,91	10	0,28
Transparência_T2	Ensino Secundário	0,23	116	0,00	0,83	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,05	0,77	10	0,01
Visão_T2	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,29	10	0,02	0,81	10	0,02
Proatividade_T2	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,37	10	0,00	0,73	10	0,00

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 9 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto ao grau de instrução no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,85	116	0,00
	Ensino Superior	0,28	10	0,02	0,79	10	0,01
Otimismo e entusiasmo_T3	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,85	116	0,00
	Ensino Superior	0,36	10	0,00	0,72	10	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,84	116	0,00
	Ensino Superior	0,39	10	0,00	0,59	10	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	Ensino Secundário	0,15	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,43	10	0,00	0,59	10	0,00
Consideração_T3	Ensino Secundário	0,27	116	0,00	0,82	116	0,00
	Ensino Superior	0,40	10	0,00	0,60	10	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Grau de instrução		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Aptidão Técnica e Profissional_T3	Ensino Secundário	0,18	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,10	0,86	10	0,07
Autoconfiança_T3	Ensino Secundário	0,16	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,25	10	0,08	0,87	10	0,11
Autocontrolo_T3	Ensino Secundário	0,25	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,34	10	0,00	0,68	10	0,00
Resolução de Problemas_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,09	0,84	10	0,04
Comunicação_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,05	0,82	10	0,03
Assertividade_T3	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,28	10	0,03	0,80	10	0,01
Coragem_T3	Ensino Secundário	0,18	116	0,00	0,91	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,09	0,85	10	0,05
Desenvolver os Outros_T3	Ensino Secundário	0,25	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,80	10	0,02
Empatia_T3	Ensino Secundário	0,18	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,26	10	0,05	0,82	10	0,03
Liderança Participativa_T3	Ensino Secundário	0,18	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,37	10	0,00	0,72	10	0,00
Liderança Delegativa_T3	Ensino Secundário	0,17	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,12	0,84	10	0,05
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,31	10	0,01	0,84	10	0,04
Trabalho de Equipa_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,33	10	0,00	0,69	10	0,00
Gestão de Conflitos_T3	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,88	116	0,00
	Ensino Superior	0,43	10	0,00	0,59	10	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,75	10	0,00
Orientação para as Tarefas_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,92	116	0,00
	Ensino Superior	0,29	10	0,02	0,80	10	0,02
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	Ensino Secundário	0,22	116	0,00	0,86	116	0,00
	Ensino Superior	0,36	10	0,00	0,67	10	0,00
Relações Interpessoais_T3	Ensino Secundário	0,19	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,34	10	0,00	0,68	10	0,00
Tomada de Decisão_T3	Ensino Secundário	0,23	116	0,00	0,89	116	0,00
	Ensino Superior	0,22	10	0,17	0,84	10	0,04
Transparência_T3	Ensino Secundário	0,25	116	0,00	0,79	116	0,00
	Ensino Superior	0,30	10	0,01	0,80	10	0,02
Visão_T3	Ensino Secundário	0,21	116	0,00	0,87	116	0,00
	Ensino Superior	0,24	10	0,12	0,87	10	0,09
Proatividade_T3	Ensino Secundário	0,20	116	0,00	0,90	116	0,00
	Ensino Superior	0,23	10	0,15	0,82	10	0,02

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 10 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no início do curso (T1)

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	Não	0,26	74	0,00	0,80	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,80	52	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	Não	0,29	74	0,00	0,81	74	0,00
	Sim	0,32	52	0,00	0,76	52	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	Não	0,33	74	0,00	0,72	74	0,00
	Sim	0,39	52	0,00	0,67	52	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	Não	0,21	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,18	52	0,00	0,88	52	0,00
Consideração_T1	Não	0,28	74	0,00	0,78	74	0,00
	Sim	0,40	52	0,00	0,64	52	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	Não	0,25	74	0,00	0,84	74	0,00
	Sim	0,30	52	0,00	0,77	52	0,00
Autoconfiança_T1	Não	0,19	74	0,00	0,90	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,85	52	0,00
Autocontrolo_T1	Não	0,30	74	0,00	0,84	74	0,00
	Sim	0,22	52	0,00	0,85	52	0,00
Resolução de Problemas_T1	Não	0,20	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,23	52	0,00	0,89	52	0,00
Comunicação_T1	Não	0,14	74	0,00	0,94	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,88	52	0,00
Assertividade_T1	Não	0,21	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,21	52	0,00	0,90	52	0,00
Coragem_T1	Não	0,21	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,21	52	0,00	0,90	52	0,00
Desenvolver os Outros_T1	Não	0,25	74	0,00	0,88	74	0,00
	Sim	0,23	52	0,00	0,85	52	0,00
Empatia_T1	Não	0,23	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,18	52	0,00	0,89	52	0,00
Liderança Participativa_T1	Não	0,17	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,21	52	0,00	0,86	52	0,00
Liderança Delegativa_T1	Não	0,18	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,18	52	0,00	0,92	52	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	Não	0,22	74	0,00	0,88	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,86	52	0,00
Trabalho de Equipa_T1	Não	0,20	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,80	52	0,00
Gestão de Conflitos_T1	Não	0,18	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,15	52	0,00	0,90	52	0,00
Influência pelo Exemplo_T1	Não	0,15	74	0,00	0,94	74	0,00
	Sim	0,21	52	0,00	0,91	52	0,00
Orientação para as Tarefas_T1	Não	0,15	74	0,00	0,95	74	0,00
	Sim	0,16	52	0,00	0,89	52	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	Não	0,19	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,28	52	0,00	0,79	52	0,00
Relações Interpessoais_T1	Não	0,22	74	0,00	0,84	74	0,00
	Sim	0,29	52	0,00	0,80	52	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Tomada de Decisão_T1	Não	0,17	74	0,00	0,94	74	0,00
	Sim	0,18	52	0,00	0,91	52	0,00
Transparência_T1	Não	0,27	74	0,00	0,83	74	0,00
	Sim	0,26	52	0,00	0,83	52	0,00
Visão_T1	Não	0,19	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,90	52	0,00
Proatividade_T1	Não	0,27	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,17	52	0,00	0,91	52	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 11 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	Não	0,25	74	0,00	0,79	74	0,00
	Sim	0,23	52	0,00	0,85	52	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2	Não	0,30	74	0,00	0,81	74	0,00
	Sim	0,31	52	0,00	0,79	52	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	Não	0,31	74	0,00	0,79	74	0,00
	Sim	0,30	52	0,00	0,79	52	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	Não	0,27	74	0,00	0,83	74	0,00
	Sim	0,17	52	0,00	0,88	52	0,00
Consideração_T2	Não	0,32	74	0,00	0,76	74	0,00
	Sim	0,26	52	0,00	0,77	52	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	Não	0,24	74	0,00	0,83	74	0,00
	Sim	0,25	52	0,00	0,80	52	0,00
Autoconfiança_T2	Não	0,22	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,88	52	0,00
Autocontrolo_T2	Não	0,22	74	0,00	0,85	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,86	52	0,00
Resolução de Problemas_T2	Não	0,14	74	0,00	0,93	74	0,00
	Sim	0,25	52	0,00	0,90	52	0,00
Comunicação_T2	Não	0,17	74	0,00	0,90	74	0,00
	Sim	0,15	52	0,01	0,92	52	0,00
Assertividade_T2	Não	0,20	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,16	52	0,00	0,90	52	0,00
Coragem_T2	Não	0,14	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,14	52	0,01	0,91	52	0,00
Desenvolver os Outros_T2	Não	0,24	74	0,00	0,84	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,87	52	0,00
Empatia_T2	Não	0,25	74	0,00	0,83	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,87	52	0,00
Liderança Participativa_T2	Não	0,21	74	0,00	0,85	74	0,00
	Sim	0,18	52	0,00	0,89	52	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Delegativa_T2	Não	0,22	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,16	52	0,00	0,93	52	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	Não	0,21	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,26	52	0,00	0,84	52	0,00
Trabalho de Equipa_T2	Não	0,26	74	0,00	0,82	74	0,00
	Sim	0,24	52	0,00	0,83	52	0,00
Gestão de Conflitos_T2	Não	0,23	74	0,00	0,85	74	0,00
	Sim	0,17	52	0,00	0,90	52	0,00
Influência pelo Exemplo_T2	Não	0,11	74	0,02	0,93	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,88	52	0,00
Orientação para as Tarefas_T2	Não	0,16	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,16	52	0,00	0,92	52	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	Não	0,27	74	0,00	0,82	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,87	52	0,00
Relações Interpessoais_T2	Não	0,28	74	0,00	0,81	74	0,00
	Sim	0,25	52	0,00	0,82	52	0,00
Tomada de Decisão_T2	Não	0,17	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,24	52	0,00	0,85	52	0,00
Transparência_T2	Não	0,27	74	0,00	0,81	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,84	52	0,00
Visão_T2	Não	0,17	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,23	52	0,00	0,86	52	0,00
Proatividade_T2	Não	0,20	74	0,00	0,85	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,86	52	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 12 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência profissional no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	Não	0,20	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,25	52	0,00	0,81	52	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	Não	0,19	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,81	52	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	Não	0,22	74	0,00	0,83	74	0,00
	Sim	0,23	52	0,00	0,81	52	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	Não	0,18	74	0,00	0,88	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,87	52	0,00
Consideração_T3	Não	0,27	74	0,00	0,79	74	0,00
	Sim	0,29	52	0,00	0,80	52	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T3	Não	0,19	74	0,00	0,86	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,85	52	0,00
Autoconfiança_T3	Não	0,18	74	0,00	0,88	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,88	52	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência profissional		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Autocontrolo_T3	Não	0,24	74	0,00	0,85	74	0,00
	Sim	0,28	52	0,00	0,85	52	0,00
Resolução de Problemas_T3	Não	0,20	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,86	52	0,00
Comunicação_T3	Não	0,18	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,89	52	0,00
Assertividade_T3	Não	0,20	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,87	52	0,00
Coragem_T3	Não	0,16	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,88	52	0,00
Desenvolver os Outros_T3	Não	0,20	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,30	52	0,00	0,79	52	0,00
Empatia_T3	Não	0,16	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,83	52	0,00
Liderança Participativa_T3	Não	0,15	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,24	52	0,00	0,83	52	0,00
Liderança Delegativa_T3	Não	0,15	74	0,00	0,92	74	0,00
	Sim	0,19	52	0,00	0,88	52	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	Não	0,19	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,25	52	0,00	0,82	52	0,00
Trabalho de Equipa_T3	Não	0,19	74	0,00	0,88	74	0,00
	Sim	0,24	52	0,00	0,80	52	0,00
Gestão de Conflitos_T3	Não	0,19	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,81	52	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	Não	0,21	74	0,00	0,91	74	0,00
	Sim	0,17	52	0,00	0,91	52	0,00
Orientação para as Tarefas_T3	Não	0,15	74	0,00	0,93	74	0,00
	Sim	0,29	52	0,00	0,84	52	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	Não	0,20	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,27	52	0,00	0,78	52	0,00
Relações Interpessoais_T3	Não	0,20	74	0,00	0,87	74	0,00
	Sim	0,24	52	0,00	0,83	52	0,00
Tomada de Decisão_T3	Não	0,19	74	0,00	0,90	74	0,00
	Sim	0,28	52	0,00	0,83	52	0,00
Transparência_T3	Não	0,28	74	0,00	0,80	74	0,00
	Sim	0,20	52	0,00	0,76	52	0,00
Visão_T3	Não	0,16	74	0,00	0,89	74	0,00
	Sim	0,28	52	0,00	0,82	52	0,00
Proatividade_T3	Não	0,19	74	0,00	0,90	74	0,00
	Sim	0,26	52	0,00	0,85	52	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 13 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no início do curso (T1)

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	Não	0,24	79	0,00	0,83	79	0,00
	Sim	0,29	47	0,00	0,74	47	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	Não	0,27	79	0,00	0,82	79	0,00
	Sim	0,36	47	0,00	0,73	47	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	Não	0,34	79	0,00	0,74	79	0,00
	Sim	0,39	47	0,00	0,61	47	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	Não	0,19	79	0,00	0,86	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,87	47	0,00
Consideração_T1	Não	0,36	79	0,00	0,69	79	0,00
	Sim	0,28	47	0,00	0,79	47	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	Não	0,26	79	0,00	0,82	79	0,00
	Sim	0,30	47	0,00	0,80	47	0,00
Autoconfiança_T1	Não	0,21	79	0,00	0,90	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,84	47	0,00
Autocontrolo_T1	Não	0,30	79	0,00	0,84	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,86	47	0,00
Resolução de Problemas_T1	Não	0,21	79	0,00	0,93	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,88	47	0,00
Comunicação_T1	Não	0,17	79	0,00	0,93	79	0,00
	Sim	0,18	47	0,00	0,90	47	0,00
Assertividade_T1	Não	0,18	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,18	47	0,00	0,90	47	0,00
Coragem_T1	Não	0,23	79	0,00	0,90	79	0,00
	Sim	0,17	47	0,00	0,89	47	0,00
Desenvolver os Outros_T1	Não	0,24	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,25	47	0,00	0,83	47	0,00
Empatia_T1	Não	0,15	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,86	47	0,00
Liderança Participativa_T1	Não	0,20	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,88	47	0,00
Liderança Delegativa_T1	Não	0,17	79	0,00	0,93	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,87	47	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	Não	0,20	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,87	47	0,00
Trabalho de Equipa_T1	Não	0,21	79	0,00	0,86	79	0,00
	Sim	0,28	47	0,00	0,80	47	0,00
Gestão de Conflitos_T1	Não	0,18	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,88	47	0,00
Influência pelo Exemplo_T1	Não	0,21	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,15	47	0,01	0,92	47	0,00
Orientação para as Tarefas_T1	Não	0,14	79	0,00	0,94	79	0,00
	Sim	0,19	47	0,00	0,91	47	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	Não	0,21	79	0,00	0,86	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,83	47	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Relações Interpessoais_T1	Não	0,22	79	0,00	0,84	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,79	47	0,00
Tomada de Decisão_T1	Não	0,18	79	0,00	0,94	79	0,00
	Sim	0,18	47	0,00	0,89	47	0,00
Transparência_T1	Não	0,25	79	0,00	0,84	79	0,00
	Sim	0,27	47	0,00	0,81	47	0,00
Visão_T1	Não	0,19	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,88	47	0,00
Proatividade_T1	Não	0,22	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,88	47	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 14 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	Não	0,21	79	0,00	0,85	79	0,00
	Sim	0,29	47	0,00	0,76	47	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2	Não	0,29	79	0,00	0,81	79	0,00
	Sim	0,33	47	0,00	0,77	47	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	Não	0,30	79	0,00	0,78	79	0,00
	Sim	0,31	47	0,00	0,77	47	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	Não	0,24	79	0,00	0,85	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,85	47	0,00
Consideração_T2	Não	0,29	79	0,00	0,75	79	0,00
	Sim	0,31	47	0,00	0,79	47	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	Não	0,24	79	0,00	0,82	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,78	47	0,00
Autoconfiança_T2	Não	0,17	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,27	47	0,00	0,80	47	0,00
Autocontrolo_T2	Não	0,22	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,83	47	0,00
Resolução de Problemas_T2	Não	0,17	79	0,00	0,94	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,90	47	0,00
Comunicação_T2	Não	0,15	79	0,00	0,93	79	0,00
	Sim	0,19	47	0,00	0,87	47	0,00
Assertividade_T2	Não	0,14	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,83	47	0,00
Coragem_T2	Não	0,15	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,85	47	0,00
Desenvolver os Outros_T2	Não	0,19	79	0,00	0,88	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,83	47	0,00
Empatia_T2	Não	0,20	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,29	47	0,00	0,80	47	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Participativa_T2	Não	0,20	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,25	47	0,00	0,84	47	0,00
Liderança Delegativa_T2	Não	0,18	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,87	47	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	Não	0,24	79	0,00	0,84	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,85	47	0,00
Trabalho de Equipa_T2	Não	0,24	79	0,00	0,83	79	0,00
	Sim	0,27	47	0,00	0,81	47	0,00
Gestão de Conflitos_T2	Não	0,16	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,82	47	0,00
Influência pelo Exemplo_T2	Não	0,13	79	0,00	0,94	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,83	47	0,00
Orientação para as Tarefas_T2	Não	0,17	79	0,00	0,93	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,87	47	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	Não	0,23	79	0,00	0,85	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,83	47	0,00
Relações Interpessoais_T2	Não	0,27	79	0,00	0,81	79	0,00
	Sim	0,27	47	0,00	0,82	47	0,00
Tomada de Decisão_T2	Não	0,18	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,85	47	0,00
Transparência_T2	Não	0,22	79	0,00	0,83	79	0,00
	Sim	0,27	47	0,00	0,81	47	0,00
Visão_T2	Não	0,15	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,82	47	0,00
Proatividade_T2	Não	0,21	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,82	47	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 15 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	Não	0,20	79	0,00	0,86	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,80	47	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	Não	0,22	79	0,00	0,84	79	0,00
	Sim	0,23	47	0,00	0,80	47	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	Não	0,21	79	0,00	0,83	79	0,00
	Sim	0,23	47	0,00	0,81	47	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	Não	0,20	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,84	47	0,00
Consideração_T3	Não	0,24	79	0,00	0,83	79	0,00
	Sim	0,35	47	0,00	0,72	47	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T3	Não	0,17	79	0,00	0,88	79	0,00
	Sim	0,23	47	0,00	0,80	47	0,00
Autoconfiança_T3	Não	0,22	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,83	47	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência militar		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Autocontrolo_T3	Não	0,27	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,24	47	0,00	0,84	47	0,00
Resolução de Problemas_T3	Não	0,22	79	0,00	0,88	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,89	47	0,00
Comunicação_T3	Não	0,21	79	0,00	0,90	79	0,00
	Sim	0,15	47	0,01	0,91	47	0,00
Assertividade_T3	Não	0,21	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,87	47	0,00
Coragem_T3	Não	0,21	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,19	47	0,00	0,87	47	0,00
Desenvolver os Outros_T3	Não	0,25	79	0,00	0,86	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,84	47	0,00
Empatia_T3	Não	0,21	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,23	47	0,00	0,85	47	0,00
Liderança Participativa_T3	Não	0,21	79	0,00	0,88	79	0,00
	Sim	0,17	47	0,00	0,86	47	0,00
Liderança Delegativa_T3	Não	0,19	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,19	47	0,00	0,87	47	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	Não	0,24	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,84	47	0,00
Trabalho de Equipa_T3	Não	0,19	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,25	47	0,00	0,82	47	0,00
Gestão de Conflitos_T3	Não	0,27	79	0,00	0,85	79	0,00
	Sim	0,20	47	0,00	0,86	47	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	Não	0,20	79	0,00	0,92	79	0,00
	Sim	0,17	47	0,00	0,90	47	0,00
Orientação para as Tarefas_T3	Não	0,22	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,18	47	0,00	0,90	47	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	Não	0,25	79	0,00	0,82	79	0,00
	Sim	0,21	47	0,00	0,86	47	0,00
Relações Interpessoais_T3	Não	0,20	79	0,00	0,87	79	0,00
	Sim	0,26	47	0,00	0,82	47	0,00
Tomada de Decisão_T3	Não	0,25	79	0,00	0,90	79	0,00
	Sim	0,22	47	0,00	0,85	47	0,00
Transparência_T3	Não	0,22	79	0,00	0,79	79	0,00
	Sim	0,30	47	0,00	0,77	47	0,00
Visão_T3	Não	0,20	79	0,00	0,89	79	0,00
	Sim	0,25	47	0,00	0,83	47	0,00
Proatividade_T3	Não	0,21	79	0,00	0,91	79	0,00
	Sim	0,19	47	0,00	0,85	47	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 16 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro
no início do curso (T1)

