



ACADEMIA MILITAR

A influência da Ansiedade nas Competências dos Alunos da Academia Militar: Estudo de caso dos Exercício Finais - Leão 15

Autor: Aspirante de Cavalaria Hélder João Fernandes Leite

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2016



ACADEMIA MILITAR

A influência da Ansiedade nas Competências dos Alunos da Academia Militar: Estudo de caso dos Exercício Finais - Leão 15

Autor: Aspirante de Cavalaria Hélder João Fernandes Leite

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2016

DEDICATÓRIA

À minha família,
e a todos os meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) é a consequência do apoio e do contributo essencial de várias pessoas que colaboraram para a sua elaboração e sobretudo para a minha formação, pelo que desta forma não poderia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a sua concretização e enriquecimento, em particular às seguintes pessoas:

Ao meu Orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pelo tempo disponível, e por ter apostado em mim nesta tarefa complexa e trabalhosa, pois sem esta ajuda, dedicação e empenho, nada disto seria possível de se concretizar.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Cavalaria Miguel Freire, pela sua persistência e preocupação demonstrada ao longo da realização do trabalho de investigação.

A todos os Cadetes-Alunos que se disponibilizaram para o preenchimento dos questionários, pois sem a sua ajuda não seria possível terminar este estudo.

Aos meus camaradas e amigos do Curso Brigadeiro D. Carlos de Mascarenhas, por todos os momentos vividos, partilhados e os conhecimentos aprendidos, bem como por toda ajuda e camaradagem durante o curso na Academia Militar.

Por último, à minha família e amigos, por todo o apoio incondicional desde o início do meu percurso militar, fazendo com que nunca me escasseassem forças, mesmo nos momentos mais custosos, para continuar a batalhar na concretização do meu sonho.

A todos o meu sincero obrigado!!!

RESUMO

O presente estudo subordinado ao tema “A influência da Ansiedade nas Competências dos Alunos da Academia Militar: Estudo de caso dos Exercício Finais - Leão 15”, tem como principal finalidade identificar e quantificar a influência da ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos da Academia Militar. Contribuindo assim, para o reconhecimento das competências influenciadas pela ansiedade e a sua perceção no desempenho, mais propriamente na Informação Comportamental do Aluno.

No estudo foi implementado um inquérito constituído por algumas questões de carácter sociodemográfico, um questionário de competências de liderança e um questionário de medição de ansiedade – STAI. Foi aplicado a um grupo de 165 Cadetes-Alunos da Academia, sendo 95 do 4º Ano Escolar e 80 do 1º Ano Escolar. De salientar que este inquérito foi realizado duas vezes: antes e depois do Exercício Leão 15. Com base nas respostas dadas, criou-se uma base de dados em Microsoft Excel, à qual se acrescentaram as notas de Informação Comportamental dos Aluno, e procedeu-se ao seu tratamento e análise estatística, com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences*. (SPSS)

Dos resultados obtidos identificaram-se várias diferenças significativas entre os níveis de ansiedade e as competências de liderança, relativamente ao género, ano escolar, curso, ao desporto mais praticado e ao período em análise do Exercício Leão 15 das quais se realçam: o género feminino revelou maior índice de ansiedade no período anterior ao Exercício; o 1º Ano Escolar revelou maior índice de ansiedade estado em ambos os períodos; o curso de EXE-Engenharias revelou maior ansiedade estado e ansiedade traço no período antes do Exercício e os alunos que praticam mais frequentemente desporto coletivo revelam maior Ansiedade Estado no período depois do Exercício Leão 15.

Assinalaram-se ainda correlações significativas entre a ansiedade, as competências de liderança e a nota da Informação Comportamental dos Aluno com valores mais elevados nas seguintes: “trabalho de equipa e coesão”; “flexibilidade e adaptabilidade”; “autocontrolo” e “influência e referência”.

Com o objetivo de procurar identificar e quantificar as competências mais influenciadas pela ansiedade, concluiu-se que as médias de ansiedade como variável preditora é maior nas competências: “flexibilidade e adaptabilidade”, “capacidade de

resolver problemas”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “aptidão técnico profissional”, “gestão de conflitos e negociação”, “transparência”, “comunicação assertiva”, “comunicação” e “relações interpessoais”.

Palavras-Chave: Ansiedade; Liderança; Competências; Ensino Superior Militar;

ABSTRACT

This study, entitled "The influence of anxiety on the leadership skills of cadets-students of the Military Academy. Case Study: Exercise Lion 15 "it's main purpose is to identify and quantify the influence of anxiety on the leadership skills of cadets-students of the Military Academy. It contributes, to the recognition of skills influenced by the anxiety and its perception in performance, more properly the ICA.

To this end, it was implemented a survey consisting of some issues of socio-demographic character, a questionnaire about leadership skills and an anxiety measurement questionnaire - STAI. It was applied to a group of 165 Academy cadets , 95 of the 4th grade and 80 the first. Note that this survey was conducted twice: before and after the Exercise Lion 15. Based on the answers, a database was created, in Microsoft Excel, to which has been added the grades obtained by the respective students, the Behavioral Information grade of the student, and the processing and statistical analysis, using the statistical Package for Social Sciences,was also developed.

From the results of the study, we identified several significant differences between anxiety levels and leadership skills,in relation to gender, school year, course, the most practiced sport and the period under review the Lion Exercise 15. Some are the following : female studentes showed higher anxiety index in the period before to the exercise; the 1st year School showed higher anxiety State index, in both periods; the course of EXE-Engineering revealed higher Anxiety State and Trait Anxiety in the period before exercise and students practicing more often collective sport reveal greater anxiety State in the aftermath of the Exercise Lion 15.

It has been also noticed, significant correlations between anxiety, leadership skills and the Behavioral Information Student grade. In order to identify and quantify, the skills, most affected by anxiety, it was concluded that the average anxiety, as predictor variable, is greater in the following skills: "flexibility and adaptability", "ability to solve problems," "recognition, positive feedback and recovery "," professional technical ability "," conflict management and negotiation"," transparency, ", " assertive communication ", "communication " and "interpersonal relationships ".

Key-Words: Anxiety; Leadership; Skills; Military Higher Education;

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
1.1. Ansiedade	5
1.2. Conceito de Ansiedade	6
1.3. Estado de Ansiedade e Traço de Ansiedade.....	7
1.4. Teoria da Ansiedade Estado-Traço de Spielberger	8
1.4.1. Estudos Utilizando o STAI.....	12
1.5. Conceito de Competência.....	13
1.6. Liderança	15
1.7. Conceito de Liderança	16
1.7.1. Liderança em Contexto Militar.....	18
1.8. Modelos de Competências da Liderança em Contexto Militar	20
1.9. Modelos Escolhidos para Abordagem ao Tema.....	22

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS.....	23
2.1. Introdução.....	23
2.2. Delimitação do Estudo	23
2.3. Metodologia.....	24
2.4. Caracterização dos Instrumentos Utilizados.....	26
2.5. Caraterização do universo	30
2.6. Procedimentos e Programas Utilizados na Recolha de Dados e Análise	30
 CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ...	32
3.1. Introdução.....	32
3.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	32
3.3. Análise Descritiva Relativa às Competências de Liderança e Ansiedade.....	34
3.3.1. Análise Descritiva – Amostra Total	34
3.3.2. Análise descritiva das competências de liderança – Género (n=175)	36
3.3.3. Análise descritiva das competências de liderança – Ano escolar (n=175).....	37
3.3.4. Análise descritiva das competências de liderança – Curso (n=175)	38
3.3.5. Análise descritiva das competências de liderança – Desporto (n=175)	39
3.4. Diferenças significativas na Ansiedade entre os dados sociodemográficos.....	40
3.5. Correlação de Bravais-Pearson.....	43
3.5.1. Correlações Significativas: Competências de Liderança, a Ansiedade e ICA	44
3.6. Regressões lineares entre a Ansiedade e as Competências de Liderança.....	45
 CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
4.1. Introdução.....	48
4.2. Verificação das Hipóteses	48
4.3. Resposta às Perguntas Derivadas	49
4.4. Resposta à Questão Central	50

4.5. Conclusões Finais	51
4.6. Limitações de Investigação	53
4.7. Propostas e Sugestões	53
BIBLIOGRAFIA	54
APÊNDICES	I
ANEXOS	XI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Processo de Ansiedade Estado/Traço.....	8
Figura 2	Metodologia do RCFTIA	24
Figura 3	Modelo Conceptual da Relação entre as Variáveis em Estudo.....	26
Figura 4	Caraterização quanto ao Género	32
Figura 5	Caraterização quanto ao Ano Escolar dos Inquiridos	33
Figura 6	Caraterização quanto ao curso Frequentado na AM	33
Figura 7	Caraterização quanto ao Desporto mais Praticado.....	34
Figura 8	Valores Médios e Desvio Padrão das Competências na Amostra Total	35
Figura 9	Valores Médios e Desvio Padrão da Amostra Total	36
Figura 10	Domínio e Tipos de Competência.....	XII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	Estrutura e Resumo do Trabalho de Investigação.	4
Quadro 2	Estudos Acadêmicos Utilizando o STAI.	13
Quadro 3	Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência	14
Quadro 4	Competências associadas a Modelos de Liderança.	22
Quadro 5	Competências e Descrição.....	27
Quadro 6	Componentes da Competência e seu Significado.....	XI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Grau de Confiabilidade das Competências de Liderança e Respetivos Itens	29
Tabela 2	Grau de Confiabilidade do STAI.....	29
Tabela 3	Média e Desvio Padrão de valores da Ansiedade.....	42
Tabela 4	Média e DP valores das competências de Liderança da Amostra Total.....	I
Tabela 5	Média e Desvio Padrão de valores da Ansiedade da Amostra Total.....	I
Tabela 6	Média e DP valores das competências de Liderança relativamente ao género. ..	II
Tabela 7	Média e DP valores das competências de Liderança relativamente ao Ano.	III
Tabela 8	Média e DP valores das competências de Liderança relativamente ao curso.....	IV
Tabela 9	Média e DP valores das competências de Liderança relativamente ao desporto. V	
Tabela 10	Correlações significativas entre Competências, a Ansiedade e ICA.....	VI
Tabela 11	Competências de liderança e Variavel de Ansiedade	VII
Tabela 12	Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA.....	X

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AE	Ansiedade Estado
AE	Ansiedade Estado
AEL15	Antes do Exercício Leão 15
AM	Academia Militar
AT	Ansiedade Traço
AT	Ansiedade Traço
DEL15	Depois do Exercício Leão 15
EL15	Exercício Leão 15
EXE	Exército
FA	Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
ICA	Informação comportamental do aluno
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
STAI	Inventário da Ansiedade como Estado e como Traço
TPO	Tirocínio para Oficiais

INTRODUÇÃO

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge na parte final do curso frequentado na Academia Militar (AM), Mestrado Integrado em Ciências Militares com a especialidade de Cavalaria e tem como objetivo principal, aplicar todos os conhecimentos estudados, adquiridos e consolidados no curso frequentado na AM.

O presente trabalho é parte integrante do Tirocínio para Oficiais (TPO) e tem o intuito de ensinar metodologias de pesquisa e investigação, reflexão individual e de análise ao seu autor. Após a sua realização possibilita uma entrada nos quadros permanentes, como Oficial do Exército Português.

Este trabalho contempla o Tema “A influência da ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos da Academia Militar. Estudo de caso: Exercício Leão 15”.

A ansiedade é uma característica biológica do ser humano e é um processo físico que nos mantém em alerta, criando no nosso corpo um estado de vigília no qual, através da libertação da adrenalina e outros bioquímicos, como por exemplo a dopamina e o cortisol, todo o nosso corpo fica preparado para reagir a agressões exteriores, e o nosso cérebro fica com maior agilidade de raciocínio, numa tentativa de, perante o medo, conseguir encontrar uma solução. Devemos entender ansiedade como um fenómeno que ora nos beneficia, ora nos prejudica. Assim, com este RCFTIA pretende-se analisar a influência da ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos da AM durante a realização de atividades militares que provocam elevados níveis de fadiga física e psicológica, sendo os Exercícios Finais Leão 15 o escolhido.

A AM é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar, inserido no sistema de ensino superior nacional, cuja missão consiste na preparação de quadros altamente qualificados com as competências e capacidade para comandar em situações de risco e incerteza, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional, para o que desenvolve ações de ensino, investigação e apoio à comunidade, preparando os futuros Oficiais dos quadros permanentes do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana (GNR) . (Academia Militar, 2016).

A transição do ensino secundário para o ensino superior desencadeia diversas alterações no quotidiano do estudante, podendo afetá-lo, positiva e negativamente (Martins,

2005). Esta transição pode implicar um elevado nível de stress, uma vez que se trata de um acontecimento que influencia a vida do estudante, a mudança das suas rotinas, o afastamento do ambiente familiar e social.

O ensino militar possui particularidades próprias, diferentes das universidades civis, devido à estrutura hierárquica e organizacional, as suas regras e normas ao nível institucional, ao regime de internato, ao cumprimento de horários, às formaturas, ao tempo de estudo e principalmente devido ao peso das tradições e simbologias existentes na instituição. Estes permitem considerar o contexto académico militar como potenciador de níveis de ansiedade, depressão e stress elevados (Moura, 2011).

O presente estudo decorre da curiosidade que existe sobre o fenómeno da ansiedade, e procura identificar se esta influencia as competências de liderança dos Cadetes-Alunos da AM no Exercício Leão 15. Após isso iremos tentar perceber qual a influência da ansiedade no desempenho dos Cadetes-Alunos através da análise da nota de ICA¹, pois esta é atribuída com base nas competências de liderança abordadas neste trabalho e outros critérios de avaliação comportamental do seu dia a dia.