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	Não	0,27	99	0,00	0,78	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,86	27	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	Não	0,32	99	0,00	0,78	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,84	27	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	Não	0,37	99	0,00	0,68	99	0,00
	Sim	0,31	27	0,00	0,75	27	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	Não	0,21	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,16	27	0,06	0,90	27	0,01
Consideração_T1	Não	0,34	99	0,00	0,72	99	0,00
	Sim	0,31	27	0,00	0,77	27	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	Não	0,27	99	0,00	0,82	99	0,00
	Sim	0,28	27	0,00	0,78	27	0,00
Autoconfiança_T1	Não	0,20	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,02	0,85	27	0,00
Autocontrolo_T1	Não	0,28	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,90	27	0,01
Resolução de Problemas_T1	Não	0,20	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,21	27	0,00	0,91	27	0,02
Comunicação_T1	Não	0,14	99	0,00	0,93	99	0,00
	Sim	0,21	27	0,00	0,91	27	0,02
Assertividade_T1	Não	0,18	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,17	27	0,05	0,91	27	0,03
Coragem_T1	Não	0,22	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,02	0,91	27	0,03
Desenvolver os Outros_T1	Não	0,26	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,17	27	0,03	0,91	27	0,03
Empatia_T1	Não	0,21	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,01	0,89	27	0,01
Liderança Participativa_T1	Não	0,19	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,89	27	0,01
Liderança Delegativa_T1	Não	0,18	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,03	0,94	27	0,11
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	Não	0,20	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,03	0,87	27	0,00
Trabalho de Equipa_T1	Não	0,22	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,82	27	0,00
Gestão de Conflitos_T1	Não	0,16	99	0,00	0,90	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,91	27	0,02
Influência pelo Exemplo_T1	Não	0,15	99	0,00	0,94	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,88	27	0,01
Orientação para as Tarefas_T1	Não	0,16	99	0,00	0,93	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,91	27	0,03
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	Não	0,23	99	0,00	0,83	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,85	27	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Relações Interpessoais_T1	Não	0,24	99	0,00	0,81	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,87	27	0,00
Tomada de Decisão_T1	Não	0,18	99	0,00	0,93	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,92	27	0,05
Transparência_T1	Não	0,26	99	0,00	0,82	99	0,00
	Sim	0,26	27	0,00	0,82	27	0,00
Visão_T1	Não	0,21	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,01	0,90	27	0,02
Proatividade_T1	Não	0,23	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,16	27	0,09	0,94	27	0,12

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 17 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro no final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	Não	0,26	99	,000	,805	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,02	0,88	27	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2	Não	0,31	99	0,00	0,79	99	0,00
	Sim	0,28	27	0,00	0,80	27	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	Não	0,32	99	0,00	0,77	99	0,00
	Sim	0,25	27	0,00	0,84	27	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	Não	0,24	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,03	0,89	27	0,01
Consideração_T2	Não	0,29	99	0,00	0,76	99	0,00
	Sim	0,30	27	0,00	0,78	27	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	Não	0,24	99	0,00	0,82	99	0,00
	Sim	0,27	27	0,00	0,79	27	0,00
Autoconfiança_T2	Não	0,21	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,02	0,89	27	0,01
Autocontrolo_T2	Não	0,21	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,85	27	0,00
Resolução de Problemas_T2	Não	0,17	99	0,00	0,92	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,91	27	0,03
Comunicação_T2	Não	0,15	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,21	27	0,00	0,93	27	0,06
Assertividade_T2	Não	0,18	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,18	27	0,03	0,93	27	0,07
Coragem_T2	Não	0,14	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,16	27	0,07	0,94	27	0,09
Desenvolver os Outros_T2	Não	0,25	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,15	27	0,10	0,93	27	0,07
Empatia_T2	Não	0,24	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,88	27	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Participativa_T2	Não	0,20	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,01	0,90	27	0,01
Liderança Delegativa_T2	Não	0,19	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,17	27	0,04	0,92	27	0,04
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	Não	0,21	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,85	27	0,00
Trabalho de Equipa_T2	Não	0,26	99	0,00	0,82	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,84	27	0,00
Gestão de Conflitos_T2	Não	0,21	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,90	27	0,02
Influência pelo Exemplo_T2	Não	0,15	99	0,00	0,92	99	0,00
	Sim	0,16	27	0,07	0,92	27	0,05
Orientação para as Tarefas_T2	Não	0,15	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,16	27	0,08	0,95	27	0,20
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	Não	0,25	99	0,00	0,84	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,87	27	0,00
Relações Interpessoais_T2	Não	0,28	99	0,00	0,82	99	0,00
	Sim	0,25	27	0,00	0,80	27	0,00
Tomada de Decisão_T2	Não	0,19	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,87	27	0,00
Transparência_T2	Não	0,25	99	0,00	0,80	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,87	27	0,00
Visão_T2	Não	0,20	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,15	27	0,12	0,92	27	0,04
Proatividade_T2	Não	0,21	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,91	27	0,02

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela n.º AB 18 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk quanto à experiência como bombeiro no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	Não	0,21	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,84	27	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	Não	0,22	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,84	27	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	Não	0,23	99	0,00	0,83	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,85	27	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	Não	0,17	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,88	27	0,01
Consideração_T3	Não	0,29	99	0,00	0,78	99	0,00
	Sim	0,24	27	0,00	0,85	27	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T3	Não	0,18	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,83	27	0,00
Autoconfiança_T3	Não	0,19	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,17	27	0,05	0,87	27	0,00

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Competências de liderança/Experiência bombeiro		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Autocontrolo_T3	Não	0,26	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,26	27	0,00	0,87	27	0,00
Resolução de Problemas_T3	Não	0,20	99	0,00	0,90	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,91	27	0,02
Comunicação_T3	Não	0,19	99	0,00	0,90	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,89	27	0,01
Assertividade_T3	Não	0,20	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,01	0,90	27	0,01
Coragem_T3	Não	0,16	99	0,00	0,92	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,01	0,91	27	0,02
Desenvolver os Outros_T3	Não	0,23	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,26	27	0,00	0,84	27	0,00
Empatia_T3	Não	0,16	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,25	27	0,00	0,86	27	0,00
Liderança Participativa_T3	Não	0,16	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,25	27	0,00	0,82	27	0,00
Liderança Delegativa_T3	Não	0,15	99	0,00	0,91	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,87	27	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	Não	0,22	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,20	27	0,01	0,87	27	0,00
Trabalho de Equipa_T3	Não	0,22	99	0,00	0,86	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,88	27	0,00
Gestão de Conflitos_T3	Não	0,20	99	0,00	0,87	99	0,00
	Sim	0,30	27	0,00	0,84	27	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	Não	0,20	99	0,00	0,90	99	0,00
	Sim	0,15	27	0,12	0,93	27	0,07
Orientação para as Tarefas_T3	Não	0,16	99	0,00	0,92	99	0,00
	Sim	0,30	27	0,00	0,87	27	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	Não	0,23	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,26	27	0,00	0,80	27	0,00
Relações Interpessoais_T3	Não	0,21	99	0,00	0,85	99	0,00
	Sim	0,19	27	0,02	0,87	27	0,00
Tomada de Decisão_T3	Não	0,21	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,28	27	0,00	0,82	27	0,00
Transparência_T3	Não	0,28	99	0,00	0,80	99	0,00
	Sim	0,23	27	0,00	0,74	27	0,00
Visão_T3	Não	0,18	99	0,00	0,88	99	0,00
	Sim	0,27	27	0,00	0,83	27	0,00
Proatividade_T3	Não	0,19	99	0,00	0,89	99	0,00
	Sim	0,22	27	0,00	0,91	27	0,02

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 19 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no início do curso (T1)

Teste de amostras independentes							
Competências de liderança/Escalão etário	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T1	-0,85	124	0,40	-0,06	0,07	-0,21	0,08
Otimismo e entusiasmo_T1	-1,21	124	0,23	-0,09	0,07	-0,23	0,06
Abertura à Multiculturalidade_T1	-0,24	124	0,81	-0,02	0,08	-0,19	0,15
Orientação Relações Humanas_T1	-1,12	124	0,26	-0,09	0,08	-0,26	0,07
Consideração_T1	-0,31	124	0,76	-0,02	0,07	-0,16	0,12
Aptidão Técnica e Profissional_T1	-0,42	124	0,68	-0,03	0,07	-0,17	0,11
Autoconfiança_T1	-1,63	124	0,11	-0,12	0,08	-0,27	0,03
Autocontrolo_T1	-1,50	124	0,14	-0,14	0,09	-0,32	0,04
Resolução de Problemas_T1	-2	124	0,03	-0,21	0,10	-0,40	-0,02
Comunicação_T1	-1,08	124	0,28	-0,10	0,09	-0,28	0,08
Assertividade_T1	-0,32	124	0,75	-0,03	0,09	-0,21	0,15
Coragem_T1	-0,03	124	0,98	0,00	0,09	-0,19	0,18
Desenvolver os Outros_T1	-0,68	124	0,50	-0,06	0,09	-0,24	0,12
Empatia_T1	-0,45	124	0,65	-0,04	0,09	-0,21	0,13
Liderança Participativa_T1	-1,39	124	0,17	-0,13	0,09	-0,32	0,06
Liderança Delegativa_T1	-1,51	124	0,13	-0,15	0,10	-0,34	0,04
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	-0,38	124	0,71	-0,03	0,09	-0,21	0,14
Trabalho de Equipa_T1	-0,41	124	0,68	-0,03	0,08	-0,20	0,13
Gestão de Conflitos_T1	-0,89	124	0,38	-0,08	0,10	-0,27	0,10
Influência pelo Exemplo_T1	-2,04	124	0,04	-0,21	0,10	-0,41	-0,01
Orientação para as Tarefas_T1	-1,16	124	0,25	-0,11	0,09	-0,29	0,08
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	-0,83	124	0,41	-0,07	0,08	-0,23	0,09
Relações Interpessoais_T1	-0,82	124	0,41	-0,06	0,08	-0,22	0,09
Tomada de Decisão_T1	-1,62	124	0,11	-0,15	0,09	-0,33	0,03
Transparência_T1	-1,48	124	0,14	-0,13	0,09	-0,30	0,04
Visão_T1	-1,10	124	0,27	-0,10	0,09	-0,28	0,08
Proatividade_T1	-0,73	124	0,46	-0,07	0,09	-0,25	0,11

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 20 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no final da formação escolar (T2)

Teste de amostras independentes							
Competências de liderança/ Escalão etário	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T2	0,91	124	0,36	0,07	0,08	-0,08	0,23
Otimismo e entusiasmo_T2	-0,12	124	0,90	-0,01	0,08	-0,17	0,15
Abertura à Multiculturalidade_T2	1,71	124	0,09	0,15	0,09	-0,02	0,32
Orientação Relações Humanas_T2	1,01	124	0,31	0,09	0,09	-0,09	0,27
Consideração_T2	1,38	124	0,17	0,11	0,08	-0,05	0,26
Aptidão Técnica e Profissional_T2	-0,15	124	0,88	-0,01	0,08	-0,17	0,14
Autoconfiança_T2	0,70	124	0,48	0,06	0,08	-0,11	0,22
Autocontrolo_T2	-0,80	124	0,42	-0,08	0,11	-0,29	0,12
Resolução de Problemas_T2	0,20	124	0,84	0,02	0,10	-0,18	0,22
Comunicação_T2	0,28	124	0,78	0,03	0,10	-0,17	0,23
Assertividade_T2	1,89	124	0,06	0,18	0,10	-0,01	0,37
Coragem_T2	0,40	124	0,69	0,04	0,10	-0,15	0,23
Desenvolver os Outros_T2	0,12	124	0,90	0,01	0,10	-0,19	0,21
Empatia_T2	0,52	124	0,60	0,05	0,10	-0,14	0,25
Liderança Participativa_T2	-0,15	124	0,88	-0,01	0,09	-0,20	0,17
Liderança Delegativa_T2	0,04	124	0,97	0,00	0,10	-0,19	0,20
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	0,66	124	0,51	0,06	0,09	-0,12	0,25
Trabalho de Equipa_T2	0,92	124	0,36	0,09	0,10	-0,10	0,29
Gestão de Conflitos_T2	0,63	124	0,53	0,06	0,09	-0,12	0,24
Influência pelo Exemplo_T2	0,02	124	0,98	0,00	0,12	-0,23	0,23
Orientação para as Tarefas_T2	0,00	124	1,00	0,00	0,10	-0,20	0,20
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	1,35	124	0,18	0,12	0,09	-0,06	0,30
Relações Interpessoais_T2	0,99	124	0,32	0,09	0,09	-0,09	0,26
Tomada de Decisão_T2	-0,03	124	0,98	0,00	0,09	-0,18	0,17
Transparência_T2	0,58	124	0,56	0,06	0,10	-0,14	0,25
Visão_T2	0,05	124	0,96	0,00	0,10	-0,19	0,20
Proatividade_T2	0,76	124	0,45	0,08	0,10	-0,12	0,28

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 21 - Teste t-Student para amostras independentes por escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Teste de amostras independentes							
Competências de liderança/ Escalão etário	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T3	-0,42	124	0,68	-0,04	0,09	-0,21	0,14
Otimismo e entusiasmo_T3	-0,16	124	0,87	-0,01	0,09	-0,19	0,16
Abertura à Multiculturalidade_T3	-0,42	124	0,67	-0,04	0,09	-0,21	0,14
Orientação Relações Humanas_T3	-0,27	124	0,79	-0,02	0,08	-0,19	0,14
Consideração_T3	0,79	124	0,43	0,07	0,09	-0,10	0,24
Aptidão Técnica e Profissional_T3	-0,45	124	0,65	-0,04	0,09	-0,21	0,13
Autoconfiança_T3	-0,20	124	0,84	-0,02	0,09	-0,20	0,17
Autocontrolo_T3	0,19	124	0,85	0,02	0,09	-0,17	0,20
Resolução de Problemas_T3	-0,18	124	0,86	-0,02	0,10	-0,22	0,18
Comunicação_T3	-0,13	124	0,90	-0,01	0,09	-0,19	0,17
Assertividade_T3	-0,18	124	0,86	-0,02	0,09	-0,20	0,17
Coragem_T3	-1,10	124	0,27	-0,11	0,10	-0,30	0,09
Desenvolver os Outros_T3	-0,52	124	0,61	-0,05	0,09	-0,24	0,14
Empatia_T3	0,12	124	0,90	0,01	0,10	-0,18	0,21
Liderança Participativa_T3	-0,28	124	0,78	-0,03	0,09	-0,21	0,16
Liderança Delegativa_T3	-1,05	124	0,30	-0,11	0,11	-0,32	0,10
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	0,22	124	0,83	0,02	0,09	-0,16	0,20
Trabalho de Equipa_T3	0,01	124	0,99	0,00	0,09	-0,18	0,18
Gestão de Conflitos_T3	-0,26	124	0,79	-0,02	0,09	-0,20	0,16
Influência pelo Exemplo_T3	-1,46	124	0,15	-0,15	0,10	-0,34	0,05
Orientação para as Tarefas_T3	-0,29	124	0,77	-0,03	0,10	-0,22	0,17
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	0,43	124	0,67	0,04	0,10	-0,15	0,23
Relações Interpessoais_T3	-0,50	124	0,62	-0,05	0,09	-0,22	0,13
Tomada de Decisão_T3	-0,44	124	0,66	-0,04	0,09	-0,22	0,14
Transparência_T3	-1,34	124	0,18	-0,14	0,10	-0,35	0,07
Visão_T3	-0,63	124	0,53	-0,06	0,09	-0,25	0,13
Proatividade_T3	-0,36	124	0,72	-0,03	0,10	-0,23	0,16

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 22 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no início do curso (T1)

Competências de liderança/Género	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T1	177,50	7680,50	-0,98	0,32
Otimismo e entusiasmo_T1	116,00	7619,00	-1,91	0,06
Abertura à Multiculturalidade_T1	144,00	7647,00	-1,58	0,11
Orientação Relações Humanas_T1	105,00	7608,00	-2,00	0,05
Consideração_T1	214,50	7717,50	-0,46	0,65
Aptidão Técnica e Profissional_T1	185,00	7688,00	-0,87	0,38
Autoconfiança_T1	224,50	7727,50	-0,28	0,78
Autocontrolo_T1	143,00	7646,00	-1,49	0,14
Resolução de Problemas_T1	156,00	7659,00	-1,25	0,21
Comunicação_T1	185,50	7688,50	-0,83	0,41
Assertividade_T1	169,00	7672,00	-1,07	0,29
Coragem_T1	242,50	252,50	-0,02	0,98
Desenvolver os Outros_T1	240,50	7743,50	-0,05	0,96
Empatia_T1	132,00	7635,00	-1,60	0,11
Liderança Participativa_T1	202,50	7705,50	-0,60	0,55
Liderança Delegativa_T1	151,00	7654,00	-1,32	0,19
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	170,00	7673,00	-1,06	0,29
Trabalho de Equipa_T1	186,00	7689,00	-0,84	0,40
Gestão de Conflitos_T1	235,50	7738,50	-0,12	0,90
Influência pelo Exemplo_T1	116,00	7619,00	-1,81	0,07
Orientação para as Tarefas_T1	243,00	253,00	-0,01	0,99
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	169,50	7672,50	-1,08	0,28
Relações Interpessoais_T1	200,50	7703,50	-0,63	0,53
Tomada de Decisão_T1	212,50	7715,50	-0,45	0,65
Transparência_T1	159,50	7662,50	-1,24	0,21
Visão_T1	145,00	7648,00	-1,42	0,16
Proatividade_T1	233,50	243,50	-0,15	0,88

a. Variável de agrupamento: Género

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 23 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no final da formação
escolar (T2)

Competências de liderança/Género	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T2	100,00	7603,00	-2,11	0,03
Otimismo e entusiasmo_T2	116,00	7619,00	-1,92	0,06
Abertura à Multiculturalidade_T2	118,00	7621,00	-1,89	0,06
Orientação Relações Humanas_T2	90,00	7593,00	-2,23	0,03
Consideração_T2	122,00	7625,00	-1,84	0,07
Aptidão Técnica e Profissional_T2	100,00	7603,00	-2,11	0,03
Autoconfiança_T2	137,00	7640,00	-1,54	0,12
Autocontrolo_T2	238,00	7741,00	-0,09	0,93
Resolução de Problemas_T2	115,00	7618,00	-1,84	0,07
Comunicação_T2	135,00	7638,00	-1,55	0,12
Assertividade_T2	62,00	7565,00	-2,60	0,01
Coragem_T2	158,00	7661,00	-1,22	0,22
Desenvolver os Outros_T2	182,00	7685,00	-0,90	0,37
Empatia_T2	86,00	7589,00	-2,30	0,02
Liderança Participativa_T2	100,00	7603,00	-2,07	0,04
Liderança Delegativa_T2	64,00	7567,00	-2,57	0,01
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	78,00	7581,00	-2,41	0,02
Trabalho de Equipa_T2	102,00	7605,00	-2,08	0,04
Gestão de Conflitos_T2	74,00	7577,00	-2,44	0,01
Influência pelo Exemplo_T2	78,00	7581,00	-2,35	0,02
Orientação para as Tarefas_T2	139,00	7642,00	-1,49	0,14
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	94,00	7597,00	-2,18	0,03
Relações Interpessoais_T2	108,00	7611,00	-2,01	0,04
Tomada de Decisão_T2	96,00	7599,00	-2,12	0,03
Transparência_T2	98,00	7601,00	-2,13	0,03
Visão_T2	68,00	7571,00	-2,53	0,01
Proatividade_T2	100,00	7603,00	-2,08	0,04

a. Variável de agrupamento: Género

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 24 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por género no final da formação
em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Género	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T3	124,00	7627,00	-1,74	0,08
Otimismo e entusiasmo_T3	118,00	7621,00	-1,82	0,07
Abertura à Multiculturalidade_T3	168,00	7671,00	-1,10	0,27
Orientação Relações Humanas_T3	149,50	7652,50	-1,35	0,18
Consideração_T3	224,50	7727,50	-0,29	0,77
Aptidão Técnica e Profissional_T3	107,50	7610,50	-1,96	0,05
Autoconfiança_T3	220,00	7723,00	-0,34	0,73
Autocontrolo_T3	219,50	7722,50	-0,36	0,72
Resolução de Problemas_T3	152,50	7655,50	-1,32	0,19
Comunicação_T3	129,00	7632,00	-1,65	0,10
Assertividade_T3	128,00	7631,00	-1,67	0,09
Coragem_T3	214,50	7717,50	-0,42	0,67
Desenvolver os Outros_T3	152,00	7655,00	-1,35	0,18
Empatia_T3	207,00	7710,00	-0,53	0,59
Liderança Participativa_T3	141,00	7644,00	-1,48	0,14
Liderança Delegativa_T3	140,00	7643,00	-1,48	0,14
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	168,50	7671,50	-1,09	0,28
Trabalho de Equipa_T3	123,50	7626,50	-1,74	0,08
Gestão de Conflitos_T3	164,00	7667,00	-1,16	0,25
Influência pelo Exemplo_T3	147,50	7650,50	-1,38	0,17
Orientação para as Tarefas_T3	158,00	7661,00	-1,23	0,22
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	155,50	7658,50	-1,29	0,20
Relações Interpessoais_T3	158,00	7661,00	-1,24	0,21
Tomada de Decisão_T3	200,50	7703,50	-0,63	0,53
Transparência_T3	168,50	7671,50	-1,12	0,26
Visão_T3	207,50	7710,50	-0,53	0,60
Proatividade_T3	189,00	7692,00	-0,79	0,43

a. Variável de agrupamento: Género

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 25 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no início do
curso (T1)

Competências de liderança/Grau de instrução	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T1	457,50	7243,50	-1,18	0,24
Otimismo e entusiasmo_T1	384,00	7170,00	-1,90	0,06
Abertura à Multiculturalidade_T1	506,50	7292,50	-0,75	0,45
Orientação Relações Humanas_T1	391,50	7177,50	-1,75	0,08
Consideração_T1	432,50	7218,50	-1,48	0,14
Aptidão Técnica e Profissional_T1	521,00	7307,00	-0,56	0,57
Autoconfiança_T1	492,00	7278,00	-0,82	0,41
Autocontrolo_T1	431,00	7217,00	-1,43	0,15
Resolução de Problemas_T1	460,00	7246,00	-1,11	0,27
Comunicação_T1	516,50	7302,50	-0,59	0,56
Assertividade_T1	402,00	7188,00	-1,64	0,10
Coragem_T1	485,00	7271,00	-0,88	0,38
Desenvolver os Outros_T1	478,00	7264,00	-0,96	0,34
Empatia_T1	435,50	7221,50	-1,34	0,18
Liderança Participativa_T1	389,00	7175,00	-1,78	0,08
Liderança Delegativa_T1	439,00	7225,00	-1,30	0,19
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	365,00	7151,00	-2,00	0,05
Trabalho de Equipa_T1	410,00	7196,00	-1,60	0,11
Gestão de Conflitos_T1	451,00	7237,00	-1,19	0,23
Influência pelo Exemplo_T1	420,50	7206,50	-1,47	0,14
Orientação para as Tarefas_T1	405,00	7191,00	-1,62	0,11
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	366,50	7152,50	-2,00	0,04
Relações Interpessoais_T1	355,00	7141,00	-2,13	0,03
Tomada de Decisão_T1	378,50	7164,50	-1,86	0,06
Transparência_T1	458,00	7244,00	-1,16	0,25
Visão_T1	454,00	7240,00	-1,17	0,24
Proatividade_T1	362,50	7148,50	-2,02	0,04

a. Variável de agrupamento: Grau de instrução

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 26 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no final da
formação escolar (T2)

Competências de liderança/Grau de instrução	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T2	451,00	7237,00	-1,23	0,22
Otimismo e entusiasmo_T2	399,00	7185,00	-1,76	0,08
Abertura à Multiculturalidade_T2	376,50	7162,50	-1,98	0,05
Orientação Relações Humanas_T2	336,00	7122,00	-2,29	0,02
Consideração_T2	407,00	7193,00	-1,69	0,09
Aptidão Técnica e Profissional_T2	508,00	7294,00	-0,68	0,49
Autoconfiança_T2	514,50	7300,50	-0,61	0,54
Autocontrolo_T2	576,50	7362,50	-0,03	0,97
Resolução de Problemas_T2	460,50	7246,50	-1,11	0,27
Comunicação_T2	486,00	7272,00	-0,87	0,39
Assertividade_T2	510,50	7296,50	-0,65	0,52
Coragem_T2	541,50	7327,50	-0,36	0,72
Desenvolver os Outros_T2	387,00	7173,00	-1,81	0,07
Empatia_T2	384,00	7170,00	-1,85	0,06
Liderança Participativa_T2	380,00	7166,00	-1,87	0,06
Liderança Delegativa_T2	362,00	7148,00	-2,02	0,04
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	429,00	7215,00	-1,42	0,16
Trabalho de Equipa_T2	457,00	7243,00	-1,17	0,24
Gestão de Conflitos_T2	392,50	7178,50	-1,75	0,08
Influência pelo Exemplo_T2	408,50	7194,50	-1,57	0,12
Orientação para as Tarefas_T2	481,50	7267,50	-0,91	0,36
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	408,50	7194,50	-1,61	0,11
Relações Interpessoais_T2	443,00	7229,00	-1,31	0,19
Tomada de Decisão_T2	444,50	7230,50	-1,26	0,21
Transparência_T2	512,50	7298,50	-0,64	0,52
Visão_T2	409,00	7195,00	-1,59	0,11
Proatividade_T2	449,50	7235,50	-1,22	0,22

a. Variável de agrupamento: Grau de instrução

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 27 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por grau de instrução no final da
formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Grau de instrução	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T3	437,00	7223,00	-1,34	0,18
Otimismo e entusiasmo_T3	354,00	7140,00	-2,12	0,03
Abertura à Multiculturalidade_T3	382,00	7168,00	-1,86	0,06
Orientação Relações Humanas_T3	221,50	7007,50	-3,33	0,00
Consideração_T3	397,50	7183,50	-1,75	0,08
Aptidão Técnica e Profissional_T3	478,00	7264,00	-0,95	0,34
Autoconfiança_T3	577,50	7363,50	-0,02	0,98
Autocontrolo_T3	571,00	7357,00	-0,09	0,93
Resolução de Problemas_T3	406,50	7192,50	-1,62	0,11
Comunicação_T3	309,00	7095,00	-2,53	0,01
Assertividade_T3	386,50	7172,50	-1,81	0,07
Coragem_T3	545,50	7331,50	-0,32	0,75
Desenvolver os Outros_T3	417,50	7203,50	-1,54	0,12
Empatia_T3	402,00	7188,00	-1,66	0,10
Liderança Participativa_T3	376,00	7162,00	-1,90	0,06
Liderança Delegativa_T3	349,00	7135,00	-2,14	0,03
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	495,50	7281,50	-0,79	0,43
Trabalho de Equipa_T3	394,00	7180,00	-1,75	0,08
Gestão de Conflitos_T3	353,50	7139,50	-2,13	0,03
Influência pelo Exemplo_T3	338,00	7124,00	-2,25	0,02
Orientação para as Tarefas_T3	415,00	7201,00	-1,53	0,13
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	422,50	7208,50	-1,49	0,14
Relações Interpessoais_T3	390,00	7176,00	-1,78	0,08
Tomada de Decisão_T3	452,50	7238,50	-1,20	0,23
Transparência_T3	525,00	7311,00	-0,53	0,60
Visão_T3	425,00	7211,00	-1,46	0,15
Proatividade_T3	461,00	7247,00	-1,11	0,27

a. Variável de agrupamento: Grau de instrução

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 28 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no início do curso (T1)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência profissional	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T1	-0,99	124	0,32	-0,07	0,07	-0,22	0,07
Otimismo e entusiasmo_T1	-1,80	124	0,07	-0,13	0,07	-0,27	0,01
Abertura à Multiculturalidade_T1	-1,05	124	0,29	-0,09	0,08	-0,25	0,08
Orientação Relações Humanas_T1	-0,69	124	0,49	-0,06	0,08	-0,23	0,11
Consideração_T1	-1,65	124	0,10	-0,12	0,07	-0,25	0,02
Aptidão Técnica e Profissional_T1	-0,97	124	0,34	-0,07	0,07	-0,21	0,07
Autoconfiança_T1	-1,94	124	0,05	-0,15	0,08	-0,30	0,00
Autocontrolo_T1	-1,07	124	0,29	-0,10	0,09	-0,28	0,08
Resolução de Problemas_T1	-1,76	124	0,08	-0,17	0,10	-0,37	0,02
Comunicação_T1	-2,91	124	0,00	-0,26	0,09	-0,43	-0,08
Assertividade_T1	-0,90	124	0,37	-0,08	0,09	-0,26	0,10
Coragem_T1	-1,11	124	0,27	-0,11	0,09	-0,29	0,08
Desenvolver os Outros_T1	-1,43	124	0,16	-0,13	0,09	-0,31	0,05
Empatia_T1	-1,25	124	0,21	-0,11	0,09	-0,28	0,06
Liderança Participativa_T1	-0,84	124	0,40	-0,08	0,10	-0,27	0,11
Liderança Delegativa_T1	-0,29	124	0,77	-0,03	0,10	-0,22	0,17
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	-1,10	124	0,27	-0,10	0,09	-0,28	0,08
Trabalho de Equipa_T1	-1,24	124	0,22	-0,11	0,09	-0,27	0,06
Gestão de Conflitos_T1	-1,15	124	0,25	-0,11	0,10	-0,30	0,08
Influência pelo Exemplo_T1	-0,40	124	0,69	-0,04	0,10	-0,25	0,17
Orientação para as Tarefas_T1	-1,72	124	0,09	-0,16	0,09	-0,35	0,02
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	-1,71	124	0,09	-0,14	0,08	-0,30	0,02
Relações Interpessoais_T1	-1,98	124	0,05	-0,15	0,08	-0,31	0,00
Tomada de Decisão_T1	-1,35	124	0,18	-0,13	0,09	-0,31	0,06
Transparência_T1	-0,83	124	0,41	-0,07	0,09	-0,25	0,10
Visão_T1	-1,44	124	0,15	-0,13	0,09	-0,31	0,05
Proatividade_T1	-1,25	124	0,21	-0,12	0,09	-0,30	0,07

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 29 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no final da
formação escolar (T2)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência profissional	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T2	0,18	124	0,86	0,01	0,08	-0,14	0,17
Otimismo e entusiasmo_T2	-0,31	124	0,76	-0,02	0,08	-0,18	0,13
Abertura à Multiculturalidade_T2	-0,15	124	0,88	-0,01	0,09	-0,19	0,16
Orientação Relações Humanas_T2	0,29	124	0,77	0,03	0,09	-0,15	0,21
Consideração_T2	0,57	124	0,57	0,05	0,08	-0,11	0,20
Aptidão Técnica e Profissional_T2	-0,32	124	0,75	-0,03	0,08	-0,18	0,13
Autoconfiança_T2	-0,08	124	0,94	-0,01	0,08	-0,17	0,16
Autocontrolo_T2	0,74	124	0,46	0,08	0,11	-0,13	0,29
Resolução de Problemas_T2	0,71	124	0,48	0,07	0,10	-0,13	0,27
Comunicação_T2	1,01	124	0,31	0,10	0,10	-0,10	0,30
Assertividade_T2	1,53	124	0,13	0,15	0,10	-0,04	0,34
Coragem_T2	-0,06	124	0,95	-0,01	0,10	-0,20	0,19
Desenvolver os Outros_T2	0,80	124	0,43	0,08	0,10	-0,12	0,28
Empatia_T2	0,64	124	0,53	0,06	0,10	-0,13	0,26
Liderança Participativa_T2	0,34	124	0,73	0,03	0,09	-0,15	0,22
Liderança Delegativa_T2	1,15	124	0,25	0,11	0,10	-0,08	0,31
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	0,67	124	0,50	0,06	0,09	-0,12	0,25
Trabalho de Equipa_T2	-0,26	124	0,79	-0,03	0,10	-0,22	0,17
Gestão de Conflitos_T2	1,09	124	0,28	0,10	0,09	-0,08	0,28
Influência pelo Exemplo_T2	-0,53	124	0,60	-0,06	0,12	-0,29	0,17
Orientação para as Tarefas_T2	0,39	124	0,70	0,04	0,10	-0,16	0,24
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	0,01	124	0,99	0,00	0,09	-0,18	0,18
Relações Interpessoais_T2	-0,21	124	0,84	-0,02	0,09	-0,19	0,16
Tomada de Decisão_T2	-0,25	124	0,80	-0,02	0,09	-0,20	0,15
Transparência_T2	1,02	124	0,31	0,10	0,10	-0,09	0,30
Visão_T2	0,59	124	0,56	0,06	0,10	-0,14	0,26
Proatividade_T2	1,29	124	0,20	0,13	0,10	-0,07	0,33

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 30 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência profissional no final da
formação em contexto de trabalho (T3)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência profissional	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T3	-1,69	124	0,09	-0,15	0,09	-0,32	0,03
Otimismo e entusiasmo_T3	-1,39	124	0,17	-0,12	0,09	-0,30	0,05
Abertura à Multiculturalidade_T3	-0,58	124	0,56	-0,05	0,09	-0,23	0,12
Orientação Relações Humanas_T3	-0,60	124	0,55	-0,05	0,08	-0,22	0,12
Consideração_T3	-0,05	124	0,96	0,00	0,09	-0,18	0,17
Aptidão Técnica e Profissional_T3	-1,44	124	0,15	-0,13	0,09	-0,30	0,05
Autoconfiança_T3	-2,01	124	0,05	-0,19	0,09	-0,37	0,00
Autocontrolo_T3	-0,62	124	0,54	-0,06	0,10	-0,25	0,13
Resolução de Problemas_T3	-1,28	124	0,20	-0,13	0,10	-0,33	0,07
Comunicação_T3	-0,24	124	0,81	-0,02	0,09	-0,20	0,16
Assertividade_T3	-0,98	124	0,33	-0,09	0,09	-0,27	0,09
Coragem_T3	-1,81	124	0,07	-0,18	0,10	-0,37	0,02
Desenvolver os Outros_T3	-0,95	124	0,34	-0,09	0,10	-0,28	0,10
Empatia_T3	-1,35	124	0,18	-0,13	0,10	-0,33	0,06
Liderança Participativa_T3	-0,35	124	0,73	-0,03	0,09	-0,22	0,15
Liderança Delegativa_T3	-1,34	124	0,18	-0,14	0,11	-0,35	0,07
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	-1,04	124	0,30	-0,10	0,09	-0,28	0,09
Trabalho de Equipa_T3	-0,58	124	0,56	-0,05	0,09	-0,24	0,13
Gestão de Conflitos_T3	-1,28	124	0,20	-0,12	0,09	-0,30	0,06
Influência pelo Exemplo_T3	-0,77	124	0,44	-0,08	0,10	-0,28	0,12
Orientação para as Tarefas_T3	-0,95	124	0,35	-0,09	0,10	-0,29	0,10
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	-1,35	124	0,18	-0,13	0,10	-0,32	0,06
Relações Interpessoais_T3	-1,05	124	0,30	-0,10	0,09	-0,28	0,08
Tomada de Decisão_T3	-0,63	124	0,53	-0,06	0,09	-0,24	0,12
Transparência_T3	0,35	124	0,73	0,04	0,11	-0,17	0,25
Visão_T3	-0,49	124	0,62	-0,05	0,10	-0,24	0,14
Proatividade_T3	-1,21	124	0,23	-0,12	0,10	-0,31	0,08

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 31 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no início do
curso (T1)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência militar	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T1	-1,29	124	0,20	-0,10	0,07	-0,24	0,05
Otimismo e entusiasmo_T1	-1,32	124	0,19	-0,10	0,07	-0,24	0,05
Abertura à Multiculturalidade_T1	-0,71	124	0,48	-0,06	0,09	-0,23	0,11
Orientação Relações Humanas_T1	0,09	124	0,93	0,01	0,09	-0,16	0,18
Consideração_T1	1,38	124	0,17	0,10	0,07	-0,04	0,24
Aptidão Técnica e Profissional_T1	-0,28	124	0,78	-0,02	0,07	-0,17	0,12
Autoconfiança_T1	-0,59	124	0,56	-0,05	0,08	-0,20	0,11
Autocontrolo_T1	-0,98	124	0,33	-0,09	0,09	-0,28	0,09
Resolução de Problemas_T1	-1,55	124	0,12	-0,16	0,10	-0,36	0,04
Comunicação_T1	0,49	124	0,63	0,05	0,09	-0,14	0,23
Assertividade_T1	-0,27	124	0,78	-0,03	0,09	-0,21	0,16
Coragem_T1	-0,60	124	0,55	-0,06	0,10	-0,25	0,13
Desenvolver os Outros_T1	-0,72	124	0,47	-0,07	0,09	-0,25	0,12
Empatia_T1	-0,19	124	0,85	-0,02	0,09	-0,19	0,16
Liderança Participativa_T1	-0,29	124	0,77	-0,03	0,10	-0,22	0,16
Liderança Delegativa_T1	-0,81	124	0,42	-0,08	0,10	-0,28	0,12
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	-1,27	124	0,21	-0,12	0,09	-0,29	0,06
Trabalho de Equipa_T1	-0,73	124	0,46	-0,06	0,09	-0,24	0,11
Gestão de Conflitos_T1	-0,85	124	0,40	-0,08	0,10	-0,28	0,11
Influência pelo Exemplo_T1	-2,00	124	0,05	-0,21	0,11	-0,42	0,00
Orientação para as Tarefas_T1	-0,59	124	0,56	-0,06	0,10	-0,25	0,13
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	-0,79	124	0,43	-0,07	0,08	-0,23	0,10
Relações Interpessoais_T1	-0,29	124	0,77	-0,02	0,08	-0,18	0,14
Tomada de Decisão_T1	-2,13	124	0,03	-0,20	0,09	-0,39	-0,01
Transparência_T1	-0,63	124	0,53	-0,06	0,09	-0,24	0,12
Visão_T1	-1,40	124	0,16	-0,13	0,09	-0,32	0,05
Proatividade_T1	-0,93	124	0,35	-0,09	0,09	-0,28	0,10

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 32 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no final da formação escolar (T2)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência militar	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T2	-1,53	124	0,13	-0,12	0,08	-0,28	0,04
Otimismo e entusiasmo_T2	-1,04	124	0,30	-0,08	0,08	-0,24	0,08
Abertura à Multiculturalidade_T2	0,64	124	0,52	0,06	0,09	-0,12	0,23
Orientação Relações Humanas_T2	-0,51	124	0,61	-0,05	0,09	-0,23	0,14
Consideração_T2	-0,38	124	0,70	-0,03	0,08	-0,19	0,13
Aptidão Técnica e Profissional_T2	-1,60	124	0,11	-0,13	0,08	-0,29	0,03
Autoconfiança_T2	-1,08	124	0,28	-0,09	0,09	-0,26	0,08
Autocontrolo_T2	-1,98	124	0,05	-0,21	0,11	-0,42	0,00
Resolução de Problemas_T2	-1,72	124	0,09	-0,17	0,10	-0,37	0,03
Comunicação_T2	-1,87	124	0,06	-0,19	0,10	-0,39	0,01
Assertividade_T2	-0,87	124	0,39	-0,09	0,10	-0,28	0,11
Coragem_T2	-1,79	124	0,08	-0,18	0,10	-0,38	0,02
Desenvolver os Outros_T2	-1,53	124	0,13	-0,15	0,10	-0,36	0,05
Empatia_T2	-1,51	124	0,13	-0,15	0,10	-0,35	0,05
Liderança Participativa_T2	-1,20	124	0,23	-0,11	0,09	-0,30	0,07
Liderança Delegativa_T2	-1,25	124	0,21	-0,13	0,10	-0,33	0,07
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	-0,17	124	0,87	-0,02	0,10	-0,21	0,17
Trabalho de Equipa_T2	-0,87	124	0,38	-0,09	0,10	-0,29	0,11
Gestão de Conflitos_T2	-0,98	124	0,33	-0,09	0,09	-0,28	0,09
Influência pelo Exemplo_T2	-1,84	124	0,07	-0,21	0,12	-0,45	0,02
Orientação para as Tarefas_T2	-1,41	124	0,16	-0,14	0,10	-0,35	0,06
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	-0,08	124	0,94	-0,01	0,09	-0,19	0,18
Relações Interpessoais_T2	-0,40	124	0,69	-0,04	0,09	-0,21	0,14
Tomada de Decisão_T2	-1,49	124	0,14	-0,13	0,09	-0,31	0,04
Transparência_T2	-0,49	124	0,62	-0,05	0,10	-0,25	0,15
Visão_T2	-1,41	124	0,16	-0,14	0,10	-0,34	0,06
Proatividade_T2	-1,77	124	0,08	-0,18	0,10	-0,39	0,02

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 33 - Teste t-Student para amostras independentes por experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3)