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objeto de investigação é a identificação da influência da ansiedade dos Cadetes-Alunos nas competências associadas à liderança através de modelos desenvolvidos por autores conceituados. Segundo Sousa e Batista (2011), o *“objetivo de estudo indica a principal intenção da investigação que por sua vez corresponde à meta que queremos alcançar”* (p.26).

É de realçar que o estudo foi enquadrado pelo período anterior e posterior ao Exercício Leão 15 da Academia Militar, providenciando assim uma visão da influência do mesmo, com o efeito da ansiedade nas competências de Liderança. Este exercício é o culminar da instrução militar ao longo do ano letivo e concorre para os objetivos específicos das Unidades Curriculares de Tática das Armas (vacionado para o 4º Ano, mas com participação do 1º Ano), servindo assim para os alunos colocarem em prática todos os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do ano. A participação dos alunos do 1º e 4º ano de uma forma conjunta no exercício em que um dos objetivos é a prática de comando sob stress, é um dos motivos do estudo destes dois anos em particular. No entanto, o principal objetivo é perceber as diferenças do efeito da ansiedade nas competências de liderança. Tendo já os alunos do 4º ano mais experiência e aprendizagem,

¹ Informação Comportamental do Aluno da Academia Militar.

comparar os seus níveis de ansiedade com os alunos que menos experiência possuem.

O objetivo geral da investigação é identificar as competências de liderança mais afetadas pela ansiedade nos Cadetes-Alunos da AM.

Os objetivos específicos para este estudo são:

- Verificar quais as competências de liderança mais reveladas pelos Cadetes-Alunos da AM;
- Verificar se a ansiedade é influenciadora das competências de liderança;
- Verificar se a ansiedade é influenciadora do desempenho dos Cadetes-Alunos na nota ICA;
- Relacionar a influência da ansiedade nas competências de liderança e o seu impacto na avaliação ICA dos Cadetes-Alunos da AM.

A questão central deste RCFTIA será então, “Quais as competências de liderança mais afetadas pela a Ansiedade nos Cadetes-Alunos da AM durante a realização do Exercício Leão 15?”. Devido á questão central, surgem as seguintes questões derivadas:

- Questão derivada 1: “Quais foram as competências de liderança mais reveladas pelos Cadetes-Alunos no período do Exercício Leão 15?”
- Questão derivada 2: “Quais foram as diferenças nos níveis de ansiedade relativamente ao Ano escolar frequentado, no período do Exercício Leão 15?”
- Questão derivada 3: ” Existe uma influência negativa entre a ansiedade e as competências de liderança no período do Exercício Leão 15?”
- Questão derivada 4:” Qual é a influência da ansiedade nas competências de liderança, e o seu impacto na avaliação ICA dos Cadetes-Alunos da AM?”.

As respostas a estas questões derivadas concorrem para dar resposta à questão central. Perante as questões de investigação anteriormente levantadas e face aos objetivos que se pretendem alcançar, formularam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: As competências de liderança reveladas por parte dos Cadetes-Alunos 4ºAno Escolar tem valores superiores em relação aos Cadetes-Alunos do 1º Ano no período Antes do Exercício Leão 15.

- Hipótese 2: A ansiedade revelada pelos Cadetes-Alunos do 1º Ano Escolar é maior em relação aos do 4º Ano Escolar durante a realização do Exercício Leão 15.
- Hipótese 3: Os valores de ansiedade revelados pelos Cadetes-Alunos é superior no período antes do Exercício Leão 15 do que no período subsequente.
- Hipótese 4.1 Existe uma relação significativa entre a ansiedade e as competências de liderança dos Cadetes-Alunos da AM.
- Hipótese 4.2 Existe uma relação significativa entre as competências de liderança e a ICA no período do Exercício Leão 15.

O Quadro 1 que se segue apresenta, em síntese, cada uma das partes principais do trabalho e o resumo de cada um dos capítulos.

Quadro 1. Estrutura e resumo do trabalho de investigação.

Parte I Teórica	Introdução		Enquadramento no tema e justificação da sua pertinência. Pergunta de partida e perguntas derivadas, sustentadas no objeto de estudo e os objetivos específicos do trabalho. Hipóteses e metodologia do TIA. Síntese dos capítulos.	
	Revisão de literatura	Capítulo 1	Ansiedade	Revisão de literatura no âmbito da ansiedade, nomeadamente o STAI.
			Competência	Revisão de literatura no âmbito das competências, principalmente em contexto militar.
			Liderança	Revisão de literatura no âmbito da liderança, particularmente em contexto militar.
Parte II Prática	Capítulo 2	Metodologia	Explicação detalhada sobre os métodos e procedimentos utilizados.	
	Capítulo 3	Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	Caracterização sociodemográfica da amostra e das restantes variáveis através da análise estatística descritiva. Confrontação dos resultados obtidos com a revisão de literatura efetuada de maneira a confirmar ou refutar as hipóteses.	
	Trabalho de campo	Capítulo 4	Conclusões	Confirmação ou infirmação das hipóteses práticas que foram previamente formuladas, resposta às perguntas derivadas e por fim à pergunta de partida. Limitações do trabalho e investigações futuras.

Fonte: Sarmento (2013)

CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Ansiedade

Etimologicamente a palavra ansiedade deriva do latim *anxietāte* “disposição para a inquietação” e segundo o dicionário de língua portuguesa é definida como um estado de perturbação psicológica causado pela percepção de um perigo ou pela iminência de um acontecimento desagradável ou que se receia, opressão e angústia.

Segundo Smith et al. (1998) a ansiedade é uma resposta de cariz aversivo (físico ou emocional) aos fatores de stress físicos e psicológicos. Assim sendo associada ao conceito de ansiedade existe uma percepção de dano ou ameaça, que pode produzir sentimentos de preocupação e medo relativamente à possibilidade da existência de prejuízos de natureza física ou psicológica, e que muitas vezes pode desencadear níveis de cativação fisiológica excessivos (Matos, 2011).

Apesar de poder desencadear pensamentos, emoções e sensações físicas desagradáveis, existe um lado positivo e até saudável na ansiedade e que pode funcionar como um mecanismo de sobrevivência (Cruz, 1996).

Como referiu Eysenck (1992), a principal função da ansiedade é detetar ameaças ou perigos em ambientes stressantes. Assim, a forma como as pessoas movimentam os seus recursos internos para comparar as situações potencialmente produtoras de ansiedade, circunscreve o tipo de resposta que cada um deles tem a essas situações.

Existem diferentes níveis de suscetibilidade individual perante a ansiedade. É nesse contexto que se insere o conceito de ansiedade traço, que diz respeito à tendência natural de cada um de nós para experienciar elevações dos níveis de ansiedade em função de ocorrências de natureza stressante (Matos, 2011).

Se por um lado esta é uma característica relativamente estável, por outro lado a ansiedade-estado, diz respeito a um momento específico, ou seja, é uma condição momentânea e temporária de ansiedade resultante da interação de um conjunto de fatores ambientais e pessoais (Matos, 2011).

O presente trabalho consiste em verificar as possíveis implicações que a ansiedade pode acarretar nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos durante o Exercício Leão

15 (EL15). Neste exercício existe uma intenção de empenhar a totalidade do Corpo de Alunos num Exercício Tático Integrado, que se constitui como complemento dos conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo. Havendo ainda nele uma tarefa chave imposta que é aplicar e consolidar conhecimentos, sendo induzido condições de tomada de decisão sob stress, por parte dos Cadetes-Alunos.

1.2. Conceito de Ansiedade

Levitt (1980) define ansiedade como uma sensação subjetiva de preocupação e ativação fisiológica elevada, associando-a ao medo ou mesmo a uma ameaça.

Frischknecht (1990), baseando-se em Freud (1932) e Hull (1943), refere que a ansiedade tem sido entendida como uma reação natural a situações nas quais o indivíduo encontrou dor.

Para Weinberg e Gould (1999), a ansiedade é um estado emocional negativo caracterizado por nervosismo, preocupação, apreensão e associado à ativação ou agitação do corpo. Levitt (1980) afirmou que a ansiedade pode afetar de todas as áreas do empenho do indivíduo, encontrando-se a fundamentação para esta afirmação em Harre (1979) que argumenta que a tensão excessiva provoca fadiga precoce, fazendo subir a consciência da dor auto-infligida, que acompanha as performances de grande esforço. A ansiedade é, de uma forma comum, associada a uma sensação de nervosismo, acompanhada por um aumento do ritmo cardíaco, sudorese e uma secura na boca. Em termos fisiológicos, a ansiedade, ao aumentar o débito cardíaco, aumenta consequentemente a pressão arterial, eleva a temperatura corporal e provoca sudorese como forma de regulação do aumento da temperatura do organismo do indivíduo.

Spielberger (1989), Hackfort e Schwenkmezger (1993) consideraram a ansiedade como uma reação emotiva característica do indivíduo em stress. Samulski (2002), mencionando Nich (1981), considerou o stress genericamente como o resultado da interação de fatores pessoais (a nível psíquico e somático) e ambientais (físicos e sociais).

Por outro lado, Barkoukis (2007), apoiando-se na definição de May (1997), referiu que a ansiedade tem sido definida como um estado emocional desagradável, provocada por um perigo não específico e inconsciente

Spielberger (1972) definiu ansiedade como uma reação emocional provocada por um estímulo que é interpretado como uma ameaça, independentemente da sua natureza objetiva.

Para Moraes (1990) a ansiedade está associada a uma debilitante apreensão durante um determinado período, manifestando-se em indivíduos que vivenciam situações de stress, tais como eventos competitivos ou testes educacionais. O mesmo autor afirmou, ainda, que a ansiedade pode gerar a sensação de ameaça e de falta de capacidade. Martens et al. (1990) mencionou que a experiência de ansiedade é caracterizada pela ativação do sistema nevosos autónomo, acompanhado por sentimentos de tensão e apreensão, bem como, por pensamentos negativos.

Weinberg e Gould (2007) explicaram a ansiedade como “*um estado emocional negativo com sentimentos de preocupação, nervosismo e apreensão associados com a ativação ou a excitação do corpo*” (p. 264). Nesse contexto, podemos então referir a ansiedade como um estado desagradável de excitação elevada. Porém, a ansiedade pode apresentar um efeito facilitador ou inibidor do desempenho, dependendo da forma como a pessoa interpreta os seus sintomas, e da sua perceção de controlo sobre os acontecimentos (Eubank e Collins, 2000; Kingston et al., 2002). Baseando-se na definição de Gould e Krane (1992), Rubio (1999) referiu que a ansiedade é definida como o impacto emocional ou a ativação da dimensão cognitiva.

A definição de ansiedade que é adotada para este RCFTIA é a de Spielberger que a define como uma reação emocional provocada por um estímulo que é interpretado como uma ameaça, independentemente da sua natureza objetiva, pois comparando-a com as restantes definições, podemos verificar que praticamente todas têm em conta uma determinada reação perante uma situação temível ou a importância que se dá a cada objeto, acontecimento ou ambiente.

1.3. Estado de Ansiedade e Traço de Ansiedade

Magill (1984) considerou o traço de ansiedade uma característica da personalidade, ou seja, é a predisposição de um indivíduo para, perante uma determinada situação, entendê-la como ameaçadora ou não, assim, existe a tendência para sentir uma vasta quantidade de situações como perigosas ou ameaçadoras.

Viana (1989) indicou o estado de ansiedade como um estado emocional transitório que altera em intensidade e muda com o tempo. O estado de ansiedade pode ser exposto como um conjunto de sentimentos subjetivos entendidos conscientemente como inadequados e tensão acompanhada por um aumento da ativação, isto é, uma situação

emocional temporária do organismo humano que varia de intensidade e é instável no decorrer do tempo.

Weinberg e Gould (2001) concluíram que o estado de ansiedade de um indivíduo num determinado momento está diretamente relacionado com o seu traço de ansiedade.

1.4. Teoria da Ansiedade Estado-Traço de Spielberger

A teoria da ansiedade estado-traço de Spielberger deriva do pressuposto de que a ansiedade é um estado emocional (Spielberger, 1972) e assenta na Teoria Psicanalítica de Freud e na Spence-Taylor Drive Theory. Os ensaios de Spielberger incidem no estudo dos efeitos da ansiedade na aprendizagem e realização académica.

A Figura 1, que se segue, foi elaborada por Spielberger e permite-nos entender a teoria da ansiedade estado-traço, a qual gerou um grande número de pesquisas e apresenta sobretudo, um valor heurístico e descritivo, ao considerar a ansiedade simultaneamente como fenómeno psicológico complexo, como estado emocional transitório e traço de personalidade.

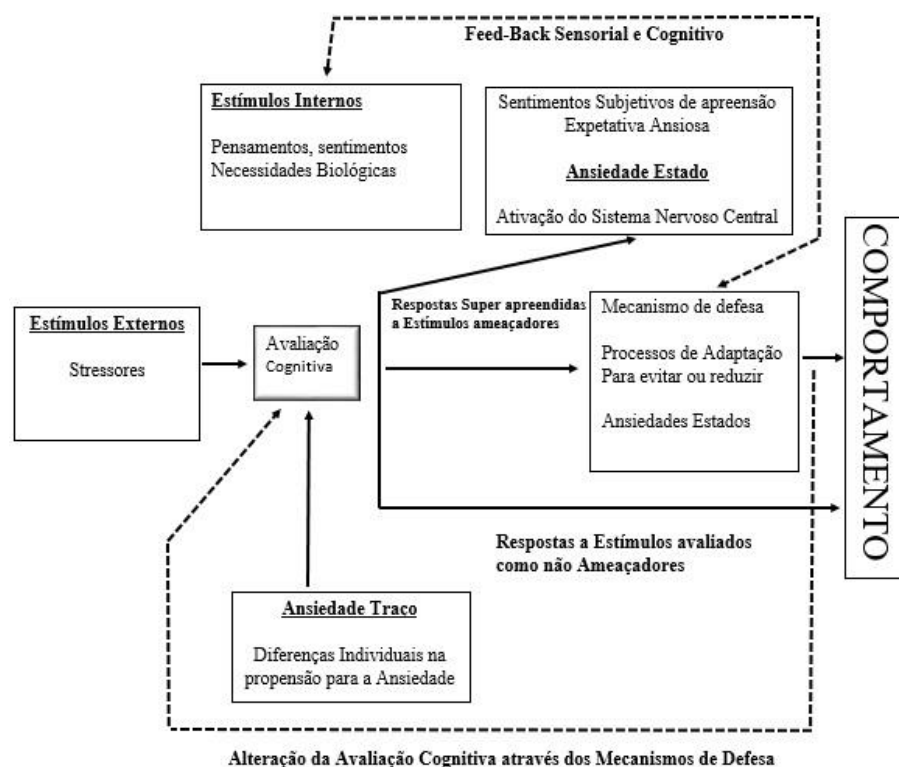


Figura 1. Processo de Ansiedade Estado/Traço

Fonte: Spielberger (1966)

Esta teoria serviu ainda de apoio à elaboração de um teste, ponderado o procedimento padrão para medir a ansiedade: o Inventário da Ansiedade como Estado e como Traço de Spielberger (STAI).

Para Monteiro (1986), esta teoria forma uma estrutura conceptual de referência à classificação de algumas variáveis mais significativas que poderão ser refletidas na investigação da ansiedade e a colaboração valiosa para a explicação científica da ansiedade como um método psicológico extremamente complexo.

Esta teoria baseia-se em três aspetos básicos do fenómeno ansiedade:

- Característica dos dois constructos psicológicos, Ansiedade Estado (AE) e Ansiedade Traço (AT);
- As características das condições-estímulo “stressantes”;
- Os processos cognitivos de avaliação.

- **Característica dos dois constructos psicológicos, AE e AT:**

O termo AE foi elaborado por Spielberger, para definir reações emocionais assinaladas por sentimentos subjetivos de tensão, apreensão, nervosismo e preocupação, conscientemente compreendidos pela ampliação da atividade do sistema nervoso autónomo, suscetíveis de variar no tempo e de intensidade.

A AT menciona as diferenças individuais quanto à propensão à ansiedade, ou seja, quanto à aptidão a encarar um conjunto de circunstâncias como temíveis e quanto à perseverança com que estados de ansiedade são entendidos durante longos períodos de tempo.

Monteiro (1986) conclui que a ansiedade-traço acarretaria diferenças individuais quanto à disposição para responder a situações stressantes com aumentos variáveis de ansiedade estado.

- **Características das condições estímulo “stressantes”:**

Spielberger e Dias Guerrero (1986) identificaram duas classes de situações stressantes: Situações de ameaça à autoestima e situações de ameaça física.

Nas situações de ameaça à auto-estima, Spence e Spence (1975) e Spielberger (1981) averiguaram que em circunstâncias em que o insucesso era experimentado ou quando era avaliada a capacidade pessoal os indivíduos com elevadas pontuações em AT sentiam-se um pouco ameaçados.

Para Lewis e Adank, (1975) citados por Monteiro (1986), e na mesma temática *“uma ameaça à autoestima produz níveis diferentes de AE em sujeitos que diferem em AT”*. (p.13). Seguindo a mesma linha de pensamento dos autores, Saranson (1975) salienta igualmente que, indivíduo de elevado AT eram mais preocupados consigo próprios. Este princípio é claro nas palavras de Spielberger ao referir que, *“em geral, em pessoas com alto grau de ansiedade como traço são mais vulneráveis... porque têm baixo grau de amor-próprio e não têm confiança em si”*(1981, p.27).

Portanto, através dos princípios defendidos pelos autores referidos, as pessoas com alto nível de AE, tendem a considerar temíveis muitas situações díspares e são especialmente vulneráveis à tensão.

Segundo Spielberger et al. (1989) as diferenças individuais em relação ao assunto de propensão à AT, este salienta que: situações que envolvam perigos físicos são percebidas como ameaçadores pela maioria das pessoas, as circunstâncias em que a adequação pessoal é cotada são mais fáceis de perceber como sendo ameaçadoras por pessoas com alto grau de ansiedade como traço do que por pessoas com baixo grau desse tipo de ansiedade.

- **Processos de avaliação cognitiva**

Nesta teoria abordada pelo autor é conferido um papel capital à avaliação cognitiva na evocação de estados de ansiedade, bem como aos processos cognitivos mobilizados para os eliminar ou reduzir. A ativação de estados de ansiedade envolve uma continuação de ocorrências organizadas temporalmente iniciadas por estímulos internos ou externos e avaliados pelo indivíduo como perigosos ou assustadores. A estimativa do estímulo ou situação como ameaçadora seria também atingida pela capacidade pessoal do indivíduo, sua experiência passada, nível de AT e pelo objetivo intrínseco à situação. Nesta ótica, e citando Spielberger (1981, p.31), *“qualquer estímulo interno ou externo cognitivamente como ameaçador evocará uma reação de ansiedade como estado. A intensidade e duração dessa reação emocional serão proporcionais ao grau de ameaça que a situação opõe ao indivíduo, bem como à persistência dos estímulos que a evocam”*.

As situações stressantes a que a pessoa é exposta poderão ocasionar processos defensivos mediante soluções de acerto que possibilitem minimizar a ameaça de modo a reduzir a intensidade de AT. O autor refere ainda que as circunstâncias objetivas de uma situação, os pensamentos suscitados e as lembranças recordadas, as habilidades de enfrentamento do indivíduo e as suas experiências anteriores com circunstâncias

semelhantes, tudo isso, contribui para se avaliar uma situação como menos ou mais ameaçadora (Spielberger 1981).

Então compreendemos que a durabilidade de uma reação AE depende da interpretação da ameaça, da perseverança e dos instrumentos psicológicos de defesa que no passado se apresentaram eficazes na redução de estados de ansiedade. Spielberger (1981), a propósito da conduta aplicada a anular ou restringir a ansiedade atenta para que *“...as pessoas também se ajustam a situações de tensão efetuando manobras psicológicas inconscientes destinadas a alterar a forma como vêm uma situação a fim de que ela lhes pareça menos ameaçadora. Tais processos, que modificam o modo pelo qual uma situação ameaçadora é encarada sem realmente lidar com a verdadeira fonte de perigo, se chama mecanismo de defesa”*. Pode-se deduzir que os motivos que reproduzem Ansiedade serão conhecidos como menos ameaçadores na avaliação em que se adequa um procedimento de defesa eficiente, minorando ao mesmo tempo a ansiedade. O autor refere que o uso dos mecanismos de defesa só pode ser ineficaz na medição em que: *“os problemas básicos que determinam a ansiedade permanecem inalterados (...) conduzindo a uma adaptação precária. De um modo geral, modificam, distorcem ou tornam inconscientes os sentimentos, os pensamentos e as lembranças que, de outro modo provocariam ansiedade”*.

Daqui se percebe que a teoria de ansiedade estado-traço de Spielberger preocupa-se em: clarificar as propriedades de AE e de AT como um constructo psicológico; identificar as particularidades das situações estimulantes que exaltam stress, que lembram diferentes níveis de AE, que diferem na AT; e, em legitimar a centralidade da cognição e processo motor (mecanismos de defesa) que servem para suprimir ou minorar a AE. Na Figura 1 pode ainda confirmar-se que esta teoria assume que o despertar da AE contém uma sequência de circunstâncias inevitáveis temporalmente por estímulos externos e/ou internos que são compreendidos como ameaçadores para o indivíduo.

Em forma de síntese podemos afirmar que:

- em situações que aparentam ser ameaçadoras para o sujeito será invocada uma reação de AE. Depois, o mecanismo de feedback sensorial e cognitivo de altos níveis de AE será instigado como displicente;
- a configuração de uma reação de AE será adaptada à quantidade da ameaça que a situação apresenta para o sujeito;

- a duração de uma reação de AE depende da persistência individual de interpretação da situação de ameaça;
- indivíduos com elevada AT perspetivarão as situações que envolvem insucesso ou intimidação para a autoestima, como mais temíveis do que indivíduos que apresentam baixa AT;
- a avaliação da AE tem impulsos que dirigem características que podem ser diretamente expressas no comportamento, ou podem servir para inaugurar defesas psicológicas que foram efetivas na limitação da AT no passado;
- situações stressantes que são geralmente encontradas podem ocasionar no indivíduo o desenvolvimento de mecanismos de defesa psicológica que são delineados para reduzir a AE;
- tendo em consideração o conhecimento das diferenças individuais na AT, é assumido que os resíduos das experiências do passado induzem indivíduos a enfatizar situações que envolvem algumas das avaliações pessoais como mais ameaçadoras, do que indivíduos que apresentam baixa AT.

1.4.1. Estudos Utilizando o STAI

Vários estudos universitários foram realizados para avaliar a Ansiedade nos alunos do ensino superior utilizando o STAI. O quadro seguinte demonstra os valores médios obtidos para a Ansiedade Estado e Ansiedade Traço nesses estudos. Estes valores serão depois utilizados para comparar com os resultados obtidos neste trabalho.

Foram escolhidos três estudos realizados no Politécnico de Portalegre no ano de 2008, Universidade Católica Portuguesa-Porto em 2011 e na Universidade dos Açores em 2013.

Como podemos observar no Quadro 2 a amostra do Politécnico de Portalegre abrange 185 alunos a frequentar o 1º Ano, na Universidade Católica Portuguesa no Porto foram realizados estudos a alunos de todos os anos a frequentar o Curso de Enfermagem sendo a amostra de 75 alunos do 1º Ano e 56 no 4ºAno. Quanto ao estudo realizado na Universidade dos Açores, foi realizado a 100 alunos finalistas de cursos de mestrado em Psicologia.

Quadro 2. Estudos Acadêmicos utilizando o STAI.

	Politécnico de Portalegre	Universidade Católica Portuguesa- Porto		Universidade Açores
	1º Ano	1º Ano	4º Ano	Finalistas
Ansiedade-Estado	40.2	38.5	34.9	38.2
Ansiedade-Traço	40.6	39.7	34.5	37.1

Fonte: Elaboração do Autor

1.5. Conceito de Competência

O conceito de *competência* tem sido bastante investigado na literatura, o seu sentido e âmbito de aplicação tem adotado variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito *plástico* (adapta-se ao longo da história), *polissémico* (assume diversos significados) e *polimorfo* (assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos) (Perez, 2005).

Para Harvey (1991) a competência é dividida em 4 componentes, “*Knowledge*” (Conhecimento), “*Skill*” (Capacidade), “*Ability*” (habilidade) e “*Others*” (Outras) como é possível contactar no Anexo A - Componentes da Competência, Quadro 6 .

O termo competência pode ser empregado de diferentes modos. Na linha de pensamento de Brandão e Guimarães (2001), é o reconhecimento social sobre a aptidão de alguém se colocar sobre um determinado assunto, ou normalmente usado para classificar o indivíduo capaz de realizar um determinado trabalho. Sucede que o termo tem sido usado com outros significados, como por exemplo, na divisão de determinados trabalhos numa empresa por competências, sendo neste caso definido o seu significado de “responsabilidade por”. Pode também ser delimitado como um atributo de alguém que tem a capacidade de dissipar determinados problemas ou de exercer determinadas funções. No âmbito do Direito o termo competência pode ser o conjunto de regras que definem qual o tribunal com atributos para sentenciar uma causa. Segundo estas linhas de pensamento, iremos sempre alcançar o mesmo facto, em que competência é ter “aptidão para”.

Contudo, pode ainda ser definido como o conhecimento, aptidões e atitudes que podem ser entendidas como o saber “em ação ou em uso”. Deste modo, competência, não significa o acrescentar a um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes, mas sim

promover o desenvolvimento integrado das capacidades que possibilitam a utilização dos conhecimentos em situações díspares, mais familiares ou menos familiares ao aluno.” (Ministério da Educação, 2001, p. 9).

Para Chiavenatto (2000, p. 166) “*competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas*”.

Cascão (2004) definiu competência nas ações manifestadas e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo organizado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.

Segundo Cheetham e Chievers (2005) competência é o desempenho eficaz dentro de uma ocupação, do qual podem alterar os níveis básicos de proficiência aos níveis mais altos de excelência. Durand (2006) afirmou que o conceito de competência abrange ativos, recursos, diferentes padrões de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a fim pelas organizações. Como podemos observar no Quadro 3 a multiplicidade de conceptualizações de *competência* pode ser exibida em quatro perspetivas de abordagem diferenciadas: atribuições, qualificações, traços e comportamentos (Ceitil, 2006).

Quadro 3. Quatro perspetivas de abordagem da Competência

Competência como atribuições: a competência é um elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades
Competências como qualificações: a competência é um elemento extra pessoal e relaciona-se com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspetiva poderá ser relacionada com o contexto educativo.
Competências como traços ou características pessoais: associadas a características intrapessoais e representando capacidades dos indivíduos.
Competências como comportamentos e ações: as competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.

Fonte: Ceitil (2006)

Numa abordagem assumidamente comportamental, vários autores divulgam que a competência só poderá ser efetivamente uma competência quando observável e aprovada. Apuramos assim uma crescente necessidade de oficializar e ratificar um conceito que não reúne consenso teórico nem prático, mas que é, entretanto, uma ferramenta eficaz para as organizações, particularmente, pela possibilidade de estimular e gerir o potencial de cada recurso humano e conseqüentemente o sucesso organizacional.