Teste de amostras independentes							
Competências e estilos de liderança/Experiência militar	teste t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Determinação e Perseverança_T3	-0,31	124	0,76	-0,03	0,09	-0,21	0,15
Otimismo e entusiasmo_T3	-0,45	124	0,65	-0,04	0,09	-0,22	0,14
Abertura à Multiculturalidade_T3	-0,06	124	0,95	-0,01	0,09	-0,18	0,17
Orientação Relações Humanas_T3	-1,13	124	0,26	-0,10	0,08	-0,26	0,07
Consideração_T3	-0,89	124	0,37	-0,08	0,09	-0,26	0,10
Aptidão Técnica e Profissional_T3	-1,37	124	0,17	-0,12	0,09	-0,30	0,05
Autoconfiança_T3	-1,27	124	0,21	-0,12	0,10	-0,31	0,07
Autocontrolo_T3	-0,49	124	0,63	-0,05	0,10	-0,24	0,14
Resolução de Problemas_T3	-1,37	124	0,17	-0,14	0,10	-0,34	0,06
Comunicação_T3	-0,81	124	0,42	-0,08	0,09	-0,26	0,11
Assertividade_T3	-0,96	124	0,34	-0,09	0,09	-0,28	0,10
Coragem_T3	-1,83	124	0,07	-0,18	0,10	-0,38	0,01
Desenvolver os Outros_T3	-1,05	124	0,30	-0,10	0,10	-0,29	0,09
Empatia_T3	-1,76	124	0,08	-0,17	0,10	-0,37	0,02
Liderança Participativa_T3	-0,55	124	0,58	-0,05	0,10	-0,24	0,14
Liderança Delegativa_T3	-1,63	124	0,11	-0,18	0,11	-0,39	0,04
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	-1,15	124	0,25	-0,11	0,09	-0,29	0,08
Trabalho de Equipa_T3	-1,00	124	0,32	-0,09	0,09	-0,28	0,09
Gestão de Conflitos_T3	-1,00	124	0,32	-0,09	0,09	-0,28	0,09
Influência pelo Exemplo_T3	-1,15	124	0,25	-0,12	0,10	-0,32	0,09
Orientação para as Tarefas_T3	-0,26	124	0,80	-0,03	0,10	-0,23	0,17
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	-0,47	124	0,64	-0,05	0,10	-0,24	0,15
Relações Interpessoais_T3	-0,94	124	0,35	-0,09	0,09	-0,27	0,10
Tomada de Decisão_T3	-1,55	124	0,12	-0,15	0,09	-0,33	0,04
Transparência_T3	-1,10	124	0,27	-0,12	0,11	-0,33	0,09
Visão_T3	-1,40	124	0,16	-0,14	0,10	-0,33	0,06
Proatividade_T3	-1,28	124	0,20	-0,13	0,10	-0,32	0,07

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 34 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no início do curso (T1)

Competências de liderança/Experiência como bombeiro	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T1	1096,50	1474,50	-1,52	0,13
Otimismo e entusiasmo_T1	1179,50	1557,50	-1,00	0,32
Abertura à Multiculturalidade_T1	1164,50	1542,50	-1,16	0,25
Orientação Relações Humanas_T1	1199,00	1577,00	-0,84	0,40
Consideração_T1	1295,50	1673,50	-0,27	0,79
Aptidão Técnica e Profissional_T1	1227,50	1605,50	-0,69	0,49
Autoconfiança_T1	1224,00	1602,00	-0,69	0,49
Autocontrolo_T1	1329,50	1707,50	-0,04	0,96
Resolução de Problemas_T1	1135,50	1513,50	-1,22	0,22
Comunicação_T1	1245,50	1623,50	-0,55	0,58
Assertividade_T1	1153,50	1531,50	-1,11	0,27
Coragem_T1	1004,50	1382,50	-2,02	0,04
Desenvolver os Outros_T1	1215,50	1593,50	-0,75	0,46
Empatia_T1	1314,50	6264,50	-0,13	0,89
Liderança Participativa_T1	1142,00	1520,00	-1,19	0,23
Liderança Delegativa_T1	1135,50	1513,50	-1,22	0,22
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	1198,00	1576,00	-0,85	0,40
Trabalho de Equipa_T1	1244,00	1622,00	-0,57	0,57
Gestão de Conflitos_T1	1300,00	1678,00	-0,22	0,82
Influência pelo Exemplo_T1	1092,00	1470,00	-1,48	0,14
Orientação para as Tarefas_T1	1218,00	1596,00	-0,72	0,47
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	1328,00	1706,00	-0,05	0,96
Relações Interpessoais_T1	1148,00	1526,00	-1,18	0,24
Tomada de Decisão_T1	1088,00	1466,00	-1,51	0,13
Transparência_T1	1260,50	1638,50	-0,48	0,63
Visão_T1	1226,50	1604,50	-0,67	0,50
Proatividade_T1	1281,50	1659,50	-0,34	0,74

a. Variável de agrupamento: Experiência como bombeiro

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 35 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no
final da formação escolar (T2)

Competências de liderança/Experiência como bombeiro	Mann- Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T2	1111,50	1489,50	-1,41	0,16
Otimismo e entusiasmo_T2	1268,50	1646,50	-0,44	0,66
Abertura à Multiculturalidade_T2	1116,50	1494,50	-1,41	0,16
Orientação Relações Humanas_T2	1060,50	1438,50	-1,71	0,09
Consideração_T2	1306,50	1684,50	-0,19	0,85
Aptidão Técnica e Profissional_T2	1234,50	1612,50	-0,64	0,52
Autoconfiança_T2	1155,00	1533,00	-1,12	0,26
Autocontrolo_T2	1290,50	1668,50	-0,29	0,77
Resolução de Problemas_T2	978,00	1356,00	-2,18	0,03
Comunicação_T2	1095,00	1473,00	-1,47	0,14
Assertividade_T2	1070,00	1448,00	-1,63	0,10
Coragem_T2	1118,50	1496,50	-1,32	0,19
Desenvolver os Outros_T2	1084,00	1462,00	-1,56	0,12
Empatia_T2	1077,00	1455,00	-1,61	0,11
Liderança Participativa_T2	1212,00	1590,00	-0,77	0,44
Liderança Delegativa_T2	1188,50	1566,50	-0,90	0,37
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	1304,50	1682,50	-0,20	0,84
Trabalho de Equipa_T2	1275,00	1653,00	-0,39	0,70
Gestão de Conflitos_T2	1182,00	1560,00	-0,95	0,34
Influência pelo Exemplo_T2	1185,50	1563,50	-0,91	0,36
Orientação para as Tarefas_T2	1054,50	1432,50	-1,71	0,09
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	1314,00	1692,00	-0,14	0,89
Relações Interpessoais_T2	1305,50	1625,50	-0,20	0,85
Tomada de Decisão_T2	1218,50	1596,50	-0,72	0,47
Transparência_T2	1098,50	1476,50	-1,48	0,14
Visão_T2	1120,50	1498,50	-1,33	0,18
Proatividade_T2	1052,50	1430,50	-1,76	0,08

a. Variável de agrupamento: Experiência como bombeiro

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AB 36 - Teste Mann-Whitney para amostras independentes por experiência como bombeiro no
final da formação em contexto de trabalho (T3)

Competências de liderança/Experiência como bombeiro	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Assint. (2 caudas)
Determinação e Perseverança_T3	1310,50	1688,50	-0,16	0,87
Otimismo e entusiasmo_T3	1279,50	6229,50	-0,35	0,72
Abertura à Multiculturalidade_T3	1305,50	1683,50	-0,19	0,85
Orientação Relações Humanas_T3	1296,50	1674,50	-0,24	0,81
Consideração_T3	1191,00	1569,00	-0,92	0,36
Aptidão Técnica e Profissional_T3	1223,00	6173,00	-0,70	0,49
Autoconfiança_T3	1189,00	6139,00	-0,91	0,37
Autocontrolo_T3	1336,00	1714,00	0,00	1,00
Resolução de Problemas_T3	1280,00	6230,00	-0,35	0,73
Comunicação_T3	1270,00	1648,00	-0,41	0,68
Assertividade_T3	1322,50	1700,50	-0,09	0,93
Coragem_T3	1291,50	6241,50	-0,27	0,78
Desenvolver os Outros_T3	1326,50	1704,50	-0,06	0,95
Empatia_T3	1263,00	1641,00	-0,45	0,65
Liderança Participativa_T3	1268,00	1646,00	-0,42	0,67
Liderança Delegativa_T3	1283,00	1661,00	-0,33	0,74
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	1209,50	6159,50	-0,78	0,43
Trabalho de Equipa_T3	1196,00	1574,00	-0,87	0,39
Gestão de Conflitos_T3	1208,50	1586,50	-0,79	0,43
Influência pelo Exemplo_T3	1288,00	1666,00	-0,30	0,77
Orientação para as Tarefas_T3	1214,50	1592,50	-0,75	0,46
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	1264,50	1642,50	-0,45	0,65
Relações Interpessoais_T3	1262,50	1640,50	-0,46	0,65
Tomada de Decisão_T3	1298,50	6248,50	-0,24	0,81
Transparência_T3	1214,50	1592,50	-0,77	0,44
Visão_T3	1149,00	1527,00	-1,16	0,25
Proatividade_T3	1226,00	1604,00	-0,68	0,50

a. Variável de agrupamento: Experiência como bombeiro

APÊNDICE C. COMPARAÇÃO MÚLTIPLAS DE MÉDIAS DE AMOSTRAS EMPARELHADAS

Tabela n.º AC 1 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no início do curso (T1)

Início do curso (T1)	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T1	0,26	126	0,00	0,81	126	0,00
Otimismo e entusiasmo_T1	0,30	126	0,00	0,79	126	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T1	0,35	126	0,00	0,71	126	0,00
Orientação Relações Humanas_T1	0,20	126	0,00	0,87	126	0,00
Consideração_T1	0,33	126	0,00	0,73	126	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T1	0,27	126	0,00	0,82	126	0,00
Autoconfiança_T1	0,20	126	0,00	0,88	126	0,00
Autocontrolo_T1	0,27	126	0,00	0,85	126	0,00
Resolução de Problemas_T1	0,21	126	0,00	0,92	126	0,00
Comunicação_T1	0,15	126	0,00	0,93	126	0,00
Assertividade_T1	0,18	126	0,00	0,92	126	0,00
Coragem_T1	0,21	126	0,00	0,91	126	0,00
Desenvolver os Outros_T1	0,24	126	0,00	0,87	126	0,00
Empatia_T1	0,19	126	0,00	0,90	126	0,00
Liderança Participativa_T1	0,19	126	0,00	0,89	126	0,00
Liderança Delegativa_T1	0,18	126	0,00	0,92	126	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T1	0,19	126	0,00	0,88	126	0,00
Trabalho de Equipa_T1	0,23	126	0,00	0,84	126	0,00
Gestão de Conflitos_T1	0,17	126	0,00	0,91	126	0,00
Influência pelo Exemplo_T1	0,17	126	0,00	0,94	126	0,00
Orientação para as Tarefas_T1	0,16	126	0,00	0,93	126	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T1	0,22	126	0,00	0,85	126	0,00
Relações Interpessoais_T1	0,24	126	0,00	0,83	126	0,00
Tomada de Decisão_T1	0,18	126	0,00	0,93	126	0,00
Transparência_T1	0,26	126	0,00	0,83	126	0,00
Visão_T1	0,20	126	0,00	0,92	126	0,00
Proatividade_T1	0,21	126	0,00	0,91	126	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AC 2 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no final da formação escolar(T2)

Formação escolar (T2)	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T2	0,24	126	0,00	0,82	126	0,00
Otimismo e entusiasmo_T2	0,30	126	0,00	0,80	126	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T2	0,31	126	0,00	0,79	126	0,00
Orientação Relações Humanas_T2	0,23	126	0,00	0,85	126	0,00
Consideração_T2	0,30	126	0,00	0,77	126	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T2	0,25	126	0,00	0,82	126	0,00
Autoconfiança_T2	0,21	126	0,00	0,87	126	0,00
Autocontrolo_T2	0,20	126	0,00	0,86	126	0,00
Resolução de Problemas_T2	0,19	126	0,00	0,93	126	0,00
Comunicação_T2	0,14	126	0,00	0,92	126	0,00
Assertividade_T2	0,16	126	0,00	0,89	126	0,00
Coragem_T2	0,13	126	0,00	0,90	126	0,00
Desenvolver os Outros_T2	0,21	126	0,00	0,86	126	0,00
Empatia_T2	0,23	126	0,00	0,85	126	0,00
Liderança Participativa_T2	0,20	126	0,00	0,88	126	0,00
Liderança Delegativa_T2	0,18	126	0,00	0,90	126	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	0,21	126	0,00	0,86	126	0,00
Trabalho de Equipa_T2	0,26	126	0,00	0,82	126	0,00
Gestão de Conflitos_T2	0,19	126	0,00	0,87	126	0,00
Influência pelo Exemplo_T2	0,15	126	0,00	0,92	126	0,00
Orientação para as Tarefas_T2	0,15	126	0,00	0,92	126	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	0,24	126	0,00	0,84	126	0,00
Relações Interpessoais_T2	0,27	126	0,00	0,82	126	0,00
Tomada de Decisão_T2	0,20	126	0,00	0,90	126	0,00
Transparência_T2	0,24	126	0,00	0,83	126	0,00
Visão_T2	0,19	126	0,00	0,89	126	0,00
Proatividade_T2	0,21	126	0,00	0,87	126	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AC 3 - Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para amostras emparelhadas no final da
formação em contexto de trabalho(T3)

Formação em contexto de trabalho (T3)	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança_T3	0,22	126	0,00	0,85	126	0,00
Otimismo e entusiasmo_T3	0,22	126	0,00	0,85	126	0,00
Abertura à Multiculturalidade_T3	0,22	126	0,00	0,84	126	0,00
Orientação Relações Humanas_T3	0,17	126	0,00	0,88	126	0,00
Consideração_T3	0,28	126	0,00	0,80	126	0,00
Aptidão Técnica e Profissional_T3	0,18	126	0,00	0,86	126	0,00
Autoconfiança_T3	0,17	126	0,00	0,88	126	0,00
Autocontrolo_T3	0,26	126	0,00	0,86	126	0,00
Resolução de Problemas_T3	0,20	126	0,00	0,90	126	0,00
Comunicação_T3	0,19	126	0,00	0,91	126	0,00
Assertividade_T3	0,20	126	0,00	0,89	126	0,00
Coragem_T3	0,17	126	0,00	0,91	126	0,00
Desenvolver os Outros_T3	0,24	126	0,00	0,86	126	0,00
Empatia_T3	0,17	126	0,00	0,87	126	0,00
Liderança Participativa_T3	0,17	126	0,00	0,88	126	0,00
Liderança Delegativa_T3	0,16	126	0,00	0,91	126	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	0,21	126	0,00	0,87	126	0,00
Trabalho de Equipa_T3	0,21	126	0,00	0,86	126	0,00
Gestão de Conflitos_T3	0,22	126	0,00	0,87	126	0,00
Influência pelo Exemplo_T3	0,19	126	0,00	0,91	126	0,00
Orientação para as Tarefas_T3	0,19	126	0,00	0,91	126	0,00
Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	0,23	126	0,00	0,85	126	0,00
Relações Interpessoais_T3	0,21	126	0,00	0,86	126	0,00
Tomada de Decisão_T3	0,23	126	0,00	0,88	126	0,00
Transparência_T3	0,25	126	0,00	0,79	126	0,00
Visão_T3	0,20	126	0,00	0,88	126	0,00
Proatividade_T3	0,20	126	0,00	0,89	126	0,00

a. Lilliefors Significance Correction

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AC 4 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre início do curso e formação escolar

Teste de amostras emparelhadas T1_T2				
Competências de liderança/Início do curso/Formação escolar		t	df	Sig. (2 extremidades)
Par 1	Determinação e Perseverança_T1 - Determinação e Perseverança_T2	0,99	125	0,32
Par 2	Otimismo e entusiasmo_T1 - Otimismo e entusiasmo_T2	0,75	125	0,46
Par 3	Abertura à Multiculturalidade_T1 - Abertura à Multiculturalidade_T2	1,90	125	0,06
Par 4	Orientação Relações Humanas_T1 - Orientação Relações Humanas_T2	-0,68	125	0,50
Par 5	Consideração_T1 - Consideração_T2	1,12	125	0,27
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional_T1 - Aptidão Técnica e Profissional_T2	0,69	125	0,49
Par 7	Autoconfiança_T1 - Autoconfiança_T2	0,00	125	1,00
Par 8	Autocontrolo_T1 - Autocontrolo_T2	-0,85	125	0,40
Par 9	Resolução de Problemas_T1 - Resolução de Problemas_T2	-1,26	125	0,21
Par 10	Comunicação_T1 - Comunicação_T2	0,21	125	0,83
Par 11	Assertividade_T1 - Assertividade_T2	-0,73	125	0,47
Par 12	Coragem_T1 - Coragem_T2	0,34	125	0,73
Par 13	Desenvolver os Outros_T1 - Desenvolver os Outros_T2	-1,06	125	0,29
Par 14	Empatia_T1 - Empatia_T2	-0,93	125	0,35
Par 15	Liderança Participativa_T1 - Liderança Participativa_T2	-0,96	125	0,34
Par 16	Liderança Delegativa_T1 - Liderança Delegativa_T2	-2,68	125	0,01
Par 17	Flexibilidade e Adaptabilidade_T1 - Flexibilidade e Adaptabilidade_T2	-0,09	125	0,93
Par 18	Trabalho de Equipa_T1 - Trabalho de Equipa_T2	0,62	125	0,54
Par 19	Gestão de Conflitos_T1 - Gestão de Conflitos_T2	-1,36	125	0,18
Par 20	Influência pelo Exemplo_T1 - Influência pelo Exemplo_T2	-0,61	125	0,54
Par 21	Orientação para as Tarefas_T1 - Orientação para as Tarefas_T2	-1,07	125	0,29
Par 22	Reconhecimento e Feedback Positivo_T1 - Reconhecimento e Feedback Positivo_T2	0,52	125	0,60
Par 23	Relações Interpessoais_T1 - Relações Interpessoais_T2	0,55	125	0,58
Par 24	Tomada de Decisão_T1 - Tomada de Decisão_T2	-1,90	125	0,06
Par 25	Transparência_T1 - Transparência_T2	0,82	125	0,42
Par 26	Visão_T1 - Visão_T2	-1,83	125	0,07
Par 27	Proatividade_T1 - Proatividade_T2	-1,13	125	0,26

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AC 5 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre a formação escolar e a formação em
contexto de trabalho

Teste de amostras emparelhadas T2_T3				
Competências de liderança/Início do curso/Formação escolar		t	df	Sig. (2 extremidades)
Par 1	Determinação e Perseverança_T2 - Determinação e Perseverança_T3	2,21	125	0,03
Par 2	Otimismo e entusiasmo_T2 - Otimismo e entusiasmo_T3	2,93	125	0,00
Par 3	Abertura à Multiculturalidade_T2 - Abertura à Multiculturalidade_T3	1,30	125	0,20
Par 4	Orientação Relações Humanas_T2 - Orientação Relações Humanas_T3	0,98	125	0,33
Par 5	Consideração_T2 - Consideração_T3	1,96	125	0,05
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional_T2 - Aptidão Técnica e Profissional_T3	3,05	125	0,00
Par 7	Autoconfiança_T2 - Autoconfiança_T3	3,31	125	0,00
Par 8	Autocontrolo_T2 - Autocontrolo_T3	1,42	125	0,16
Par 9	Resolução de Problemas_T2 - Resolução de Problemas_T3	0,47	125	0,64
Par 10	Comunicação_T2 - Comunicação_T3	0,81	125	0,42
Par 11	Assertividade_T2 - Assertividade_T3	0,98	125	0,33
Par 12	Coragem_T2 - Coragem_T3	1,81	125	0,07
Par 13	Desenvolver os Outros_T2 - Desenvolver os Outros_T3	1,86	125	0,07
Par 14	Empatia_T2 - Empatia_T3	1,30	125	0,20
Par 15	Liderança Participativa_T2 - Liderança Participativa_T3	0,41	125	0,68
Par 16	Liderança Delegativa_T2 - Liderança Delegativa_T3	1,58	125	0,12
Par 17	Flexibilidade e Adaptabilidade_T2 - Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	0,61	125	0,54
Par 18	Trabalho de Equipa_T2 - Trabalho de Equipa_T3	1,58	125	0,12
Par 19	Gestão de Conflitos_T2 - Gestão de Conflitos_T3	1,42	125	0,16
Par 20	Influência pelo Exemplo_T2 - Influência pelo Exemplo_T3	-1,23	125	0,22
Par 21	Orientação para as Tarefas_T2 - Orientação para as Tarefas_T3	0,74	125	0,46
Par 22	Reconhecimento e Feedback Positivo_T2 - Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	2,27	125	0,02
Par 23	Relações Interpessoais_T2 - Relações Interpessoais_T3	2,34	125	0,02
Par 24	Tomada de Decisão_T2 - Tomada de Decisão_T3	0,46	125	0,65
Par 25	Transparência_T2 - Transparência_T3	1,05	125	0,29
Par 26	Visão_T2 - Visão_T3	0,52	125	0,60
Par 27	Proatividade_T2 - Proatividade_T3	1,07	125	0,29