Rouco (2012) desenvolveu um modelo de competências de Liderança através do seu estudo com base nas respostas dos inquiridos para a situação ideal com vista a obtenção de desempenhos superiores, correlacionando as variáveis com as dimensões extraídas dos quatro modelos de competências de Liderança abordados no seu estudo, como pode ser observado na Figura 10, presente no Anexo B - Domínio e Tipos de Competência.

A 31 de Dezembro de 2007, em Portugal, através de decreto de lei foi criado o Sistema Nacional de Qualificações, “SNQ”. O SNQ em articulação com o Quadro Europeu de Qualificações surgiu devido à necessidade de incluir e articular as qualificações obtidas no âmbito dos diferentes subsistemas de educação e formação num quadro único, pelo que é possível obter um certificado que comprove e compara as qualificações de cada formação dando ao seu portador um reconhecimento nacional pelas suas competências.

1.6. Liderança

O desígnio de liderança é já algo que nos segue desde os nossos antepassados, já desde essa época se relata a importância de determinados indivíduos orientarem e disponibilizarem o que os rodeiam rumo ao alcance de um objetivo específico. Nos povos primitivos já existia um indivíduo que os guiasse, que os protegesse e que promovesse um ambiente harmonioso dentro do grupo, neste caso o povo em questão.

Contudo a civilização evoluiu a nível tecnológico, a nível demográfico e em suma houve evolução a todos os níveis. Foram necessárias determinadas características para ocupar definida colocação, começaram a surgir processos de diferenciação e hierarquização.

Ou seja, liderança é um tema que tem sido abordado e escrito nas últimas décadas, principalmente, a partir da segunda metade do século XX. Ainda assim, a temática da liderança é uma questão sempre atual (Rouco & Sarmiento, 2010).

Na própria instituição militar sempre houve um indivíduo que influenciasse os homens á sua volta, esta posição significava um elevado estatuto de poder o que fazia com que essa posição fosse desejada por muitos. Contudo como já foi referido anteriormente devido á evolução da civilização estes cargos tiveram de ser ocupados por indivíduos que tivessem determinados requisitos.

Um Comandante deve ser um líder nas suas ações de comando, para que os seus subordinados se tornem os seus seguidores vendo o seu Comandante como um indivíduo com determinadas características e competências.

A capacidade de influenciar outro está relacionada com a forma como os subordinados se comprometem ou se empenham nas missões que lhe são concedidas. A capacidade de ser um bom líder e influenciar os que o circulam está presente em todas as organizações, tornando-se imprescindível para que se consigam atingir as metas previstas, pois sendo um bom líder e conseguindo que os seus subordinados os sigam e se comprometam com as suas tarefas, conduz a resultados muito mais satisfatórios.

Etimologicamente, líder e liderança são termos de introdução recente no léxico português oriundos do inglês *leader e leadership*; traduzem a ideia, respetivamente, de guia virtual e qualidade ou função de líder.

Na língua portuguesa estes conceitos estão profundamente ligados à arte de comando, mas, obviamente, a tónica nesta literatura de inspiração política e militar é posta nos aspetos biográficos do líder enquanto ator que dirige um processo e não na liderança propriamente dita. O advento das ciências sociais, em particular, da sociologia e da psicologia, possibilitou alargar esta visão algo restrita da liderança.

1.7. Conceito de Liderança

Para Stogdill (1950), a liderança é o processo de influenciar o comportamento humano, isto é, motivar pessoas a adotar um comportamento que de outro modo não adotariam para obter objetivos comuns. A liderança torna-se eficaz quando o seguidor continua com o comportamento, mesmo na ausência do líder.

Segundo Jago (1982), a liderança é um exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo, ou seja, o líder especifica de forma clara as metas a atingir e os seguidores limitam-se a dar o indispensável para cumprir o delimitado – influência sobre os comportamentos

dos seguidores. Rauch e Behling (1984), definem como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para a realização de objetivos.

Bass (1990, p. 11), uma das referências na área da liderança, concluiu que a liderança era “*o mais falado e o menos compreendido dos fenômenos humanos*” e que dela existiam “*quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito*”. No entanto, de uma forma vaga, pode dizer-se que liderança é um processo ou capacidade de influenciar um grupo, por um dos membros que ocupa uma posição hierarquicamente superior, a fim de alcançarem objetivos comuns. Pode tornar-se um processo mais complexo quando a interação dos membros do grupo implica uma estruturação ou reestruturação da situação, percepções e expectativas dos membros (Bass, 1990).

Segundo Vieira (2002, p. 14-15), é “*Processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos, concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado*”.

Para Hunter (2004), a liderança é baseada na autoridade, a qual consiste na aptidão de influenciar pessoas a trabalhar motivadas para atingir objetivos idênticos.

Segundo Maxwell (2007), o líder gera uma influência especial dentro de um grupo, com um esforço consciente no sentido de levá-lo a atingir metas que atendam às necessidades reais do grupo. Para ser líder é preciso não apenas estar à frente de um grupo, mas é ser a pessoa que outros seguirão sem hesitar, com prazer e confiança. Os que seguem o líder fazem-no não só por respeito, mas também porque o líder se revela portador de uma série de princípios – influencia pelo exemplo.

Northouse (2013), é um processo pelo qual alguém singularmente influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Para Bento e Ribeiro (2013, p.12) é “*Capacidade de influenciar outros de modo a que se atinjam os objetivos definidos de uma maneira voluntária e consciente*”.

No Manual de Liderança Militar da AM, Vieira (2002, p.14-15) define liderança, tal como é atualmente ministrado aos Cadetes-Alunos na Unidade Curricular Ética e Liderança, como “*um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam*” e ainda afirma que se trata do processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos,

concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado, que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário). Por se considerar a definição mais completa, será esta a definição de “liderança” a ter em consideração, no decorrer do trabalho.

1.7.1. Liderança em Contexto Militar

Rippe (1986) afirmou que *“a diferença entre as Forças inglesas e as alemãs antes de Agosto de 1942 consistia na eficácia da liderança alemã”*, e continua dizendo que *“as Forças alemãs eram altamente bem-sucedidas em inspirar e motivar os seus soldados para realizarem coisas difíceis em circunstâncias desafiadoras”* (p. 57).

Nas Forças Armadas (FA) Portuguesas o termo liderança só foi amplamente difundido e aceite nos anos 80. Até à data, para os Oficiais existia a arte de comando, traduzindo-se pelas *“habilidades para se dirigirem pessoas e se atingirem os objetivos com um mínimo de conflitos e um máximo de cooperação”* Munson (1921 p.12) ou a arte de levar os outros a fazer o que se quer (Bundel, 1930). Desde 1990 que a realidade das FA mudou radicalmente no que diz respeito à formação académica e à liderança (Pereira, Melo & Fonseca, 2011, p. 9).

Segundo Leitão e Rosinha (2007), *“a partir da década de 80, o ensino e a instrução do comando, chefia e ética militares, repartidos pela formação militar no Corpo de Alunos e pelo currículo académico, surgem integrados em cadeiras e atividades designadas por diferentes combinações”* e *“em 1985, o Comando e Liderança no âmbito da formação militar do Corpo de Alunos passou a incluir uma série de exercícios práticos de liderança provenientes do Exército Britânico”* (p. 13).

O mundo está sempre num processo acelerado e de profunda alteração que exige de todos um desenvolvimento profissional ininterrupto. O sucesso dos líderes militares do século XXI exige deles caráter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento, decisão, coragem e sentido de oportunidade face ao que tem de ser feito.

Os líderes do futuro devem compreender os efeitos físicos e psicológicos do perigo, medo, esgotamento, privação e violência nos seus subordinados. E deles se espera que sejam capazes de equilibrar, constantemente, a obrigação afeta ao cumprimento da missão, com a necessidade de motivar e cuidar dos seus homens, sendo-lhes exigido que coloquem a missão e os seus militares à frente do seu próprio bem-estar (Vieira, 2002).

À semelhança do que acontece em todas as organizações, no Exército, o comandante preocupa-se acima de tudo com a sua Unidade. Nas organizações, os comandantes são responsáveis por lhe dar vida, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho (Borrvalho, 2012).

Dentro do meio militar existem muitos líderes, cada um ao seu nível, todos fazem parte de uma cadeia de comando, todos desempenham funções de líder e ao mesmo tempo de liderado. Ser bom subordinado é parte de ser um bom líder, todos os soldados num determinado momento devem agir como líderes e como liderados (U.S. Army, 2006).

Um líder ideal do Exército é forte intelectualmente, tem presença física, competência profissional, elevado caráter moral e é visto como um modelo a seguir. É capaz e está disposto a agir de forma decisiva, na intenção dos seus superiores hierárquicos. Os líderes do Exército reconhecem que a organização, está assente na confiança e em cumprir com sucesso as missões em tempo de guerra e de paz (U.S. Army, 2006).

Nas FA Espanholas usa-se frequentemente a palavra líder com dois significados: em primeiro lugar para mencionar os "bons chefes", que além de serem os (formais) dirigentes legítimos, são admirados pelos seus subordinados e as instruções transmitidas são seguidas de boa vontade e não só por ser uma obrigação. Em segundo lugar, o termo líder também é usado para se referir àqueles que, sem serem líderes legítimos são capazes de influenciar, de alguma forma os outros pela sua competência, simpatia ou atratividade pessoal (Estado Maior Espanhol, 2007).

Para que as várias ações sejam feitas por vontade própria e não por obrigação ou por medo das consequências por não serem feitas, a liderança aparece como um instrumento que se torna indispensável no apoio ao comandante no exercer das suas funções. Visto que esta pretende que haja uma contínua interação entre os membros de uma organização ou grupo, no qual ao líder compete manter os padrões éticos da sua profissão através, não só da sua própria conduta, mas também da conduta daqueles que lidera.

Uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes. Torna-se, assim indispensável que os líderes militares exerçam a sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos (Vieira, 2002).

Segundo Sousa (2008) citado por Borrvalho (2012), liderar é muito mais do que conseguir que os seus subordinados atinjam os objetivos organizacionais (a orientação para

a missão), é também ter a aptidão de retirar o melhor do seu potencial (a orientação para as relações humanas).

De acordo com Chiavenato e Kotter (2002) liderar, segundo os norte-americanos, é influenciar pessoas, por meio de sugestões, direção, e, simultaneamente, trabalhar para cumprir a missão e melhorar a organização.

1.8. Modelos de Competências da Liderança em Contexto Militar

O processo de desenvolvimento das competências está interligado com a psicologia, onde subentende-se os traços de personalidade e aptidões, que o colaborador possui para responder a determinadas solicitações e exigências inerentes ao meio que o rodeia (Rouco, 2012).

Segundo Rabaglio (2001), a competência surge da combinação de três potencialidades, conhecimento, habilidade e atitude, e só desta forma se obterá resultados de sucesso na realização das várias tarefas.

Spencer e Spencer (1993) compreendem como competência as características individuais que se relacionam com os critérios referentes à eficácia nos desempenhos superiores no trabalho ou uma situação particular.

Desta forma associamos à competência todos os atributos e a eficácia que o sujeito necessita de conter, no cargo ou atividade que se desempenha, para exercer as atividades que o cargo assim o exige. Estes atributos patenteiam um conjunto de conhecimentos, habilidades e ainda experiências pessoais vividas (Magalhães, Wanderley & Rocha, 1997).

A liderança, nos dias de hoje, é uma valência presente em todas as profissões. Na Instituição Militar, a liderança representa um processo crítico que orienta um comandante ou chefe a conseguir desempenhos superiores. Segundo Rouco (2012), a liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e de conduzir pessoas ao cumprimento do dever, a liderança militar não é um privilégio de alguns chefes, dotados de capacidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas.

O modelo de competências de liderança no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) contribui para a gestão dos Recursos Humanos das FA dos EUA. (Afonso, 2010). Segundo o Manual FM 6-22 Army Leadership (2006), considerado pelo Exército dos EUA, o modelo de competências de liderança contempla quatro dimensões de competências

inerentes à liderança, as quais devem ser parte constituinte de um líder: liderar os outros, influenciar para além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicação.

Segundo o manual (US Army, 2006), as características de um líder do Exército dos EUA estão associadas ao “ser”, “saber” e “fazer”. Esta linha de pensamento está, ainda, bem visível e interligada às linhas conceptuais orientadoras do FM 6-22 (2006).

O modelo de competências de liderança do Exército dos EUA põe em evidência a ligação da competência “liderar” com a plenitude da ação do líder, com o que ele faz, e por conseguinte, associa-se ao “fazer”. No entanto, para poder desenvolver e projetar as competências inerentes às suas ações, o líder precisa ainda do “ser” e do “saber”. É através do seu carácter e da sua competência que irá influenciar, operar e desenvolver ações para com os seus subordinados. Para haver um “fazer” tem sempre de haver também um “ser” e um “saber”.

Segundo Vieira (2002) as competências procuram desenvolver e valorizar as dimensões da liderança, moldando estas o comportamento do líder. Neste âmbito o referido autor identifica nove competências de liderança, como podemos observar no Quadro 4 .

A liderança é uma área de conhecimento ligada ao exercício de comando, ligada a todas as ações militares, tanto em tempo de guerra, como em tempo de paz, e a responsabilidade da liderança do comandante está inerente em todas ações dos seus subordinados (Rouco, 2012).

Rouco (2012) concebeu um modelo de gestão de desenvolvimento de competências, permitindo identificar e relacionar um conjunto de competências essenciais para o desempenho superior no Exército, contribuindo para o valor do potencial humano em função de melhores desempenhos por parte da Instituição Militar. Este modelo define qual o padrão de referência dos militares, em função da obtenção de desempenhos superiores a nível individual ou de grupo, podendo assim detetar as suas necessidades de formação relacionadas com o modelo de competências específicas da organização.

Podemos ainda associar três fatores critério que Bass (1990) definiu e que podem estar inerentes à ação de comando: a eficácia dos líderes, a satisfação dos subordinados, e o esforço extraordinário.

O Quadro 4 indica as competências, que um militar deve exercer no papel de líder, de forma a obter desempenhos superiores.

Quadro 4. Competências associadas a modelos de liderança.

Modelo EUA (2006)		Vieira (2002)	Rouco (2012)
Ser	Dever Lealdade Respeito Determinação Honra Integridade Coragem pessoal	Comunicação Supervisão Ensino e Concelho Desenvolvimento do espírito de equipa Proficiência técnica e tática Tomada de decisão Uso dos sistemas decisão Ética profissional	Consideração Aptidão Técnica e Profissional Autoconfiança Autocontrolo Capacidade de resolver problemas Comunicação Comunicação Assertiva Coragem Promoção do desenvolvimento Empatia Liderança participativa Liderança por delegação Flexibilidade e Adaptabilidade Trabalho de Equipa e Coesão Gestor de Conflitos e Negociação Influência/Referência Orientação para a Tarefa Reconhecimento, Feedback positivos e Valorização Relações Interpessoais Tomar Decisões Transparência Visão Proatividade
Saber	Vencedor Autodisciplinado Iniciativa Julgamento Autoconfiança Inteligência Consciência cultural Saúde Aptidão Física Condição Física Autocontrolo Bom Senso Estabilidade emocional		
Fazer	Comunicação Decisão Motivação Planeamento Execução Avaliação Desenvolvimento Construção Aprendizagem		

Fonte: Adaptado e traduzido do FM 6-22 Army Leadership (2006,p.7-2 – 1-3), Vieira (2002,p.83-86), e de Rouco (2012).

1.9. Modelos Escolhidos para Abordagem ao Tema

Para elaborar o nosso estudo utilizamos o Modelo de Competências desenvolvido por Rouco (2012) cujo estudo já integra os outros estudos abordados nesta revisão de literatura e foi desenvolvido para a vertente militar, que é o caso do estudo que estamos a desenvolver e porque já existem vários trabalhos de referência realizados sobre a componente militar utilizando este modelo que obtiveram ótimos resultados.

Para análise da ansiedade utilizou-se o inventário de Spilberger o “STAI” versão Y por ser considerado completo e ter grande aceitação, além de ser um instrumento versátil e útil para aferição de AT e AE visto esta ser a temática abordada na realização deste RCFTIA.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS

2.1. Introdução

Após elaborada a abordagem teórica, procede-se à componente prática, que se constitui como uma investigação de campo, com o objetivo de se encontrarem respostas para a questão central do trabalho, bem como para as derivadas, de maneira a abordar igualmente as hipóteses com vista a apurar a sua plausibilidade.

No presente capítulo é feita uma abordagem aos procedimentos adotados nas diferentes etapas metodológicas e quais os instrumentos utilizados na recolha de dados. São apresentadas também as variáveis, os procedimentos e métodos estatísticos utilizados no tratamento dos dados.

2.2. Delimitação do Estudo

Com base em duas variáveis não domináveis, o espaço e o período temporal disponibilizadas para realizar esta investigação, surgiu a necessidade de delimitar a investigação proposta. Assim, limita-se a investigação ao contexto militar, mais especificamente à AM, no que respeita aos Cadetes-Alunos, e recorreu-se a uma amostra dos alunos do 1º e 4º Ano. A nível temporal, este estudo teve início em Junho de 2015 para culminar em Junho do ano seguinte.

Existindo três áreas principais de abordagem no trabalho, a ansiedade, as competências e a avaliação de desempenho, é necessário delimitá-las para permitir um estudo orientado aos objetivos pretendidos. Quanto à ansiedade, iremos abordar alguns conceitos definidos por vários autores e apenas utilizamos o Inventário de Ansiedade Estado-Traço de Spielberger para medir a ansiedade. Em relação às competências apenas foram estudadas as que estão relacionadas com o comando e liderança. Dentro da avaliação de desempenho, delimitámos o estudo em relação à nota ICA.

Sendo assim, e dentro da área da liderança e ao nível conceptual, existem três níveis de liderança, sendo selecionado o direto (*face-to-face*). Por sua vez, os estilos de liderança abordados focam-se no Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar (Rouco, 2012).

Atendendo ao objetivo do trabalho e no vasto leque de mecanismos existentes que possibilitam o estudo da Ansiedade, optou-se pelo Inventário de Ansiedade Estado-Traço de Spielberg, visto este ser das escalas de autoavaliação, uma das mais utilizadas, sobretudo para a avaliação da ansiedade nos estudos clínicos e académicos, assegurando a presença dos dois fatores a Ansiedade-Traço (AT) e Ansiedade-Estado (AE).

Quanto às Competências e tendo em conta que uma competência é caracterizada por um conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, atitudes e competências (Spencer e Spencer, 2004), o estudo vai incidir sobre as Competências de Liderança dos Cadetes-Alunos da Academia Militar, e consideramos sinónimos os conceitos de competência e comportamento.

2.3. Metodologia

Para materializar os objetivos determinados para a investigação do RCFTIA, este estudo cumpre as orientações para a redação de trabalhos escritos dadas pela Academia Militar (AM), através da Norma de Execução Permanente n.º 522 de 20 de Janeiro de 2016, e segundo as orientações estipuladas pelas normas American Psychological Association (APA).

O trabalho de investigação encontra-se dividido em três fases: uma fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva. A Figura 2 que se segue explana claramente a metodologia seguida.

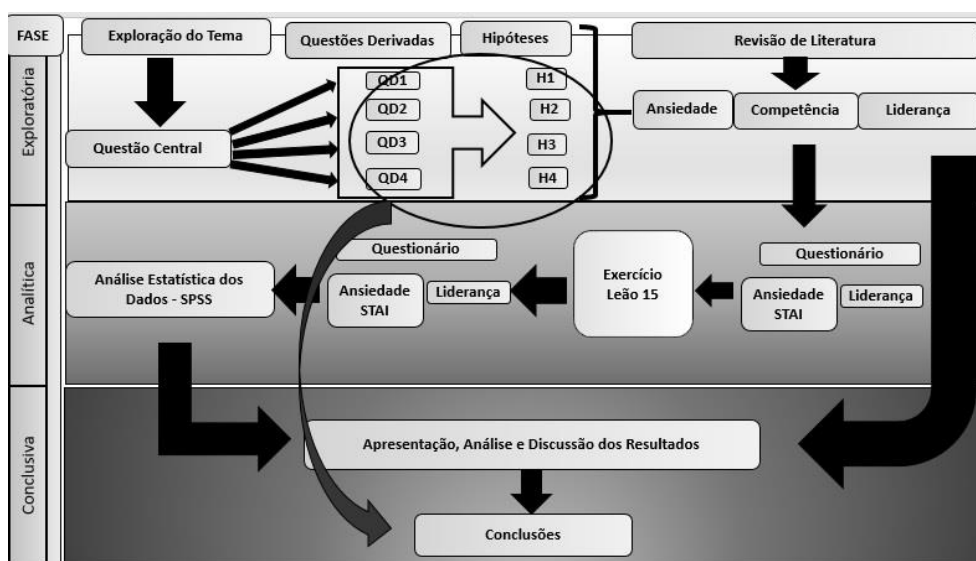


Figura 2. Metodologia do RCFTIA

Fonte: Elaboração do autor

O presente trabalho de investigação divide-se em duas partes: o método de investigação documental e o método inquisitivo.

Hill e Hill (2012) refere que a componente teórica é fundamental para sustentar toda a parte prática da investigação. Neste sentido, o recurso à teoria serve como base e âncora para a sustentabilidade da parte prática do trabalho. Por outro lado, o método inquisitivo, permite a recolha de dados, utilizando o inquérito por questionário com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013). A investigação por inquérito “(...) designa toda a atividade de investigação do decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população” (Fortin, 2009, p.168).

De acordo com a revisão de literatura, selecionou-se o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e o Inventário de Ansiedade Estado-Traço de Spielberger por terem sido considerados os mais adequados para responder à questão central em estudo.

Este estudo pretende identificar se existe, ou não, a influência da Ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos da AM.

Neste trabalho foi adotado o método de inquérito por questionário. Os questionários utilizados já se encontravam validados pelo que não foi necessário realizar nem a sua validação nem o pré-teste dos mesmos.

Após a aplicação dos inquéritos por questionário, procedeu-se ao tratamento de dados através da *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), onde todo o processamento e análise de dados compreendem em “introduzir as variáveis da amostra no editor de dados; selecionar o procedimento de análise de um dos menus; selecionar as variáveis a analisar, e interpretar e discutir os resultados” (Rouco, 2012, p.180). Ainda com a utilização do SPSS, verificou-se a existência de diferenças significativas entre os dados Sociodemográficos. Por fim, realizou-se as correlações significativas e as regressões lineares.

A Figura 3 que se segue, retrata a relação entre as variáveis em estudo no presente trabalho e o seu objetivo.

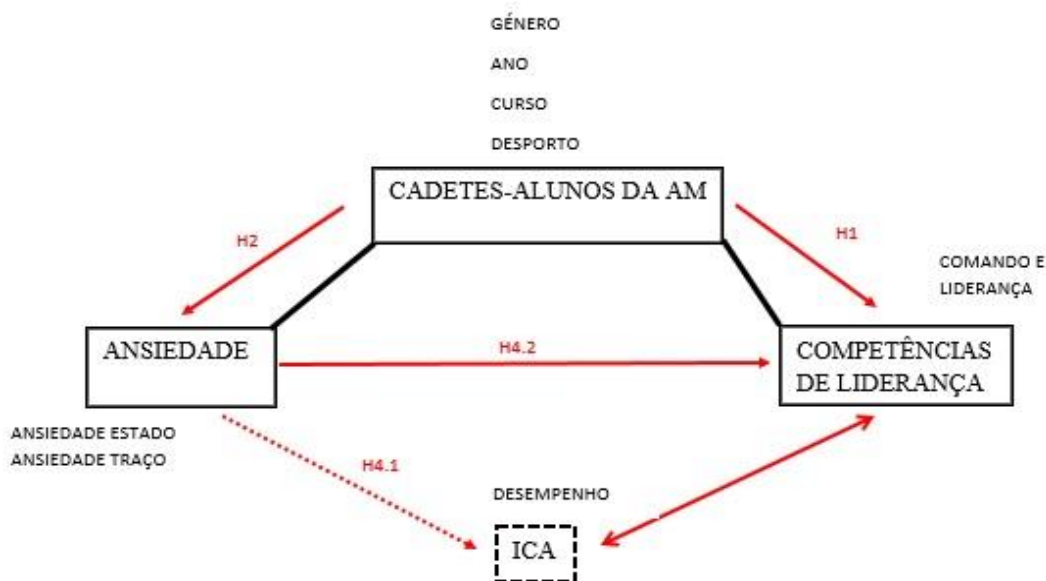


Figura 3. Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo

Fonte: Elaboração do autor

2.4. Caracterização dos Instrumentos Utilizados

O método de estudo utilizado foi o quantitativo, aplicado através de um inquérito por questionário com origem no Questionário de Competências de Liderança (Rouco 2012) e no STAI de Spielberger, e este é constituído por três partes: a primeira parte foi constituída por nove perguntas sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos, a segunda parte do questionário é composta por 69 perguntas de resposta fechada correspondendo três itens a cada uma das 23 competências de liderança associadas a desempenhos superiores, às quais os inquiridos podem responder numa escala de um (extremamente ineficaz) a dez (extremamente eficaz), consoante a sua perceção individual relativamente ao nível de eficácia (desempenho), no exercício de funções de liderança, que eles próprios obteriam para cada uma das afirmações.

O Quadro 5 apresenta as competências e respetiva descrição, podendo-se observar a competência e respetiva descrição que constituem cada competência no inquérito.

Quadro 5. Competências e descrição.

Competência	Descrição
Consideração	Criar, 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 com preocupação face às suas expectativas.
Aptidão Técnica e profissional	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que é exigido.
Autoconfiança	Confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalhando sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados.
Capacidade de Resolver Problemas	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Comunicação	Comunicar, com facilidade, de forma oral e/ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Comunicação Assertiva	Defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros e conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coragem	Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executando ações absolutamente necessárias e, mesmo em ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis.
Promoção do desenvolvimento	Formar e treinar os subordinados, fornecendo a informação adequada e ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Empatia	Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Liderança Participativa	Aconselhar-se 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 por Delegação	Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados.
Flexibilidade e Adaptabilidade	Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera, e pensar, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) reserva.
Trabalho de Equipa e Coesão	Criar e desenvolver 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 pertencem e à obtenção dos respetivos objetivos estratégicos.
Gestão de conflitos e Negociação	Incentivar e facilitar, 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 / Referência	Promover em si 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 a Tarefa	Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

Relações Interpessoais	Relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Tomar decisões	Identificar 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	Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
Visão	Manifestar de forma doutra e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proactividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas.