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das
Competências de Liderança nos Estagiários

Tabela n.º AC 6 - Teste t-Student para amostras emparelhadas entre o início do curso e a formação em
contexto de trabalho

Teste de amostras emparelhadas				
Competências de liderança/Início do curso/Formação contexto de trabalho		t	df	Sig. (2 extremidades)
Par 1	Determinação e Perseverança_T1 - Determinação e Perseverança_T3	2,87	125	0,01
Par 2	Otimismo e entusiasmo_T1 - Otimismo e entusiasmo_T3	3,32	125	0,00
Par 3	Abertura à Multiculturalidade_T1 - Abertura à Multiculturalidade_T3	3,11	125	0,00
Par 4	Orientação Relações Humanas_T1 - Orientação Relações Humanas_T3	0,16	125	0,88
Par 5	Consideração_T1 - Consideração_T3	2,84	125	0,01
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional_T1 - Aptidão Técnica e Profissional_T3	3,41	125	0,00
Par 7	Autoconfiança_T1 - Autoconfiança_T3	2,77	125	0,01
Par 8	Autocontrolo_T1 - Autocontrolo_T3	0,39	125	0,70
Par 9	Resolução de Problemas_T1 - Resolução de Problemas_T3	-0,90	125	0,37
Par 10	Comunicação_T1 - Comunicação_T3	0,87	125	0,39
Par 11	Assertividade_T1 - Assertividade_T3	0,10	125	0,92
Par 12	Coragem_T1 - Coragem_T3	1,98	125	0,05
Par 13	Desenvolver os Outros_T1 - Desenvolver os Outros_T3	0,55	125	0,58
Par 14	Empatia_T1 - Empatia_T3	0,24	125	0,81
Par 15	Liderança Participativa_T1 - Liderança Participativa_T3	-0,62	125	0,53
Par 16	Liderança Delegativa_T1 - Liderança Delegativa_T3	-1,04	125	0,30
Par 17	Flexibilidade e Adaptabilidade_T1 - Flexibilidade e Adaptabilidade_T3	0,42	125	0,68
Par 18	Trabalho de Equipa_T1 - Trabalho de Equipa_T3	2,08	125	0,04
Par 19	Gestão de Conflitos_T1 - Gestão de Conflitos_T3	-0,29	125	0,77
Par 20	Influência pelo Exemplo_T1 - Influência pelo Exemplo_T3	-1,68	125	0,10
Par 21	Orientação para as Tarefas_T1 - Orientação para as Tarefas_T3	-0,48	125	0,64
Par 22	Reconhecimento e Feedback Positivo_T1 - Reconhecimento e Feedback Positivo_T3	2,61	125	0,01
Par 23	Relações Interpessoais_T1 - Relações Interpessoais_T3	2,66	125	0,01
Par 24	Tomada de Decisão_T1 - Tomada de Decisão_T3	-1,57	125	0,12
Par 25	Transparência_T1 - Transparência_T3	1,67	125	0,10
Par 26	Visão_T1 - Visão_T3	-1,43	125	0,16
Par 27	Proatividade_T1 - Proatividade_T3	-0,33	125	0,74

APÊNDICE D. GRÁFICOS DAS MÉDIAS ARITMÉTICAS GERAIS E POR CATEGORIA

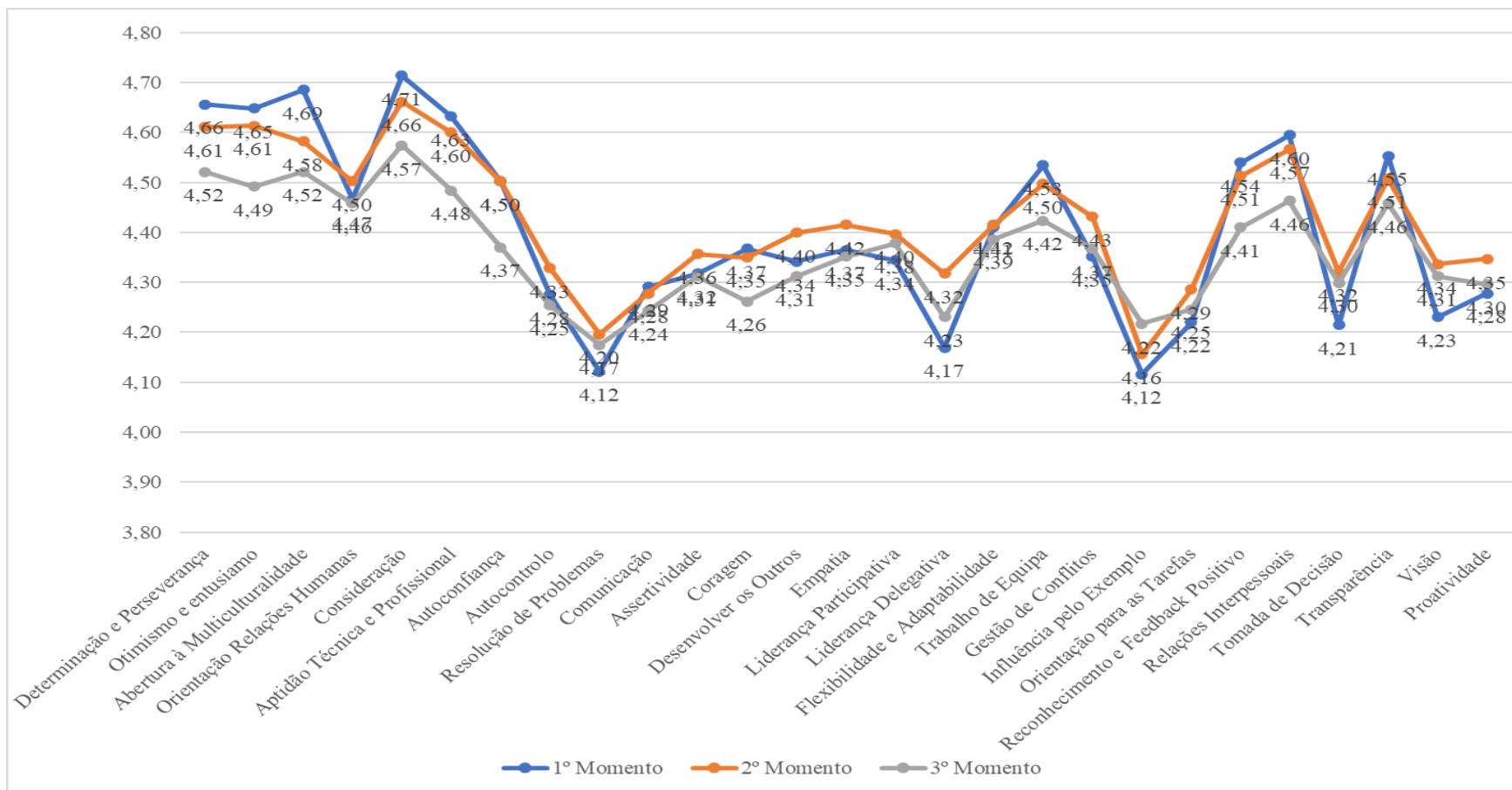


Gráfico n.º AD 1 - Médias aritméticas no início do curso (T1), final da formação escolar (T2) e final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

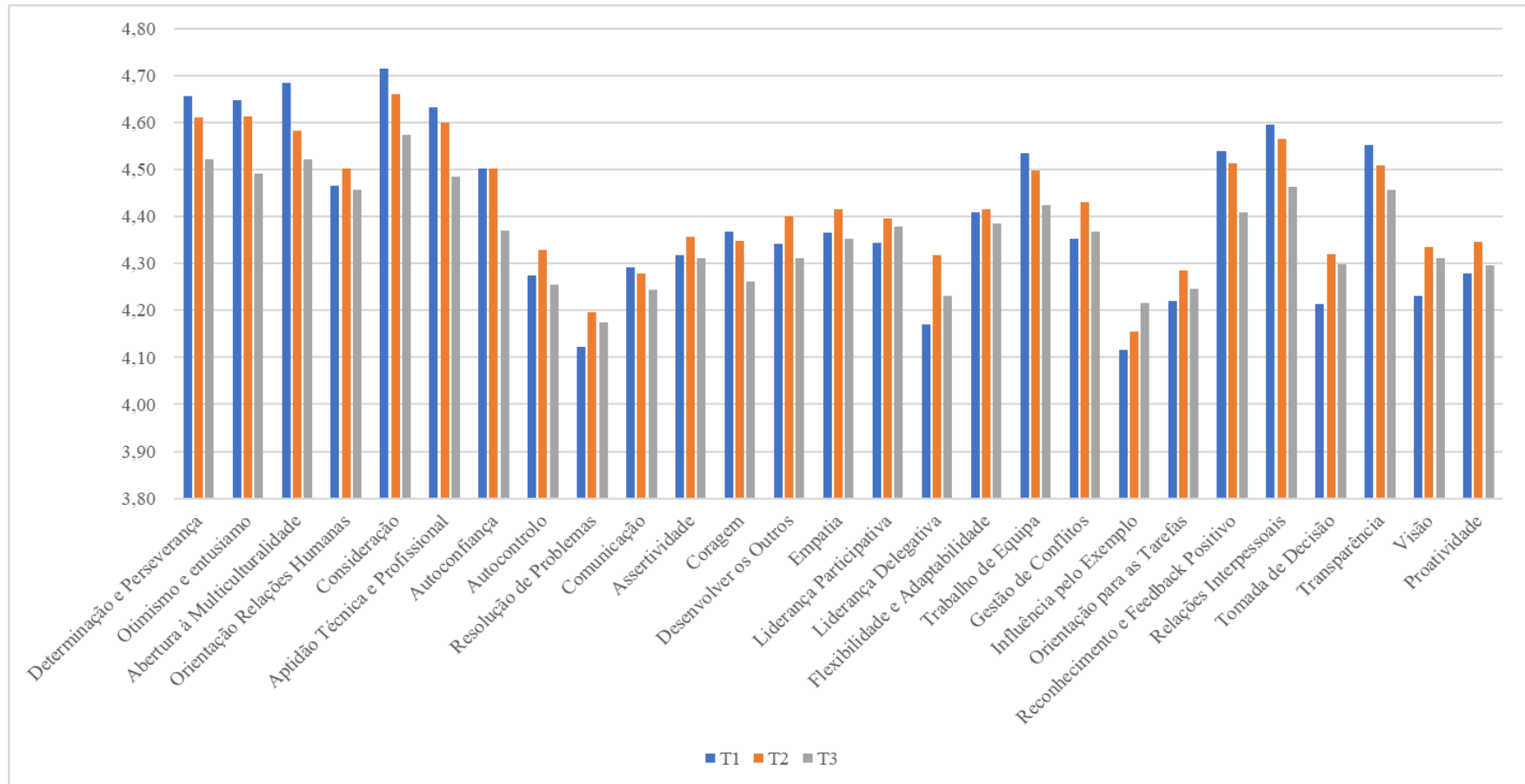


Gráfico n.º AD 2 - Médias aritméticas no início do curso (T1), final da formação escolar (T2) e final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

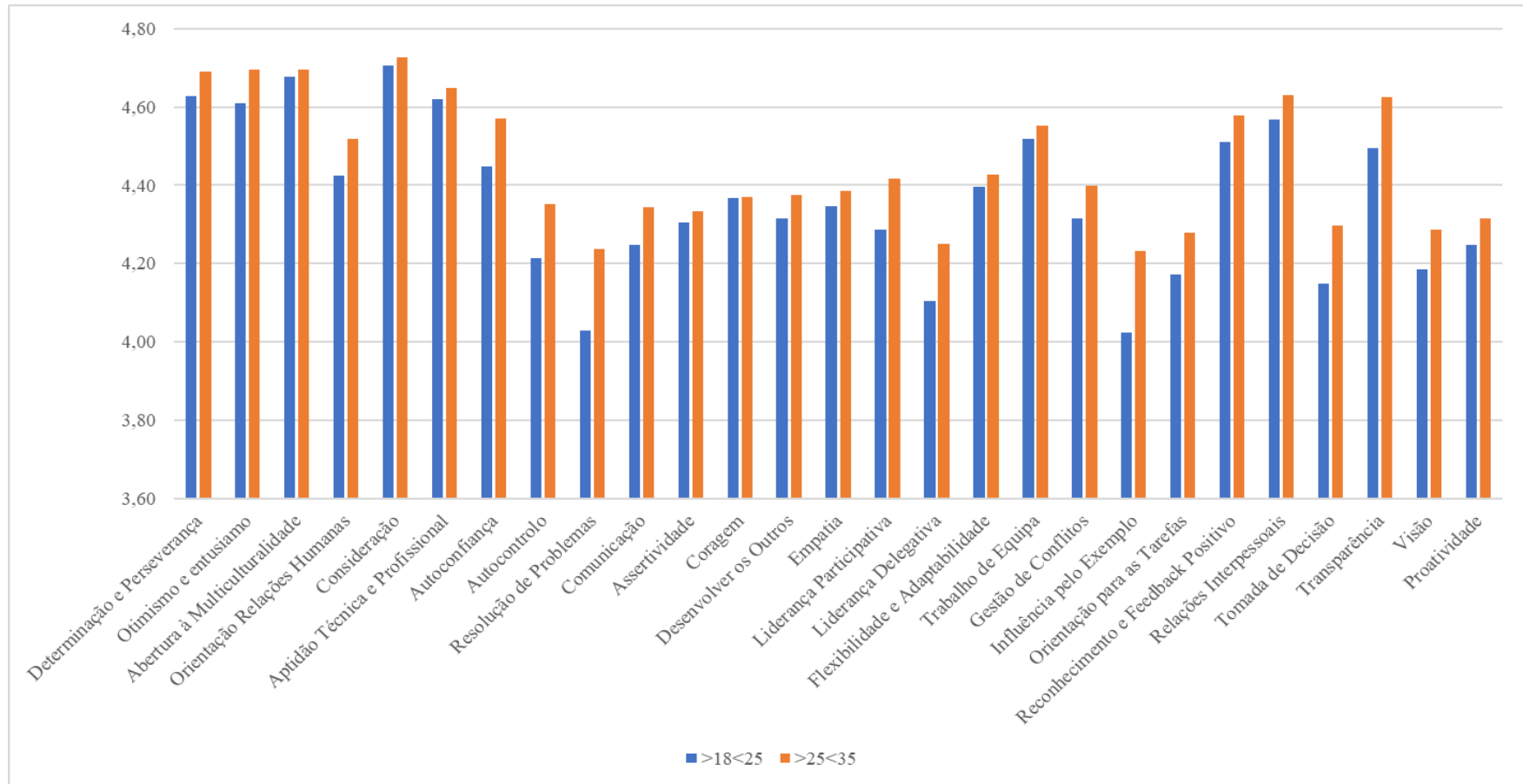


Gráfico n.º AD 3 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

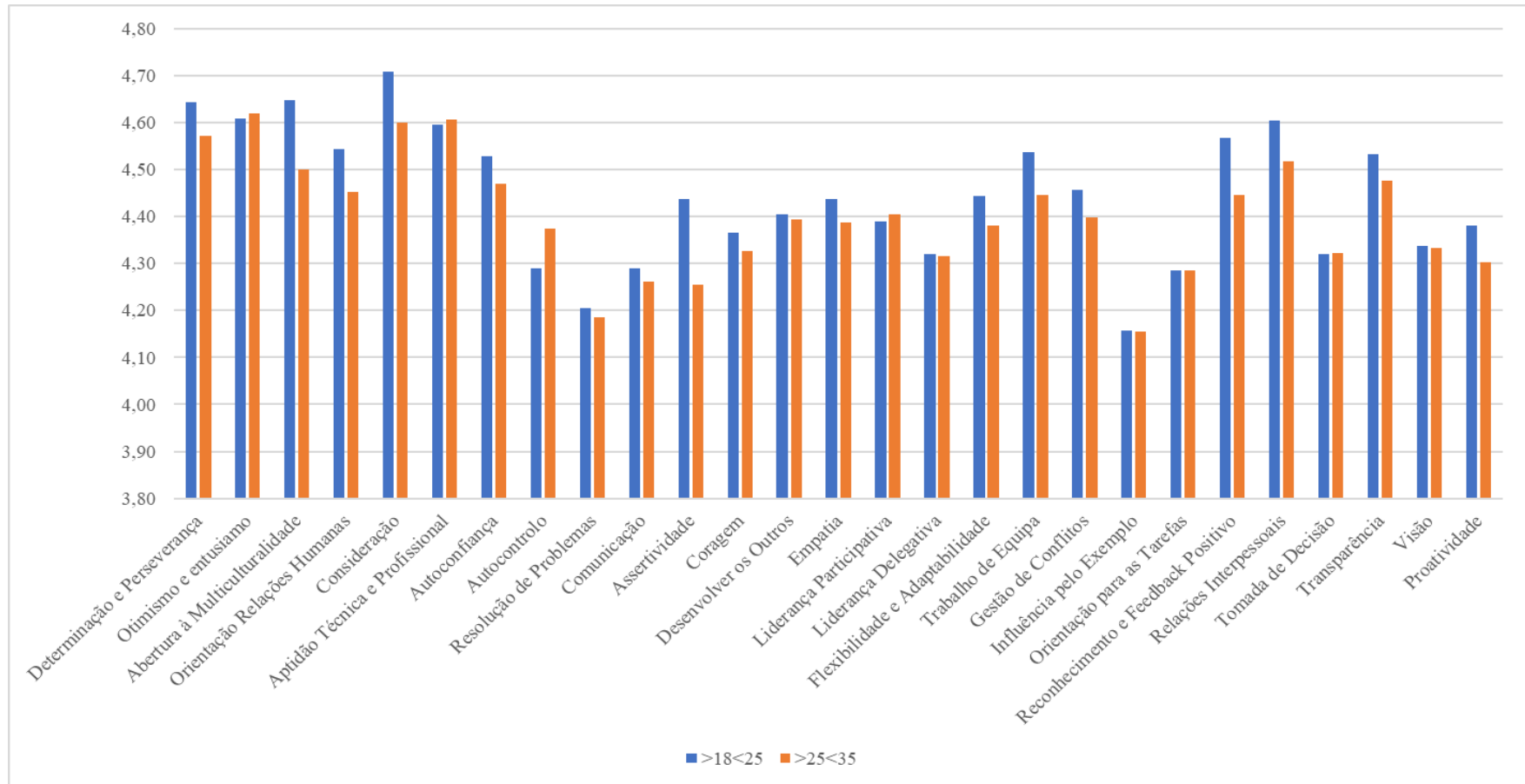


Gráfico n.º AD 4 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no final da formação escolar (T2)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