Fonte: Rouco (2012)

Por fim, na terceira parte, utilizou-se o STAI que é um instrumento de autoavaliação, constituída por duas subescalas, a Y-1 e Y-2, com 20 itens cada uma, o que perfaz um total de 40 itens. Possui um formato de resposta tipo Likert de 4 pontos, sendo a forma Y-1, relativa à AE, 1. Nada; 2. Um pouco; 3. Moderadamente; 4. Muito. Na forma Y-2, respeitante à AT a classificação é 1. Quase nunca; 2. Algumas vezes; 3. Frequentemente, 4. Quase sempre. A cotação de cada item varia entre o 1 (mínimo) e o 4 (máximo) de ansiedade. A aplicação completa do inventário implica que a subescala Estado seja em primeiro lugar, seguindo-se a subescala Traço. Existe 10 itens da sub-escala Estado e 9 itens da subescala Traço que se encontram invertidos, sendo os itens 1,2,5,8,10,11,15,16,19 e 20 para a AE e 21, 23,26,27,30,33,34,36 e 39 para a AT. O total alcança-se com a soma dos valores obtidos, cujo mínimo é 20 e o máximo 80 pontos, sendo que, quanto maior a pontuação maior a ansiedade.

Para garantir que os dados extraídos são fidedignos utilizou-se o *Alpha de Cronbach* como medida de confiabilidade. Na Tabela 1 e Tabela 2 é possível verificar o grau de confiabilidade de cada competência correspondente ao estudo levado a cabo. Esta confiabilidade varia numa escala de 0 a 1 com o seguinte grau de confiabilidade: maior que 0,9 é Excelente; entre 0,8 e 0,9 é Bom; entre 0,7 e 0,8 é Aceitável; entre 0,6 e 0,7 é Questionável; entre 0,5 e 0,6 é Pobre; e menor que 0,5 é Inaceitável (Maroco, 2003).

Tabela 1. Grau de Confiabilidade das Competências de Liderança e Respetivos Itens

COMPETÊNCIA	ITEM			AEL15	DEL15
				α	α
Consideração	10	33	56	0,76	0,77
Aptidão Técnica e profissional	11	34	57	0,76	0,80
Autoconfiança	12	35	58	0,71	0,70
Autocontrole	13	36	59	0,79	0,80
Capacidade de Resolver Problemas	14	37	60	0,77	0,72
Comunicação	15	38	61	0,76	0,73
Comunicação Assertiva	16	39	62	0,74	0,70
Coragem	17	40	63	0,71	0,72
Promoção do desenvolvimento	18	41	64	0,70	0,76
Empatia	19	42	65	0,79	0,80
Liderança Participativa	20	43	66	0,71	0,76
Liderança por Delegação	21	44	67	0,70	0,72
Flexibilidade e Adaptabilidade	22	45	68	0,71	0,76
Trabalho de Equipe e Coesão	23	46	69	0,77	0,78
Gestão de conflitos e Negociação	24	47	70	0,72	0,75
Influência / Referência	25	48	71	0,78	0,73
Orientação para a Tarefa	26	49	72	0,75	0,71
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	27	50	73	0,72	0,71
Relações Interpessoais	28	51	74	0,75	0,78
Tomar decisões	29	52	75	0,75	0,75
Transparência	30	53	76	0,70	0,72
Visão	31	54	77	0,71	0,75
Proatividade	32	55	78	0,78	0,75

Considera-se que as respostas obtidas têm um grau de confiabilidade “Aceitável”, com o resultado mais alto nas competências de 0,80 e mais baixo de 0,70.

No STAI o grau de confiabilidade das respostas é “excelente” com o *Alpha de Cronbach* nos 2 fatores, AE e AT com valores iguais ou superiores a 0,90, como se pode observar na Tabela 2, nos dois períodos abordados.

Tabela 2. Grau de Confiabilidade do STAI

	AEL15	DEL15
STAI Y	α	α
Ansiedade-Estado	0,91	0,93
Ansiedade-Traço	0,92	0,90

2.5. Caraterização do universo

A população escolhida para o estudo foi o universo da AM. A AM é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar que desenvolve atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos quadros permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Para o corrente estudo serão considerados os Cadetes-Alunos do 1º Ano, a frequentar a Academia Militar da Amadora, e os Cadetes-Alunos do 4º ano, a frequentar a Academia Militar – Sede no ano letivo 2014-2015.

No total, responderam ao inquérito 175 alunos, sendo o 1º ano composto por 80 Cadetes: 5 de GNR-Administração, 33 de GNR-Armaz, 12 de Engenharias, 1 de Saúde, 4 de EXE- Administração e 25 de EXE- Armaz;

O 4º ano composto por 95 Cadetes: 9 de EXE-Transmissões, 3 EXE- Serviço Material, 8 de EXE- Engenharia Militar, 9 de EXE- Administração, 24 EXE-Infantaria, 10 de EXE- Artilharia, 9 de EXE- Cavalaria, de 3 de GNR-Administração, 3 de GNR-Cavalaria e 17 de GNR- Infantaria.

2.6. Procedimentos e Programas Utilizados na Recolha de Dados e Análise

Neste trabalho de investigação todos os procedimentos estatísticos têm o intuito de validar as hipóteses e responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

Após a recolha de dados e para um melhor e mais eficaz tratamento dos mesmos houve a necessidade de recorrer a alguns programas informáticos conforme se menciona de seguida.

Após a aplicação dos inquéritos foi construída, para estes, uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2016* e posteriormente transferida para o programa *IBM SPSS Statistics 22* com o objetivo de tratar e analisar estatisticamente os dados recolhidos, mais propriamente quanto à sua análise descritiva.

Por esta razão, “*após a construção da base de dados com as respostas do inquérito, efetua-se a depuração dos dados, por forma a evitar erros na base de dados*” (Sarmiento, 2013, p.101). Seguidamente, e para apurar toda a fiabilidade do inquérito por questionário

aplicado, utilizou-se o coeficiente Alpha de Cronbach. Este processo é feito para verificar a consistência e a verificação de existência de erro, ou seja, a ausência de erro no inquérito afirma toda a consistência e credibilidade do mesmo (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Para a análise descritiva utilizou-se a média aritmética e o desvio-padrão e quanto ao grau e direção das correlações entre as variáveis utiliza-se o método de Pearson. Este teste paramétrico aos coeficientes de correlação de Pearson “*aplica-se quando se pretende testar se a relação entre as duas variáveis existe*” (Laureano, 2013, p. 127).

Por fim para melhor determinar a relação causa e efeito entre a ansiedade e as competências de liderança, efetuou-se o método de regressões lineares. Para Laureano (2013, p. 171), “*a regressão linear aplica-se quando se têm duas variáveis quantitativas, uma dependente (ou explicada) e outra independente (ou explicativa) e se pretende descrever a relação linear entre elas*”. Podemos ainda utilizar este método estatístico para realizar previsões para a variável dependente.

CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Introdução

Neste capítulo são expostos e estudados os resultados adquiridos no trabalho de campo efetuado nesta investigação através da técnica estatística descritiva onde os resultados “deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses” (Fortin, 2009 p.331).

Primitivamente procedeu-se à caracterização das variáveis independentes, que são os dados sociodemográficos dos inquiridos através da técnica estatística descritiva. Apresentou-se também os resultados das diferenças significativas e correlações das variáveis dependentes em estudo com o objetivo de confirmar ou revogar hipóteses e responder às perguntas derivadas e central da investigação.

3.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A Figura 4 é um gráfico representativo do género dos inquiridos onde se observa que, de um total de 175 inquiridos: 165 são do sexo masculino e os restantes 10 são do sexo feminino, ou seja, em percentagem temos 94% e 6%, respetivamente.

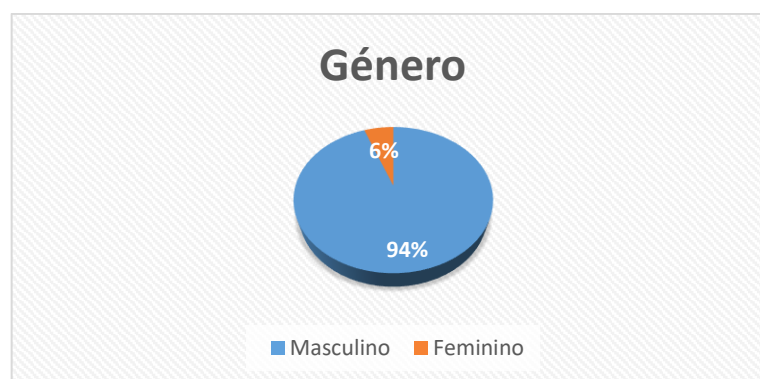


Figura 4. Caraterização quanto ao género

No que diz respeito ao ano escolar da amostra, podemos verificar na Figura 5 que de um total de 175 inquiridos: 80 são do 1º Ano e 95 do 4º Ano, ou seja, em percentagem temos 46% e 54%, respetivamente.

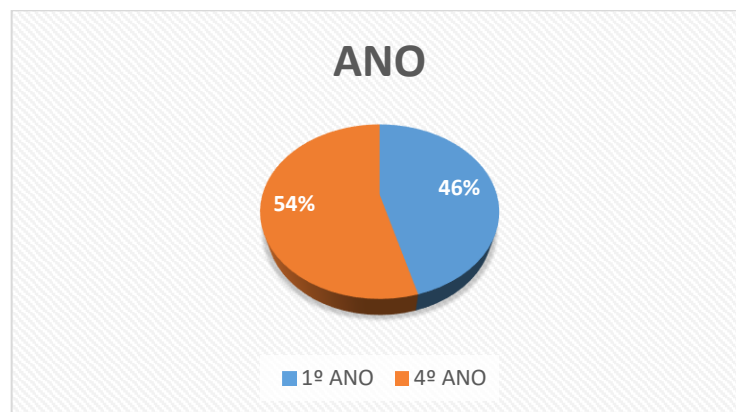


Figura 5. Caraterização quanto ao Ano Escolar dos Inquiridos

A Figura 6 ilustra as percentagens inquiridos relativamente ao curso que frequentam na AM. Observa-se que 39% dos inquiridos frequentam o curso de EXE- Armas, 8% EXE-Serviços, 18% EXE-Engenharia, 30 % GNR-ArmAs e por fim 5% frequentam GNR-Serviços.

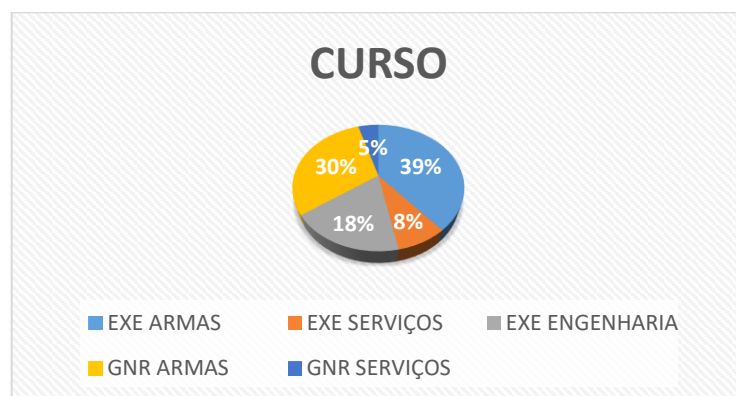


Figura 6. Caraterização quanto ao curso frequentado na AM

A Figura 7 é representativa das percentagens quanto ao tipo desporto mais praticado pelos inquiridos, onde se pode verificar a igualdade do mesmo, sendo 50% para desportos coletivos e 50% para os desportos individuais.

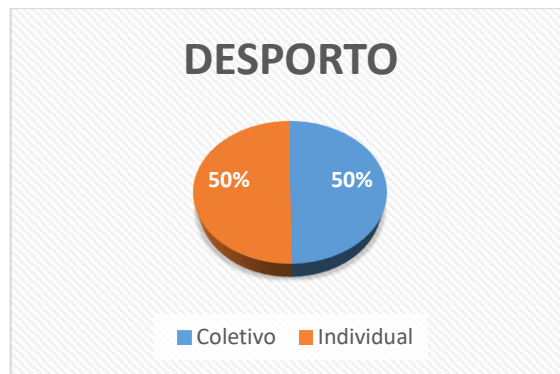


Figura 7. Caracterização quanto ao esporte mais praticado

3.3. Análise Descritiva Relativa às Competências de Liderança e Ansiedade

Neste Subcapítulo é apresentado a análise descritiva através de várias figuras correspondentes aos resultados obtidos quanto às competências de liderança e da ansiedade, com a respectiva interpretação e discussão de resultados.

3.3.1. Análise Descritiva – Amostra Total

A Figura 8 e com base na Tabela 4 do Apêndice A ilustramos os valores médios aritméticos e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente à amostra total antes e depois do EL15. Estes valores médios correspondem às competências reveladas pelos Cadetes-Alunos da Academia antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 as médias mais baixas são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,49$ e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,84$, e as competências com os valores médio mais altos são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,54$ e a competência “trabalho de equipa e coesão” com um valor médio de $X_m = 7,31$.

Pode-se observar também que DEL15 as médias mais baixas são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,50$ e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,89$, e as competências com os valores médio mais altos são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,49$ e a competência “orientação para a tarefa” com um valor médio de $X_m = 7,32$.

No que concerne ao desvio padrão, estes resultados indicam uma dispersão equitativa de todas as competências com o desvio padrão entre 0,98 e 1,29, para AEL15, e de 1,06 e 1,23 para DEL15 querendo isto dizer que houve realmente muita consistência nas respostas

em todos os dados recolhidos, comprovando deste modo o elevado grau de confiabilidade deste Inquérito.

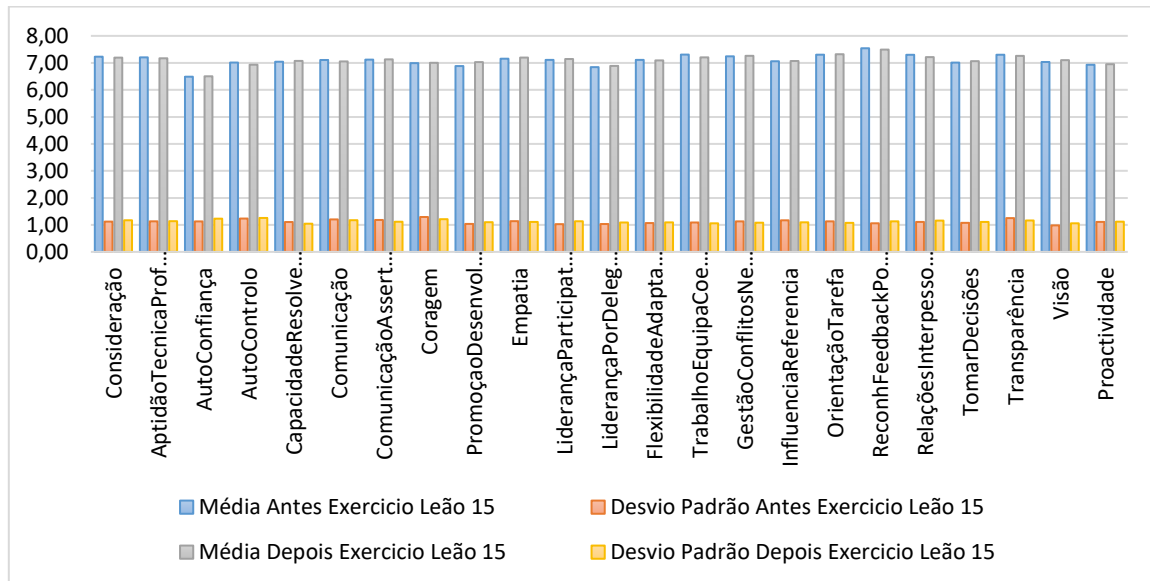


Figura 8. Valores Médios e Desvio Padrão das Competências na Amostra Total

Através dos valores demonstrados anteriormente podemos concluir que as competências “autoconfiança” e “liderança por delegação” são menos reveladas pelos Cadetes-Alunos em ambos os períodos, o que nos permite dizer que existe algumas lacunas no “...confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.” e ainda em “delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados”. Por outro lado, a competência mais revelada pelos Cadetes-Alunos é “reconhecimento, feedback positivo e valorização” o que comprova que estes realçam uma boa capacidade e forma de “avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados”. De salientar ainda a competência “trabalho de equipa e coesão” que é a segunda mais revelada no período AEL15, revelando “(...) desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto (...)”, e ainda a “orientação para a tarefa” que é também a segunda mais revelada, mas desta vez no período DEL15, tendo esta como particularidade a “fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas”.

A Figura 9 e a Tabela 5 do Apêndice A ilustram os valores médios aritméticos e o respetivo desvio padrão para os estados antes e depois do EL15 para as dimensões da ansiedade, no qual pode-se observar que na AEL15 o valor da AE é de $X_m = 38,2$ e da AT de $X_m = 39,2$. Em DEL15 o valor da AE é de $X_m = 35,40$ e da AT de $X_m = 35,80$.

No que concerne ao desvio padrão, estes resultados indicam uma dispersão equitativa nos estados de Ansiedade com o desvio padrão de 10,0 para a AE e de 7,40 para a AT. Para DEL15 verificamos o valor para o desvio padrão de 9,40 para a AE e de 8,20 para a AT querendo isto dizer novamente que houve muita consistência nas respostas em todos os dados recolhidos, comprovando deste modo o elevado grau de confiabilidade deste Inquérito.

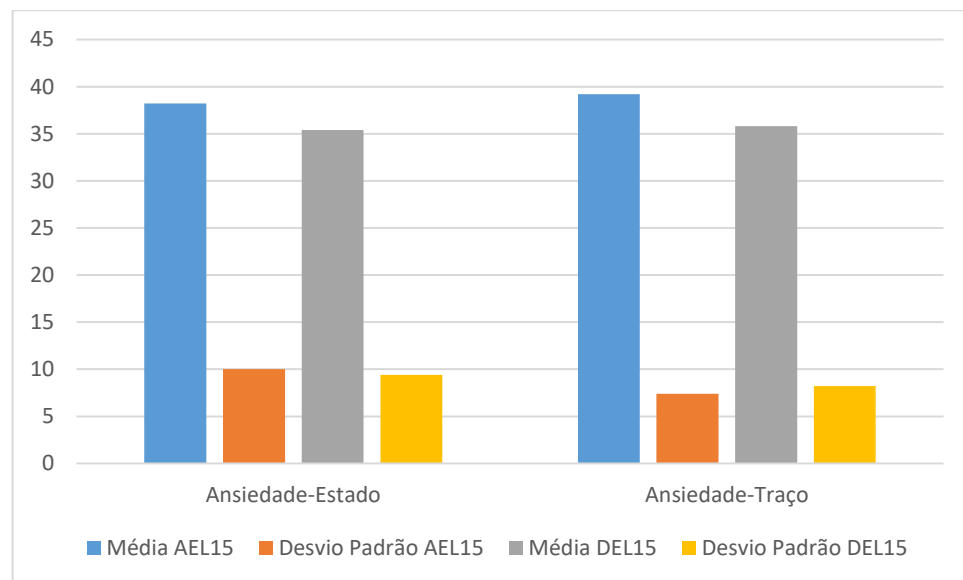


Figura 9. Valores Médios e Desvio Padrão da Amostra Total

Como ilustram os dados obtidos na Figura 10 e a Tabela 4 Apêndice A podemos observar que existe nos Cadetes-Alunos em estudo um maior índice de Ansiedade Traço em relação à Ansiedade Estado nos períodos que antecedem e seguintes ao EL15. A variação sentida é baixa, mas notamos uma cotação mais alta nesta variação na Ansiedade Traço com um valor de 3,40 o que mostra que o EL15 levou os Cadetes-Alunos a enquadrar este em situações que envolvem insucesso ou intimação para a autoestima.

3.3.2. Análise descritiva das competências de liderança – Género (n=175)

A Tabela 6 no Apêndice B ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente ao género dos inquiridos. Estes valores médios

correspondem às competências reveladas pelos Cadetes-Alunos da Academia Militar antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 as médias mais baixas para o género masculino são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,49$ e da “Liderança por Delegação” com um valor de $X_m = 6,83$, e para o género feminino são as competências “autoconfiança” e “autocontrolo” com os valores de $X_m = 6,37$ para ambas.

As competências com os valores médio mais altos nos masculinos são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,54$ e a competência “trabalho de equipa e coesão” com um valor médio de $X_m = 7,32$, e para os femininos são “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,50$ e a competência “orientação para a tarefa” com um valor médio de $X_m = 7,47$.

Pode-se observar ainda, que DEL15 as médias mais baixas para o género masculino são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,49$ e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,87$, e para o género feminino são “autocontrolo” com um valor médio de $X_m = 6,40$ e a “autoconfiança” com um valor médio de $X_m = 6,63$.

As competências com os valores médio mais altos são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,49$ para os masculinos e a competência “Visão” com um valor médio de $X_m = 7,73$, para o género feminino.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo do género tem um valor máximo de 0,97.

Após a análise deste estudo podemos verificar que os EL15 não alteram praticamente as competências de liderança no género masculino tendo os valores obtidos uma variação máxima de 0,12. Contrariamente, no género feminino constata-se um aumento significativo em algumas competências como o caso da “visão” e “empatia” com valores de variação positiva de 0,60 e 0,47, respetivamente.

3.3.3. Análise descritiva das competências de liderança – Ano escolar (n=175)

A Tabela 7 no Apêndice C ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente ao ano escolar dos inquiridos. Estes valores médios correspondem às competências reveladas pelos Cadetes-Alunos da Academia Militar antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 as médias mais baixas para o 1º Ano Escolar são as das competências “autoconfiança” com um valor de X_m

= 6,29 e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,75$, e para o 4º Ano são as competências “autoconfiança” com os valores de $X_m = 6,65$, “promoção do desenvolvimento” e “liderança por delegação” com os valores de $X_m = 6,92$ para ambas.

As competências com os valores médio mais altos no 1º Ano são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,55$ e a competência “orientação para a tarefa” com um valor médio de $X_m = 7,42$, e para o 4º Ano são “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,53$ e a competência “transparência” com um valor médio de $X_m = 7,36$.

Pode-se analisar ainda, que em DEL15 as médias mais baixas para o 1º Ano Escolar são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,26$ e da “autocontrolo” com um valor de $X_m = 6,89$, e para o 4º Ano Escolar são “autoconfiança” com um valor médio de $X_m = 6,71$ e a “liderança por delegação” com um valor médio de $X_m = 6,85$.

As competências com os valores médio mais altos são o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,67$ para o 1º Ano Escolar e a competência “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,34$, para o 4º Ano Escolar.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo do género tem um valor máximo de 0,41.

Apesar da diferença significativa de ano escolar entre a amostra podemos salientar que a competência que mais alteração positiva sofreu no período do EL15 foi a “promoção do desenvolvimento” em ambos os anos, o que revela que os Cadetes-Alunos em estudo tendem a “... fornecer a informação adequada e ensinar os procedimentos apropriados para obter os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.”

3.3.4. Análise descritiva das competências de liderança – Curso (n=175)

A Tabela 8 Apêndice D ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente ao curso frequentado na AM dos inquiridos. Estes valores médios correspondem às competências reveladas pelos Cadetes-Alunos da Academia Militar antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 a média mais baixa para os cursos de EXE-Armas, EXE- Serviços, EXE- Engenharias, GNR- Armas e GNR- Serviços é a da competência “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,75$, $X_m = 6,36$, $X_m = 6,00$, $X_m = 6,50$, $X_m = 6,38$, respetivamente.

A competência com o valor médio mais alto os para cursos de EXE-Armas, EXE-Serviços, EXE- Engenharias, GNR- Armas e GNR- Serviços é a da competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor de $X_m = 7,58$, $X_m = 7,88$, $X_m = 7,06$, $X_m = 7,72$, $X_m = 7,33$, respetivamente.

Pode-se analisar ainda, que DEL15 a média mais baixa para os cursos de EXE-Armas, EXE- Serviços, EXE- Engenharias e GNR- Armas é a da competência “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,55$, $X_m = 5,95$, $X_m = 6,22$, $X_m = 6,74$, respetivamente e para o curso de GNR- Serviços é a competência “autocontrolo” com o valor $X_m = 6,42$.

A competência com o valor médio mais alto os para cursos de EXE-Armas, EXE-Serviços, EXE- Engenharias, GNR- Armas e GNR- Serviços é a da competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor de $X_m = 7,48$, $X_m = 8,00$, $X_m = 6,96$, $X_m = 7,69$, respetivamente e para o curso de GNR- Serviços é a competência “orientação para a tarefa” com o valor $X_m = 7,54$.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo nos cursos frequentados pelos inquiridos tem um valor máximo de 1,10.

Podemos verificar que apesar dos cursos lecionados na Academia Militar terem o mesmo objetivo, existem diferenças significativas nas competências de liderança reveladas pelos Cadetes-Alunos o que nos permite afirmar que o a formação académica influencia estas de forma distinta.

3.3.5. Análise descritiva das competências de liderança – Desporto (n=175)

A Tabela 9 Apêndice E ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente ao desporto mais praticado dos inquiridos. Estes valores médios correspondem às competências reveladas pelos Cadetes-Alunos da Academia Militar antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 as médias mais baixas para o Desporto Coletivo são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,41$ e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,90$, e para o Desporto Individual são as competências “autoconfiança” com os valores de $X_m = 6,56$ e “liderança por delegação” com o valor de $X_m = 6,78$.

As competências com os valores médio mais altos no Desporto Coletivo são o “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,72$ e a

competência “relações interpessoais” com um valor médio de $X_m = 7,43$, e para o Desporto Individual são “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,37$ e a competência “orientação para a tarefa” com um valor médio de $X_m = 7,25$.

Pode-se analisar ainda, que DEL15 as médias mais baixas para o Desporto Coletivo são as das competências “autoconfiança” com um valor de $X_m = 6,52$ e da “liderança por delegação” com um valor de $X_m = 6,89$, e para o Desporto Individual é “autoconfiança” com um valor médio de $X_m = 6,49$.

As competências com os valores médio mais altos são o “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,62$ para o Desporto Coletivo e a competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com um valor médio de $X_m = 7,36$, para o Desporto Individual.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo do desporto mais praticado pelos inquiridos tem um valor máximo de 0,32.

Com a análise deste estudo em relação ao desporto mais praticado pelos Cadetes-Alunos verificamos que existe uma semelhança na competência mais revelada por estes, sendo esta “reconhecimento, feedback positivo e valorização”. Constatamos ainda que a competência com a segunda maior cotação para os Cadetes-Alunos que praticam desportos coletivos é a “relações interpessoais” e para o desporto individual é “orientação para a tarefa”. Revelando assim que existe uma tendência ao “relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definido” para quem pratica desporto coletivo e a “Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas”, para o desporto individual.

3.4. Diferenças significativas na Ansiedade entre Género, Ano Escolar, Curso e Desporto

Após terem sido analisadas as figuras do subcapítulo anterior e verificado a existência de diferenças nos valores médios nas competências de liderança relativamente aos dados sociométricos, vamos agora analisar a diferença da ansiedade dentro desses parâmetros tanto para o AEL15 como para o DEL15.