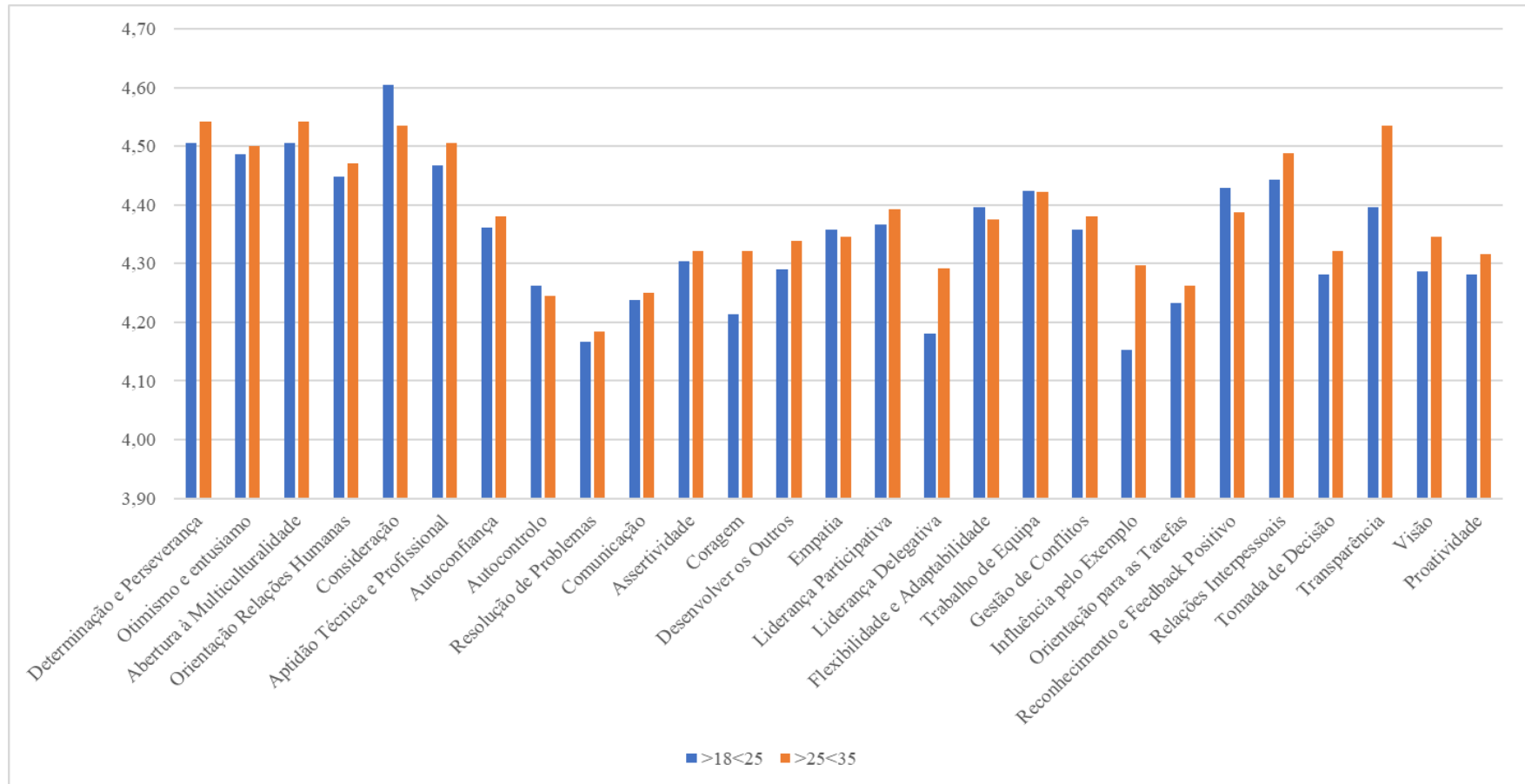


Gráfico n.º AD 5 - Médias aritméticas quanto ao escalão etário no final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

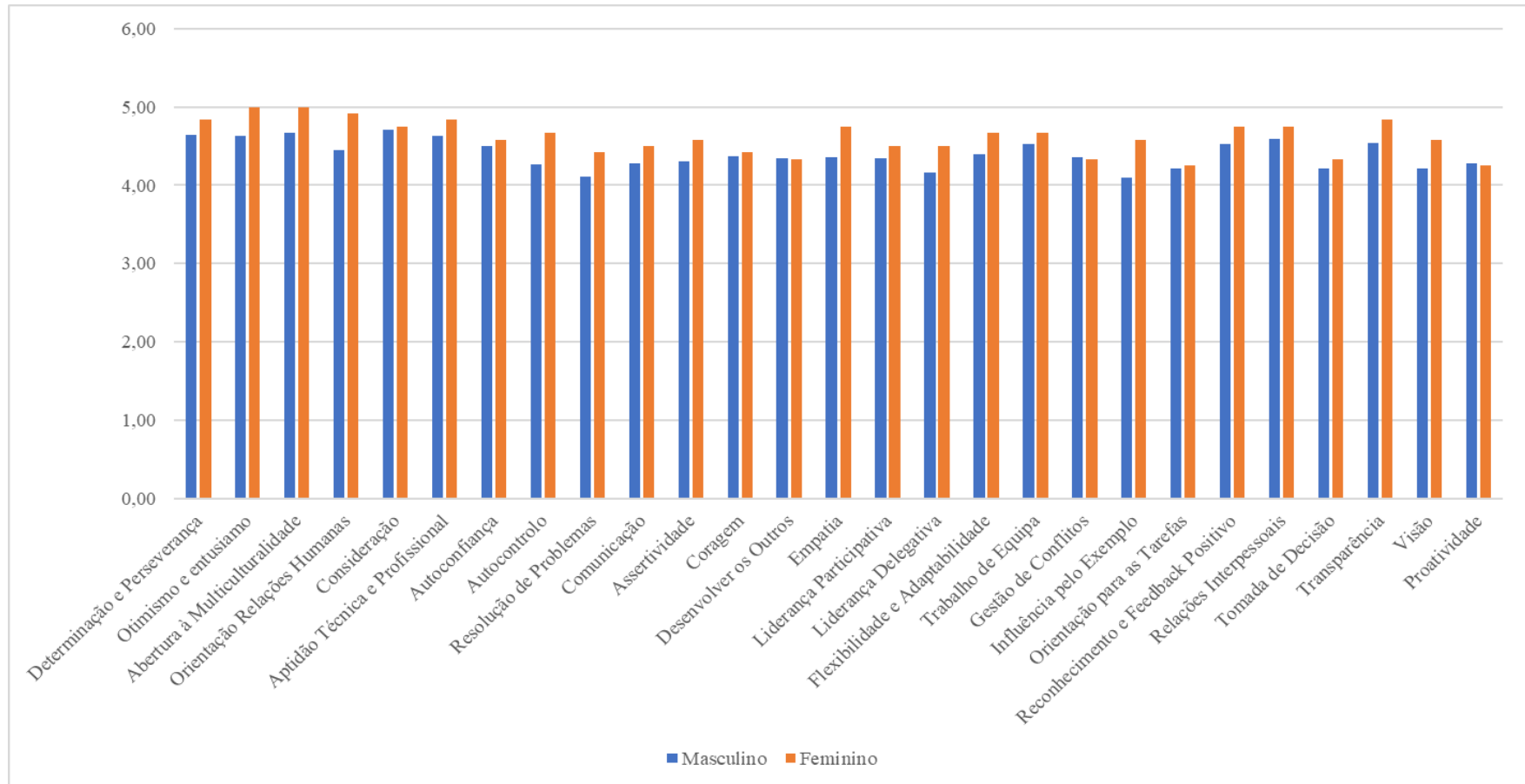


Gráfico n.º AD 6 - Médias aritméticas quanto ao género no no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

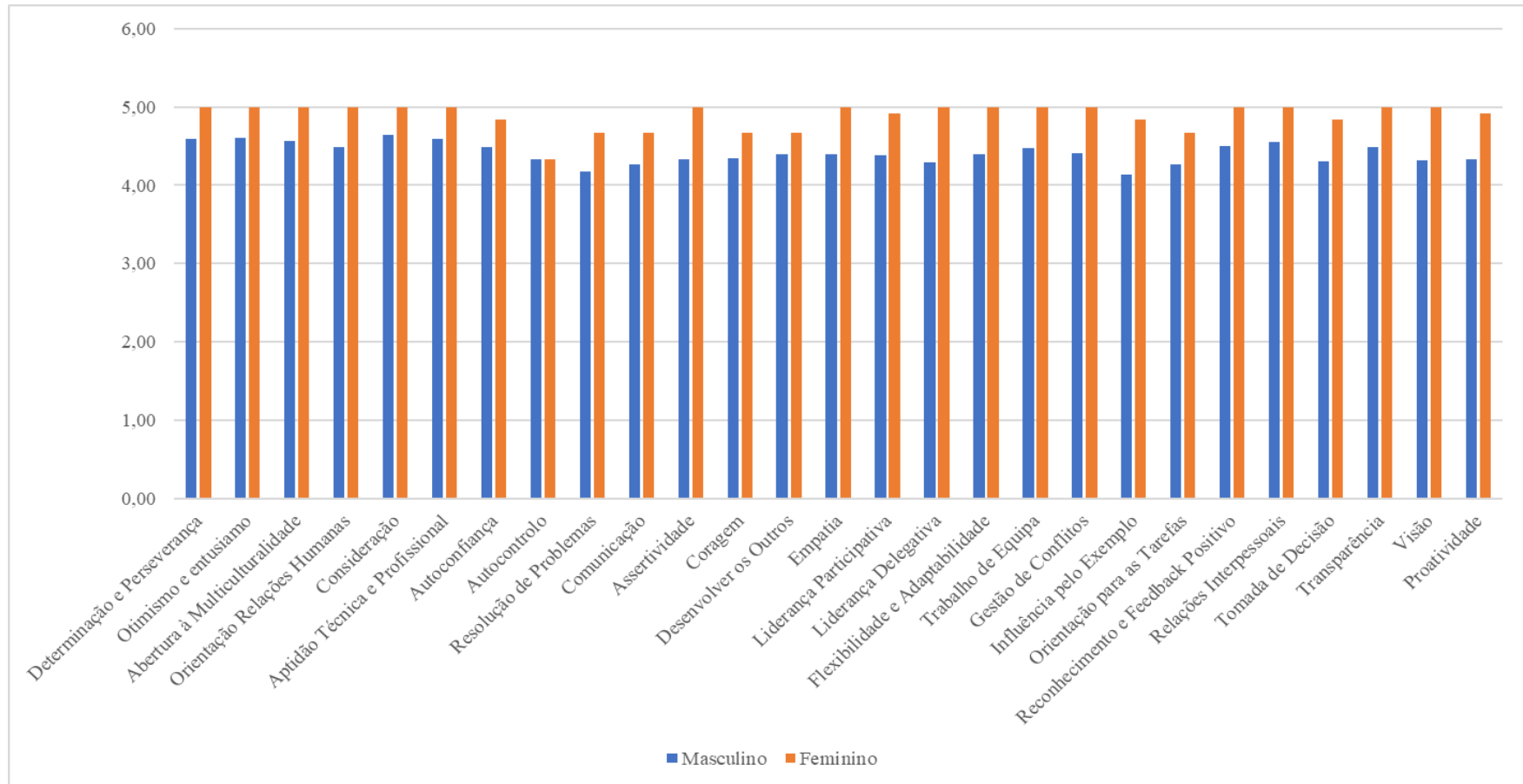


Gráfico n.º AD 7 - Médias aritméticas quanto ao género no final da formação escolar (T2)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

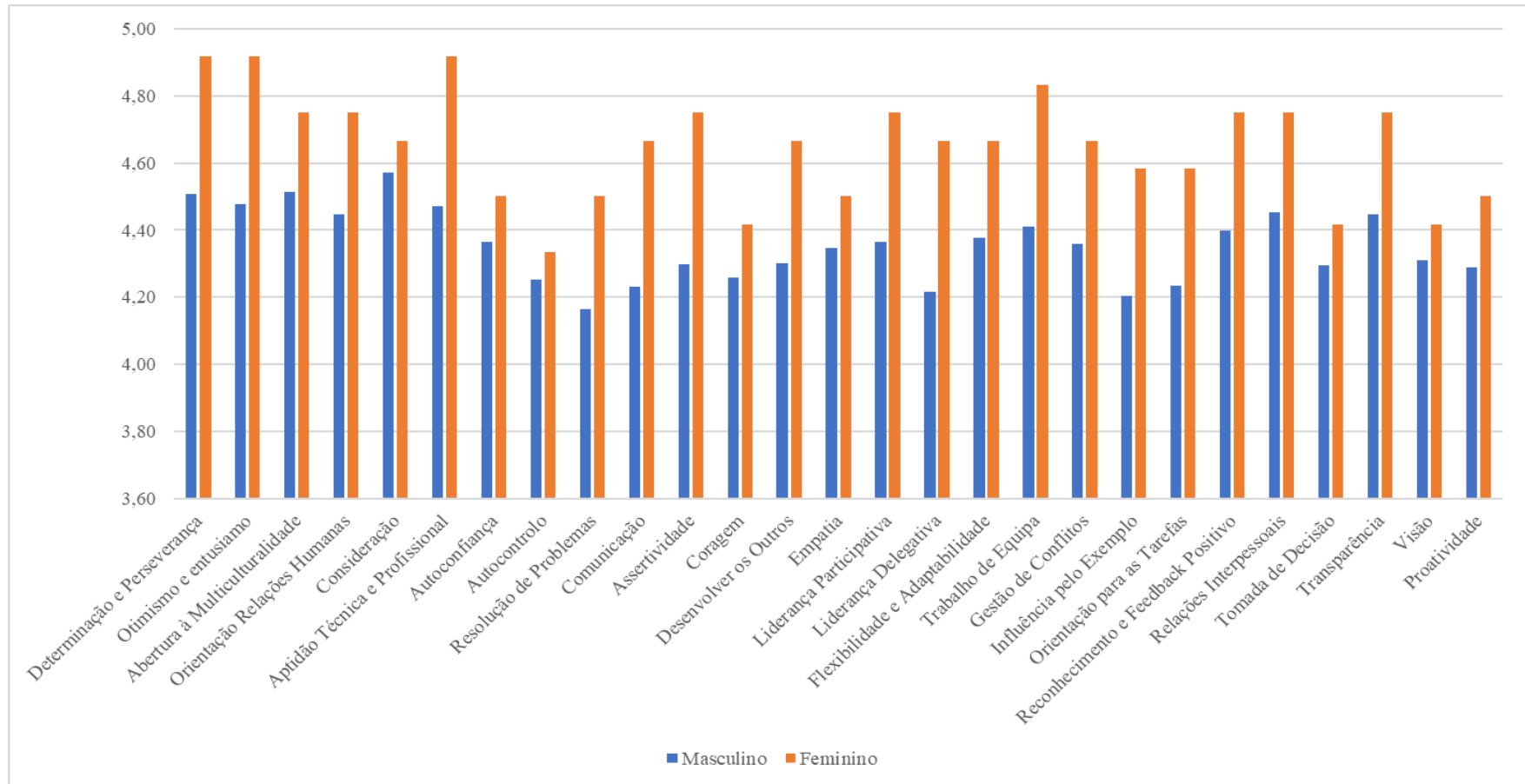


Gráfico n.º AD 8 - Médias aritméticas quanto ao género no final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

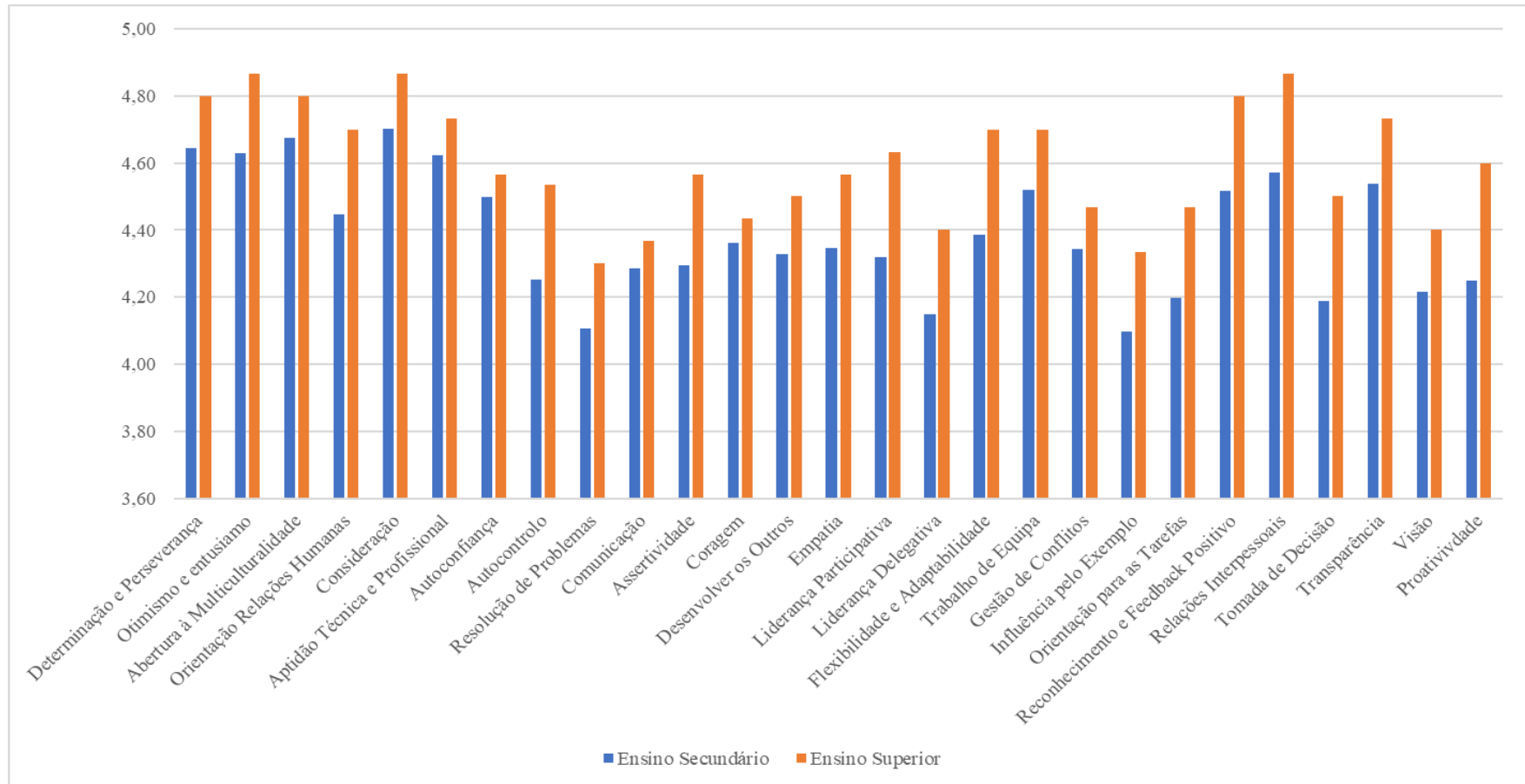


Gráfico n.º AD 9 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

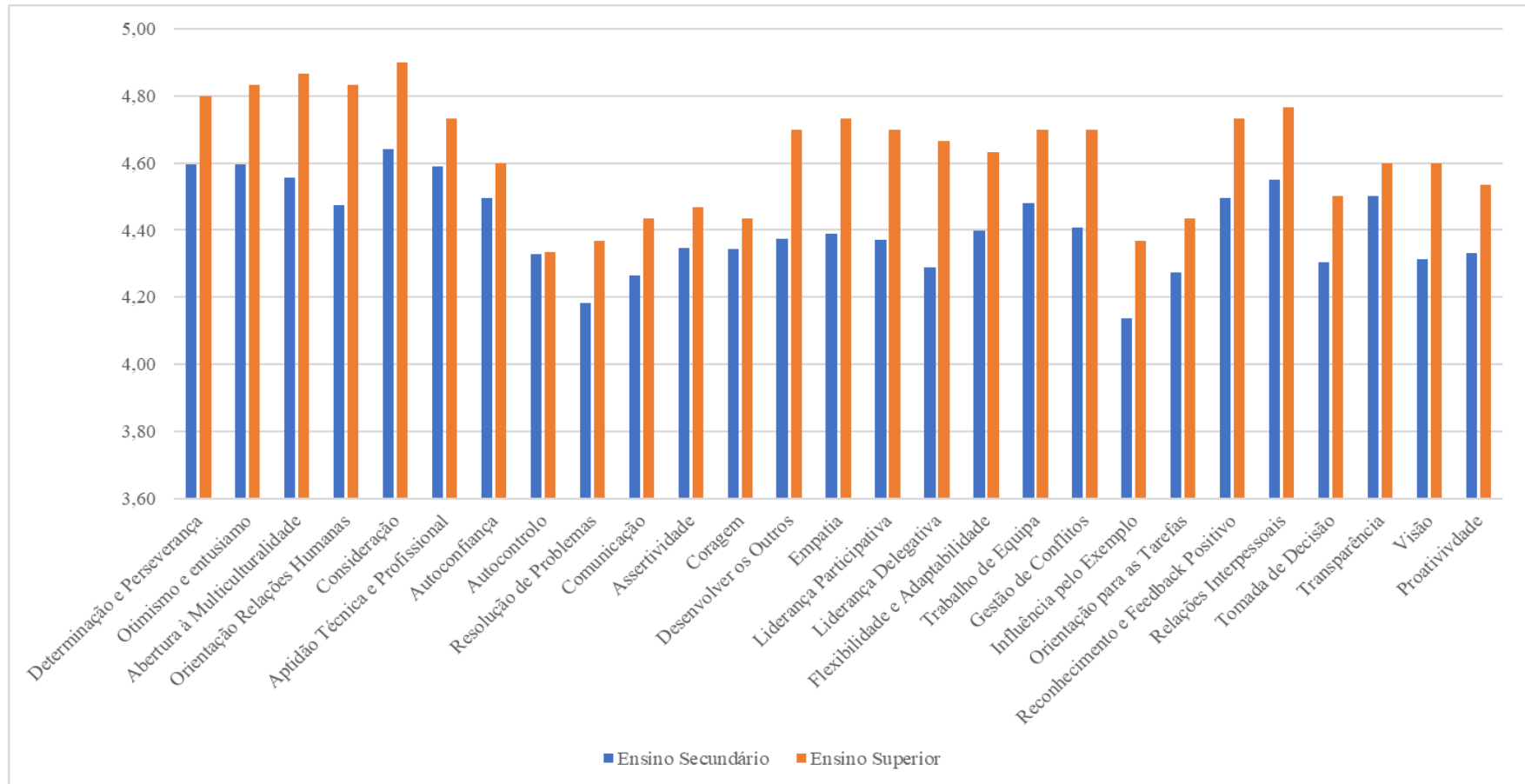


Gráfico n.º AD 10 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução no final da formação escolar (T2)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

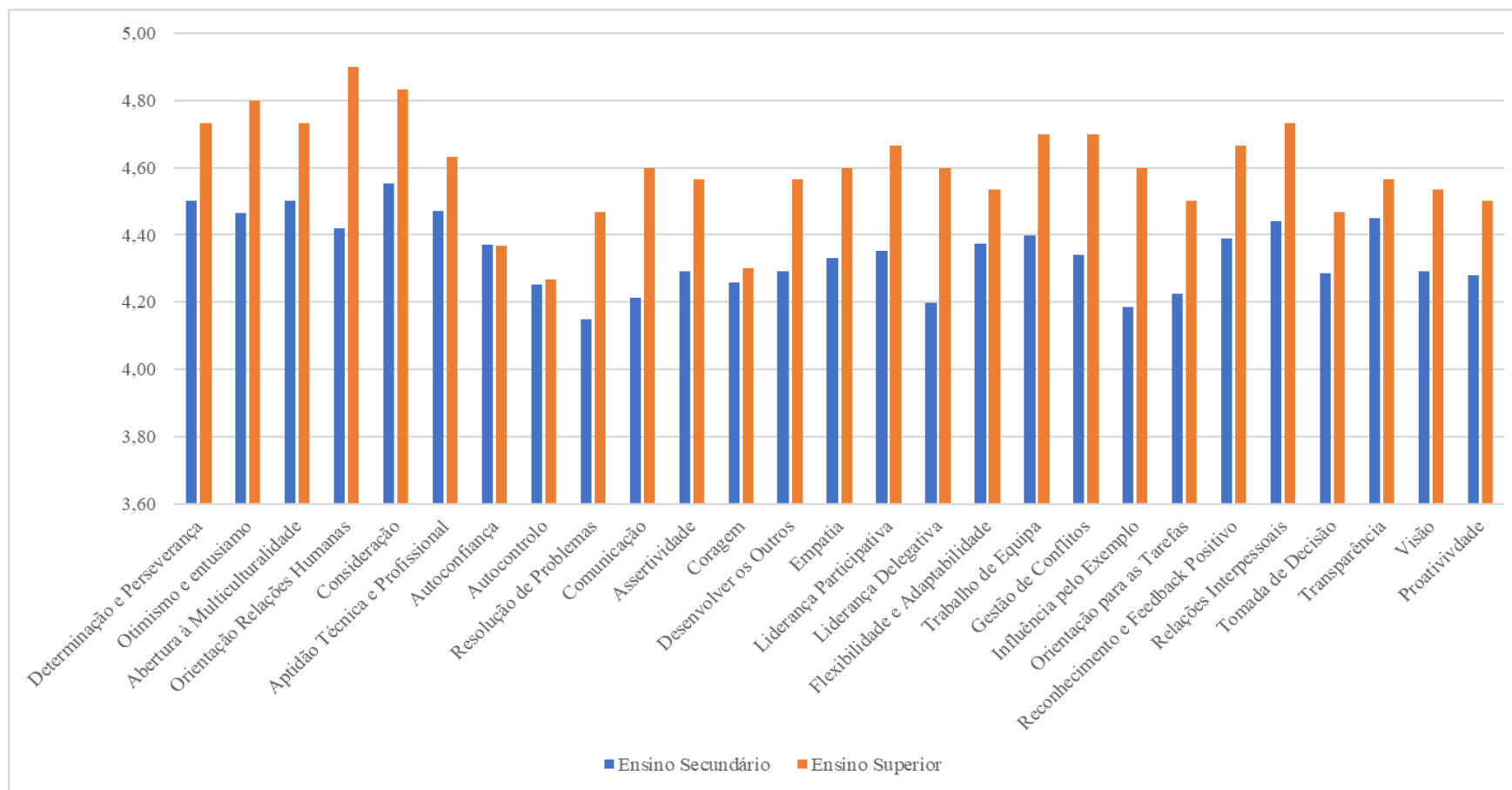


Gráfico n.º AD 11 - Médias aritméticas quanto ao grau de instrução no final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

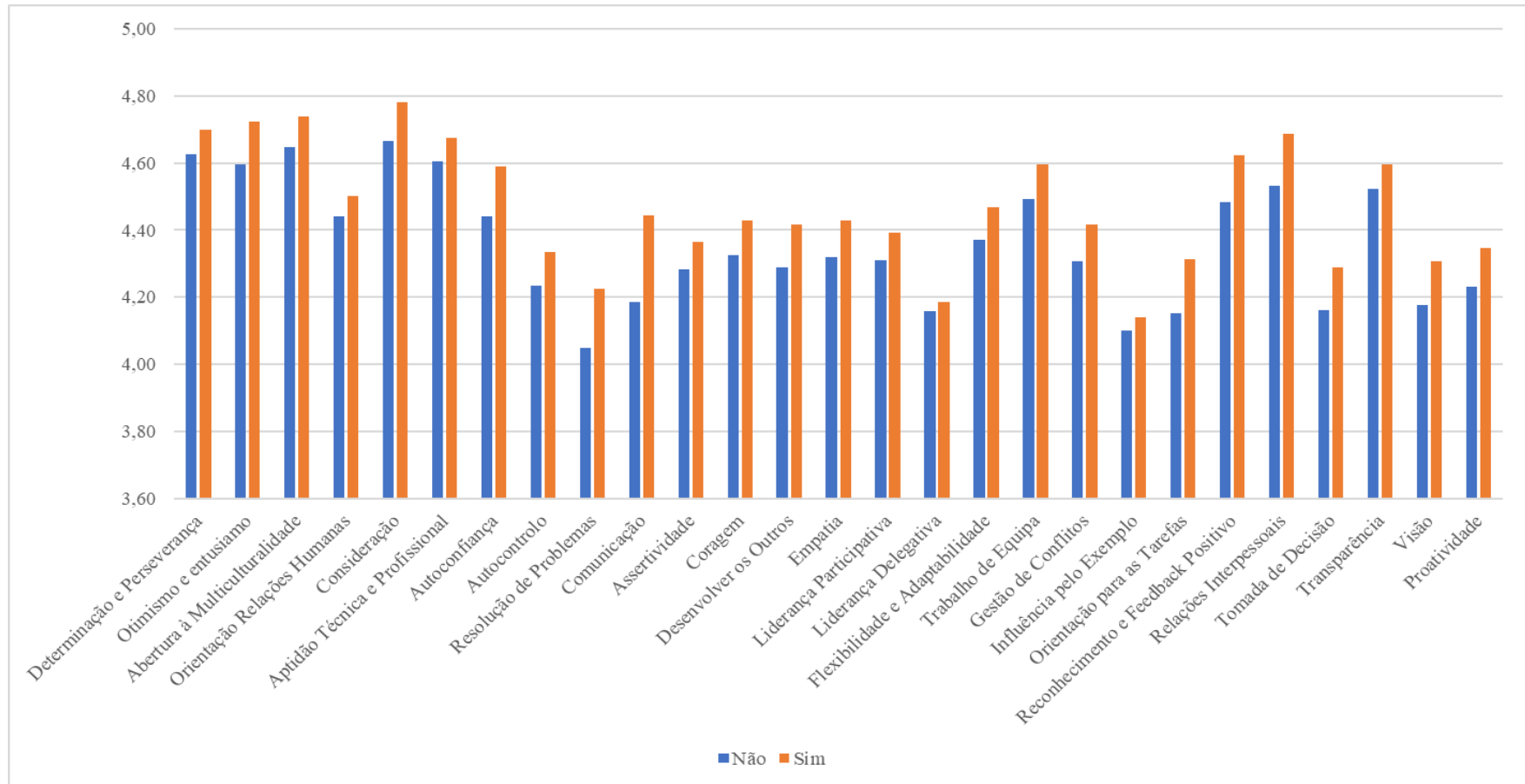


Gráfico n.º AD 12 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

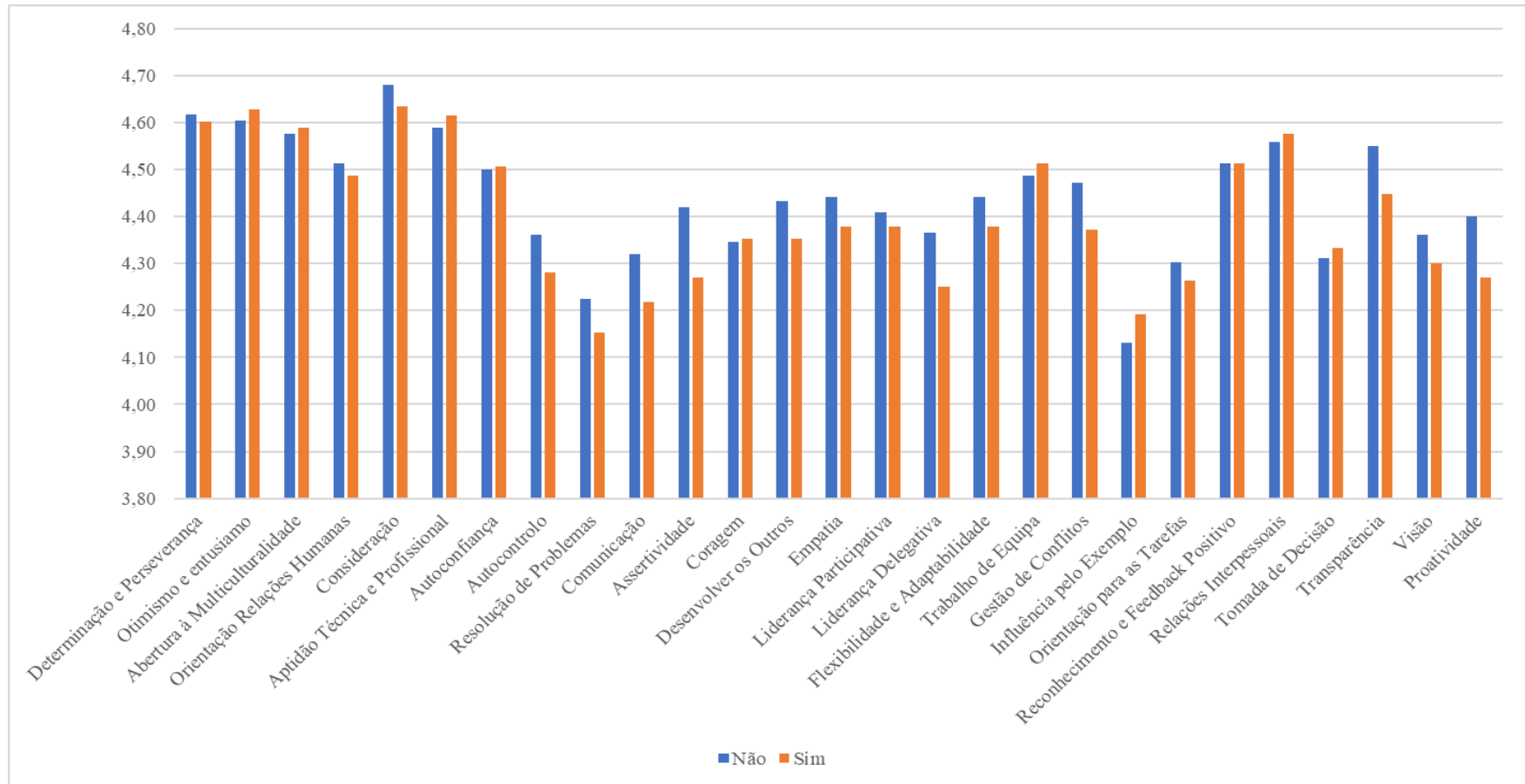


Gráfico n.º AD 13 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

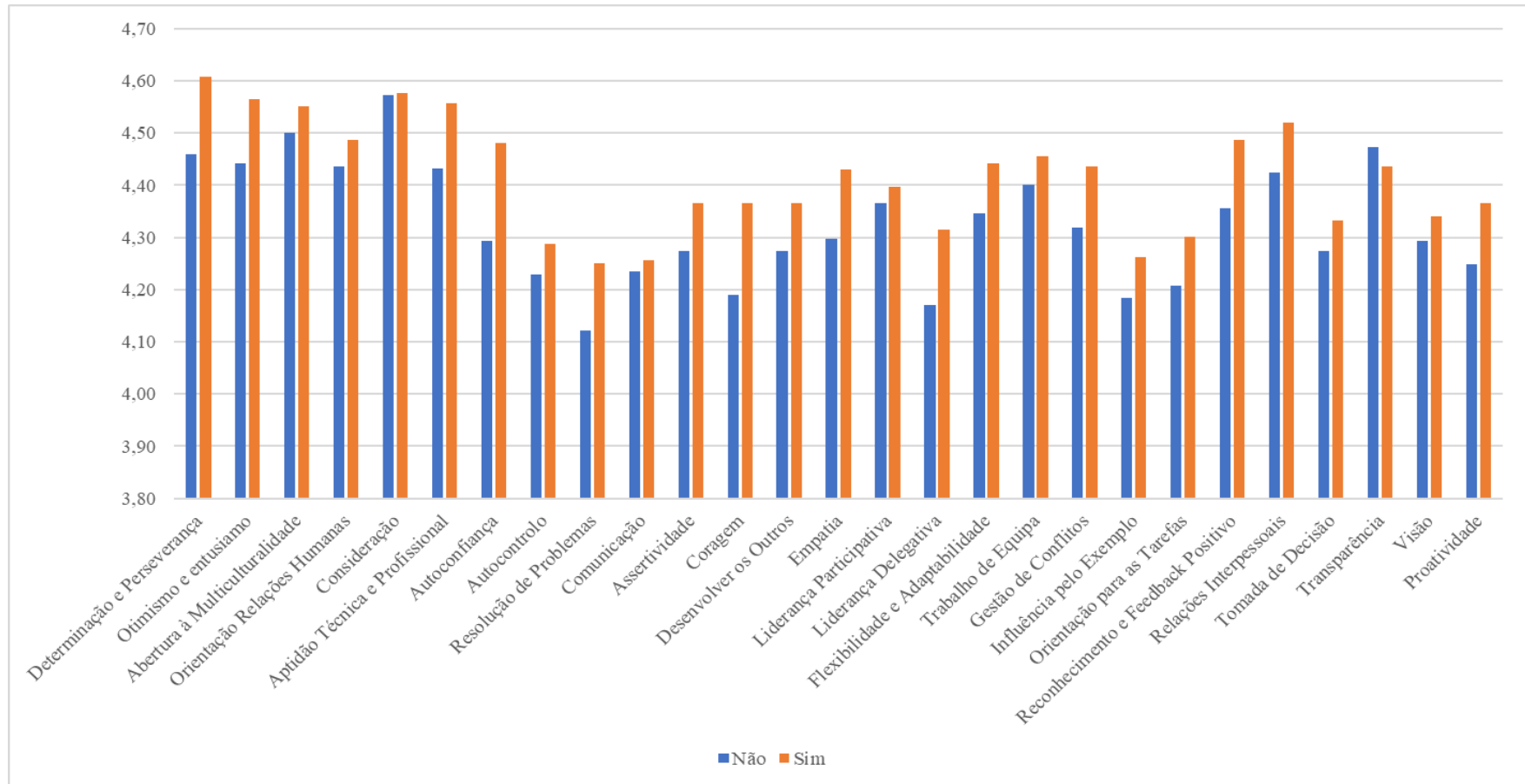


Gráfico n.º AD 14 - Médias aritméticas quanto à experiência profissional no final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

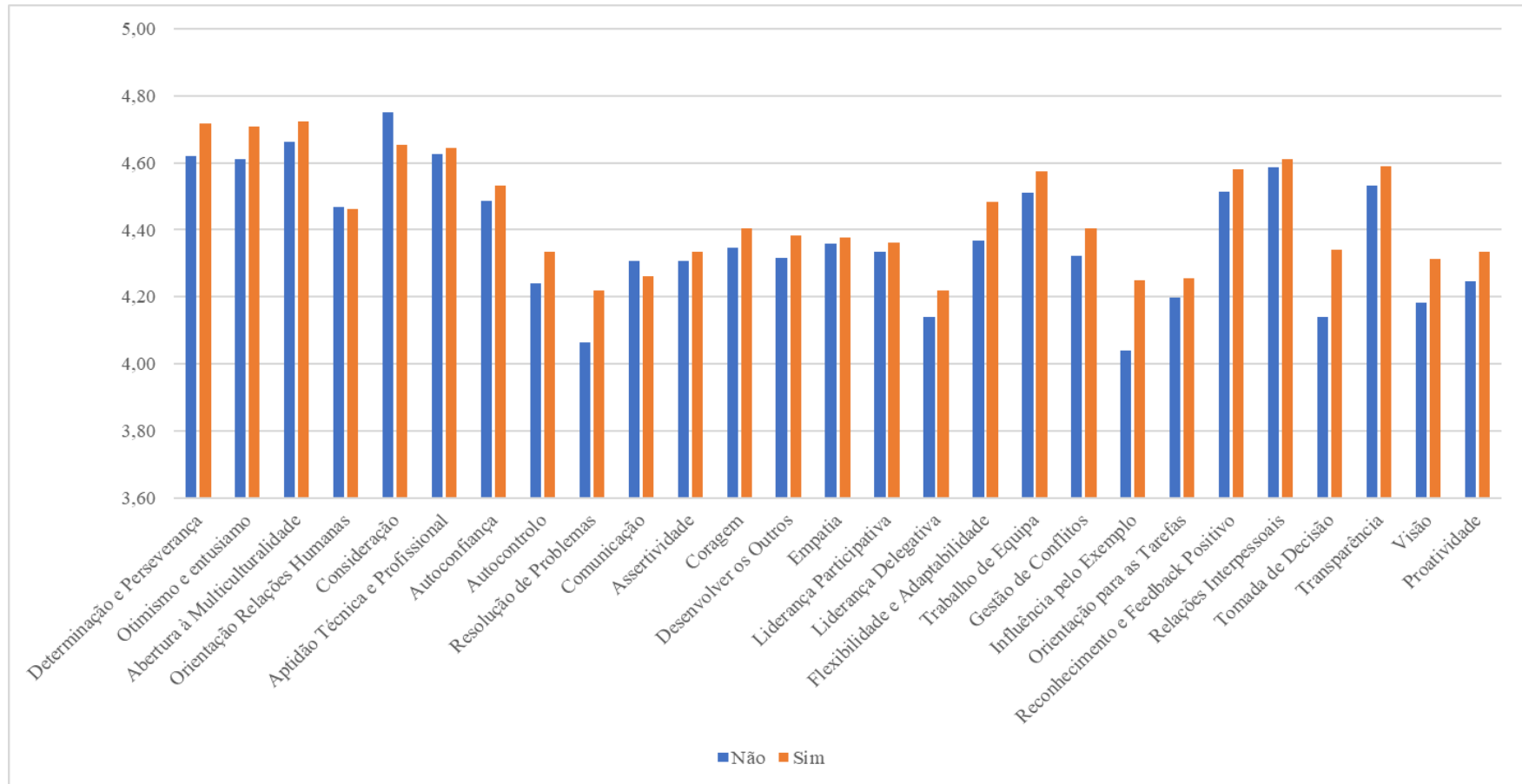


Gráfico n.º AD 15 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

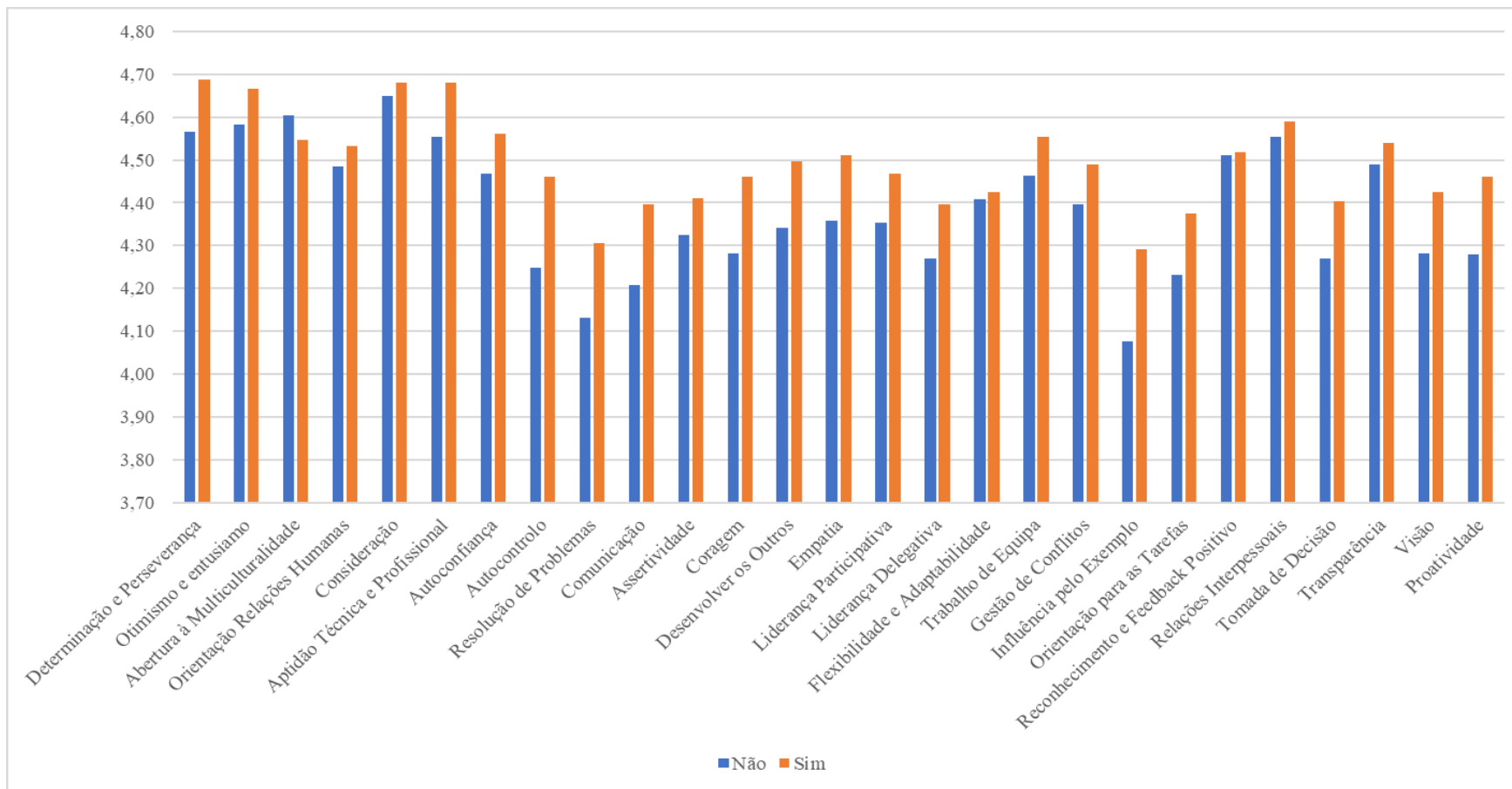


Gráfico n.º AD 16 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no final da formação escolar (T2)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

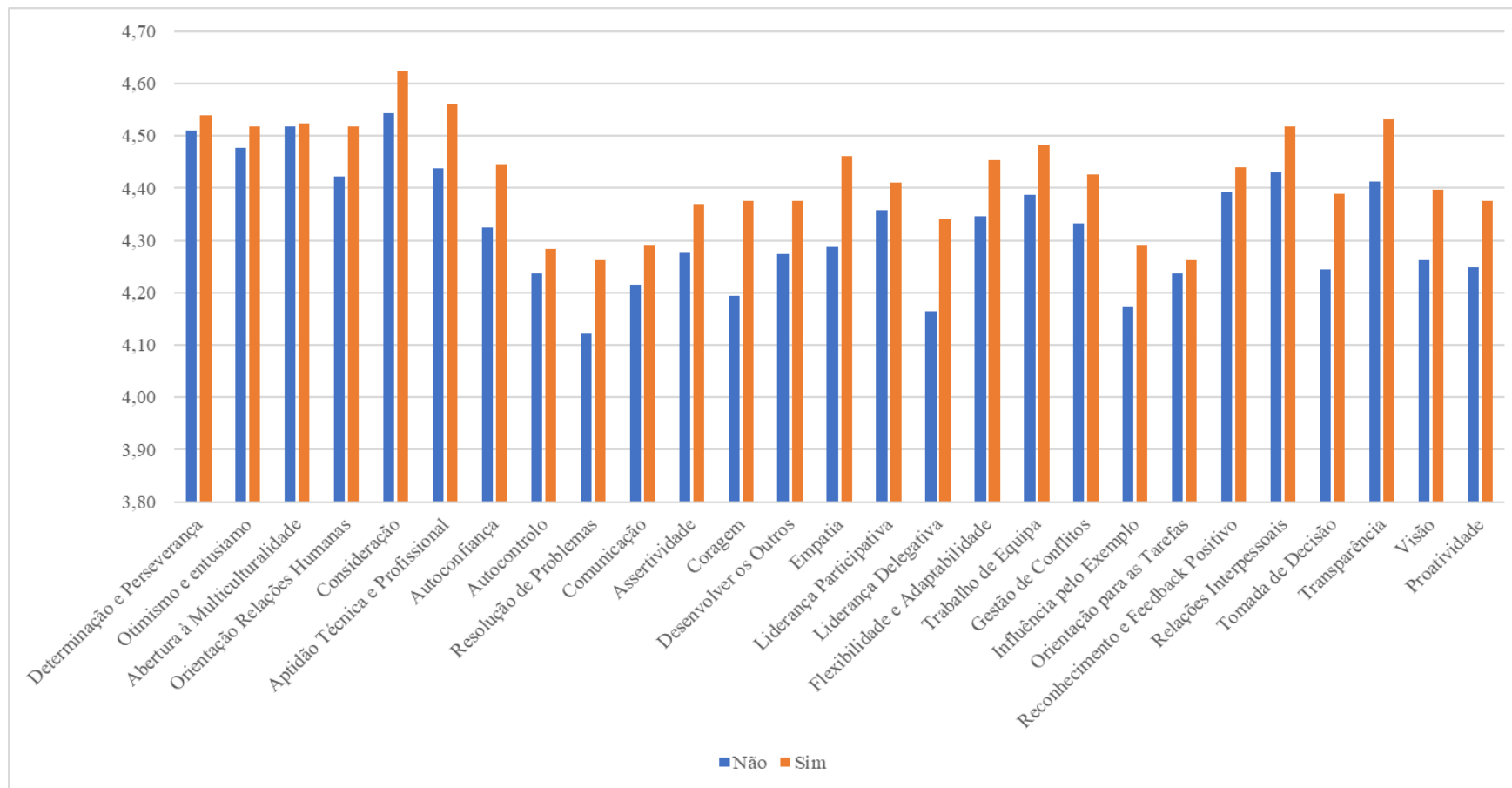


Gráfico n.º AD 17 - Médias aritméticas quanto à experiência militar no final da formação em contexto de trabalho (T3)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

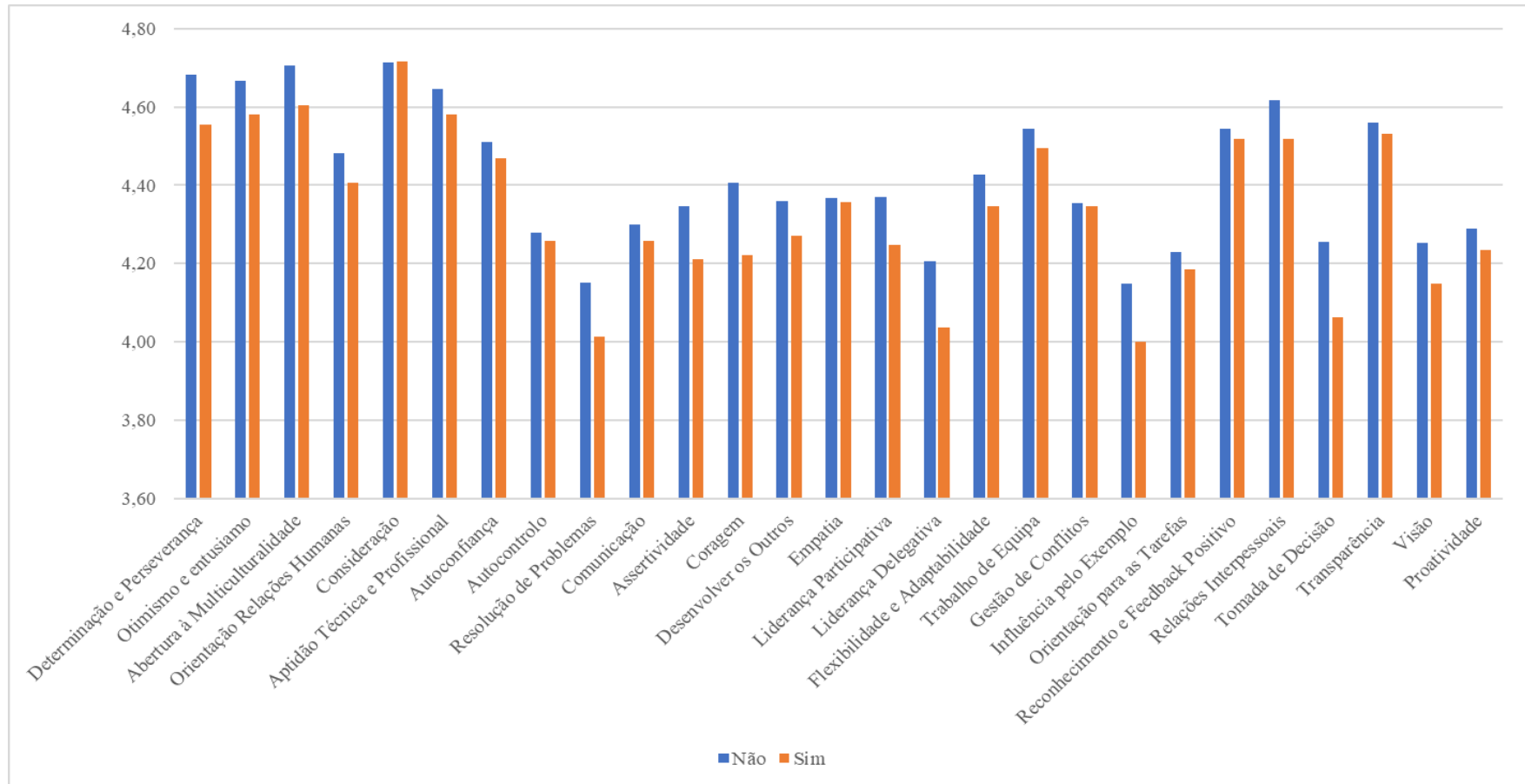


Gráfico n.º AD 18 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no início do curso (T1)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

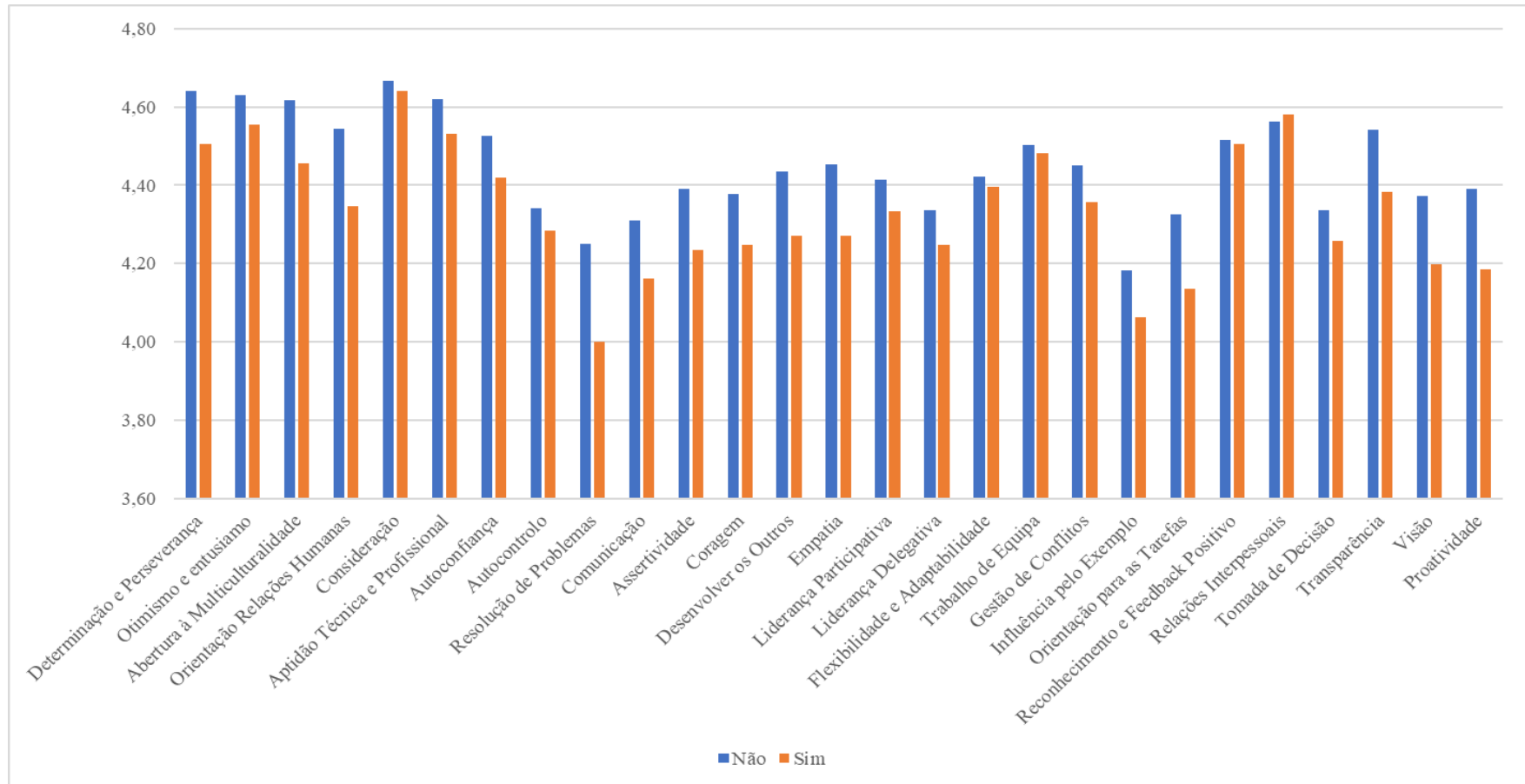


Gráfico n.º AD 19 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no final da formação escolar (T2)

O Curso de Formação Inicial de Bombeiro Sapador e o Nível de Proficiência das Competências de Liderança nos Estagiários

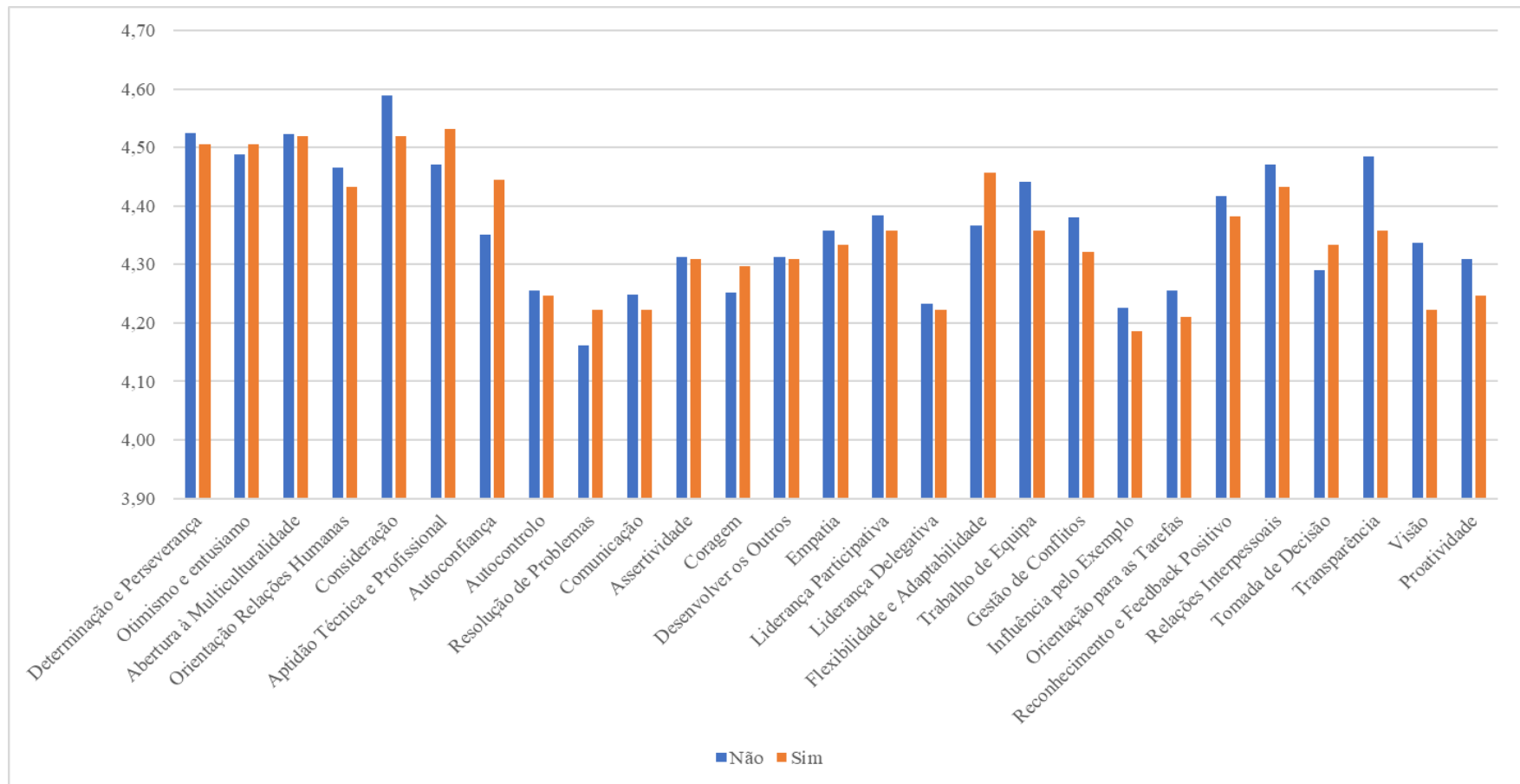


Gráfico n.º AD 20 - Médias aritméticas quanto à experiência como bombeiro no final da formação em contexto de trabalho (T3)