A Tabela nº9 ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada estado de ansiedade dos inquiridos. Estes valores médios correspondem à Ansiedade revelada pelos

Cadetes-Alunos da AM antes e depois do Exercício Leão 15. Pode-se observar desde logo que, AEL15 são revelados os seguintes resultados:

- Os inquiridos do sexo feminino revelam maior AE com um valor de $X_m=43,4$;
- Relativamente ao ano escolar observamos que os Cadetes-Alunos do 1º Ano revelam maior AE do que os do 4º Ano, com um valor de $X_m=39,4$;
- Quanto ao Curso analisamos que é na EXE-Engenharias que se encontra a maior AE com um valor $X_m=42,0$;
- Relativamente ao desporto mais praticado verificamos que é no desporto coletivo que se encontra o valor mais elevado com um $X_m=38,6$;
- Os inquiridos do sexo feminino revelam maior AT com um valor de $X_m=40,6$;
- Relativamente ao ano escolar observamos que os Cadetes-Alunos do 4º Ano revelam maior AT do que os do 1º Ano, com um valor de $X_m=39,4$;
- Quanto ao Curso analisamos que é na EXE-Engenharias que se encontra a maior AT com um valor $X_m=42,4$;
- Relativamente ao desporto mais praticado verificamos que é no desporto individual que se encontra o valor mais elevado para AT com um $X_m=39,6$.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo AEL15 tem um valor máximo de 5,60.

Pode-se observar ainda que, DEL15 são revelados os seguintes resultados:

- Os inquiridos do sexo feminino revelam maior AE com um valor de $X_m=35,8$;
- Relativamente ao ano escolar observamos que os Cadetes-Alunos do 1º Ano revelam maior AE do que os do 4º Ano, com um valor de $X_m=34,4$;
- Quanto ao Curso analisamos que é na GNR- Serviços que se encontra a maior AE com um valor $X_m=41,2$;
- Relativamente ao desporto mais praticado verificamos que é no desporto individual que se encontra o valor mais elevado com um $X_m=35,6$;
- Os inquiridos do sexo masculino revelam maior AT com um valor de $X_m=38,6$;

- Relativamente ao ano escolar observamos que os Cadetes-Alunos do 4º Ano revelam maior AT do que os do 1º Ano, com um valor de $X_m = 37,2$;
- Quanto ao Curso analisamos que é na GNR- Serviços que se encontra a maior AT com um valor $X_m = 39,4$;
- Relativamente ao desporto mais praticado verificamos que existe uma igualdade na AT com um $X_m = 35,8$.

O valor de intervalo para o desvio padrão neste estudo DEL15 tem um valor máximo de 4,8.

Tabela 3. Média e Desvio Padrão de valores da ansiedade

		AEL15				DEL15			
		Ansiedade Estado		Ansiedade Traço		Ansiedade Estado		Ansiedade Traço	
		X_m	S	X_m	S	X_m	S	X_m	S
Género	Masculino	37,8	10,0	39,0	7,4	35,2	9,2	38,6	9,8
	Feminino	43,4	10,8	40,6	7,0	35,8	8,4	35,6	7,0
Ano	1º Ano	39,4	10,2	38,8	7,0	34,4	8,0	36,4	10,2
	4º Ano	37,2	10,0	39,4	7,8	34,2	6,8	37,2	9,2
Curso	EXE- Armas	39,6	8,8	39,8	7,0	35,8	8,4	35,8	8,2
	EXE- Serviços	36,2	12,6	39,8	8,2	33,0	8,4	35,6	8,2
	EXE- Engenharia	42,0	11,4	42,4	8,2	40,0	10,2	38,6	8,8
	GNR- Armas	34,4	9,4	36,4	6,6	32,2	8,4	33,8	7,4
	GNR- Serviços	38,8	7,0	37,8	5,2	41,2	10,6	39,4	9,4
Desporto	Coletivo	38,6	10,8	38,6	7,4	35,4	9,4	35,8	8,6
	Individual	37,6	9,4	39,6	7,4	35,6	9,2	35,8	8,0

Legenda: **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15; X_m – Média de valores; S - Desvio Padrão;

Analisando o que acima foi referido e com ajuda da Tabela n.º9 entende-se que o género feminino revela maior Ansiedade Estado e Ansiedade Traço em AEL1, podendo concluir que o EL15 é visto por estas como uma ocasião que origina maior ansiedade do que ao género masculino. Por outro lado, observando DEL15 verificamos que a Ansiedade Estado e Traço sentidas pelo género feminino baixa bastante, principalmente a AE, o que salienta ainda mais a conclusão anterior.

Olhando agora para o Ano Escolar constatamos que em ambos os períodos a AE é mais sentida no 1º Ano Escolar e a AT é mais sentida no 4º Ano Escolar, o que nos revela que os EL15 levam os Cadetes-Alunos com mais experiência a realçar situações que

envolvem algumas das avaliações pessoais como mais ameaçadoras nas experiências do passado. Desta forma a AT nos alunos do 4º Ano é superior ao do 1º Ano Escolar. Por outro lado, como a avaliação da AE tem impulsos que dirigem características que podem ser diretamente expressas no comportamento, ou podem servir para inaugurar defesas psicológicas que foram efetivas na limitação da AT no passado, esta é revelada com maior cotação no 1º Ano Escolar.

Comparando agora os valores obtidos pelos Cadetes-Alunos com os alunos das Universidades de Portalegre, Porto e Ponta Delgada podemos afirmar que no período AEL15 os Cadetes-Alunos do 1º Ano Escolar revelam valores idênticos para a AE e um valor bastante diferente para a AT. Quanto aos Cadetes-Alunos do 4º Ano Escolar, e no mesmo período, verificamos valores idênticos no que respeita à AE com os alunos finalistas de Ponta Delgada, mas um valor superior quanto à AT.

Analisando agora o curso da AM verificamos que os Cadetes-Alunos de Engenharias são os mais afetados pela Ansiedade, pois no período AEL15 apresentam valores bastante superiores aos outros. DEL15 o curso mais afetado pela ansiedade é o curso de GNR-Serviços pois revelam maior AE e AT em relação aos outros. De salientar ainda que o mesmo é o único curso que aumenta os níveis de ansiedade em relação ao período anterior.

Olhando por fim ao tipo de desporto mais praticado pelos Cadetes-Alunos verificamos que existe uma diferença significativa na AE e na AT, no período AEL15, mas não existem diferenças no período DEL15, devido aos valores serem idêntico para a AE e AT, o que nos permite afirmar que o tipo desporto praticado vai influenciar como a ansiedade é sentida em AEL15.

3.5. Correlação de Bravais-Pearson

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados obtidos através do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as competências de liderança com a ansiedade, das competências com a ICA e ainda da ansiedade com a ICA. O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1, valores que, no extremo correspondem à correlação perfeita indicando assim valores positivos quando a variação ocorre no mesmo sentido e valores negativos quando a variação é feita em sentidos opostos. Segundo Marôco (2003) a intensidade da correlação pode ser quantificável, considerando-se fraca quando o valor do coeficiente de correlação é inferior a 0,25, é moderada quando apresenta um coeficiente

entre 0,25 e 0,5, ela é forte quando tem um coeficiente compreendido entre 0,5 e 0,75 e é uma correlação muito forte quando os valores são superiores a 0,75 inclusive.

Os valores dos inquiridos foram reagrupados entre as 23 competências de liderança com a AE e AT nos períodos AEL15 e DEL15 na tentativa de percebermos como estas correlações variam neste espaço temporal, e ainda das competências de liderança, da AE e AT com a ICA.

3.5.1. Correlações Significativas: Competências de Liderança, a Ansiedade e ICA

Os resultados que constam na Tabela n.º10 do Apêndice F mostram que existem oitenta e oito correlações significativas para $\rho < 0,01$ (distinguidas com **), três para $\rho < 0,05$ (distinguidas com *) e ainda verificamos a inexistência de uma correlação significativa dentro das competências com a AE e AT. Nos resultados entre as competências de liderança e a nota de ICA verificamos a existência de seis correlações significativas para $\rho < 0,01$ (distinguidas com **) e de quatro correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Visto isto, os resultados indicam que:

- Como era esperado no início deste estudo todas as correlações entre a AE e AT nos respetivos períodos, AEL15 e DEL15, são negativas. Por estes resultados se pode afirmar que quanto menor a AE e AT, maior é a perceção que os Cadetes-Alunos possuem nas suas competências de liderança;
- No período AEL15 verificamos que dentro das 23 competências de liderança o coeficiente de correlação é sempre superior na AT do que na AE, exceto na competência de liderança “coragem”;
- No período DEL15 apuramos que dentro das 23 competências de liderança o coeficiente de correlação é também quase sempre superior na AT do que na AE, exceto nas competências de liderança “capacidade de resolver problemas”, “gestão de conflitos e negociação”, “reconhecimento feedback positivo e valorização”, “transparência” e por fim na “visão”;
- O coeficiente de correlação das competências de liderança que mais variaram entre os dois períodos, na AE, foram “promoção ao desenvolvimento”, “comunicação assertiva” e “comunicação”;
- O coeficiente de correlação das competências de liderança que mais variaram entre os dois períodos, na AT, foram “proatividade”, “comunicação assertiva”

e “coragem”. De salientar que estes valores são menores do que na AE, o que revela menor variação do coeficiente de correlação na AT do que na AE;

- Não há correlação significativa entre a competência “proatividade” e a AE no período AEL15;
- Não há correlações significativas entre as competências de liderança e a ICA no período DEL15, podendo explicar esta inexistência pelo facto de DEL15 não existir mais nenhum momento avaliativo que contribuía para a nota ICA.
- Não há correlações significativas entre a AE e AT com a ICA nos períodos AEL15 e DEL15;

Após a exaustiva análise entre as variáveis em estudo, podemos realçar que existe um aumento significativo das correlações de um período para o outro na AE, pois os EL15 são entendidos pelos Cadetes-Alunos como uma situação que aparenta ser ameaçadora para os indivíduos, e ainda como a sua duração também permite verificar uma reação de AE verificamos o valor mais elevado no período pós EL15.

Verificamos ainda que no período AEL15 que existe uma correlação fraca para praticamente todas as competências de liderança em relação à AE e uma correlação moderada na AT. No período DEL15 todas as correlações existentes são moderadas, exceto na competência de liderança “autoconfiança” que é fraca.

Observando a correlação existente entre as competências de liderança e a AT podemos afirmar que o EL15 é uma situação que leva os Cadetes-Alunos a obterem uma avaliação pessoal em relação a este como ameaçadora. Como podemos observar na tabela n.º10 a competência mais afetada é a “flexibilidade e adaptabilidade” pois a ansiedade vai afetar significativamente a “adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera (...)”.

3.6. Regressões lineares entre a Ansiedade e as Competências de Liderança

Tendo-se apurado a existência de correlações significativas entre as competências de liderança e a AE e AT, aplica-se o tratamento estatístico que lhe sucede – a regressão linear. Kasznar (2009, p.1) define “a análise de regressão múltipla é uma metodologia estatística de previsão de valores de uma ou mais variáveis de resposta (dependentes) através de um conjunto de variáveis explicativas (independentes)”.

As regressões lineares entre as competências de liderança e a AE e AT são apresentadas com a finalidade de analisar e interpretar quais as variáveis preditoras (AE e AT) que mais influenciam as competências investigadas.

Deste modo, o Apêndice G - Regressões lineares entre competências de liderança e AE e AT, apresenta-nos as relações existentes por período, AEL15 e DEL15, entre a variável dependente e as variáveis preditoras de modo a verificar os respetivos coeficientes de regressão, e por conseguinte, a existência de predição.

Face a isto, apresentam-se de seguida os resultados relevantes para as variáveis de predição das competências de liderança inquiridas ilustrados na Tabela 11 do Apêndice G.

Através da leitura da Tabela n.º11 do Apêndice F, confirma-se que só uma pequena parte das correlações significativas da Tabela n.º10 possui causalidade significativa. É possível verificar que no período AEL15 a AE não tem predição significativa² para as competências de liderança e contrariamente a AT só não tem predição para 2 das 23 competências, sendo estas a “coragem” e a “liderança por delegação”.

Podemos analisar que neste período a AT representa um poder preditivo estatisticamente significativo mais elevado sobre a: “**flexibilidade e adaptabilidade**”, explicando 16,9% (15,9% no R² ajustado) da variância; “**capacidade de resolver problemas**”, explicando 14,3% (13,3% no R² ajustado); “**reconhecimento, feedback positivo e valorização**”, explicando 14,1% (13,1% no R² ajustado) e a “**aptidão técnico profissional**”, explicando 14,0% (13% no R² ajustado).

Com estes resultados, deparamo-nos que devido à AT sentida pelos Cadetes-Alunos no período AEL15 vai haver uma causalidade na proficiência das competências de liderança. No estudo elaborado analisamos e verificamos que quanto maior a AT sentida pelos Cadetes-Alunos menor capacidade vai existir em adaptarem-se eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que lideram e ainda em identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.

Apuramos de seguida que no período DEL15 a AE tem predição significativa para as competências de liderança “**capacidade de resolver problemas**”, explicando 13,8% (12,8%

² Sig. $\leq 0,050$.

no R^2 ajustado); “**gestão de conflitos e negociação**”, explicando 13,4% (12,3% no R^2 ajustado) e a “**transparência**”, explicando 11,5% (10,5% no R^2 ajustado).

Quanto à AT no mesmo período analisamos que não existe predição em 11 das 23 competências, e as que têm um poder preditivo estatisticamente significativo mais elevado são: “**flexibilidade e adaptabilidade**”, explicando 16,4% (15,4% no R^2 ajustado) da variância; “**comunicação assertiva**”, explicando 15,8% (14,8% no R^2 ajustado); “**comunicação**”, explicando 15,2% (14,2% no R^2 ajustado) e a “**relações interpessoais**”, explicando 14,6% (13,6% no R^2 ajustado).

Após a realização do Exercício Leão 15 a AE mostra causa nas competências que permitem identificar problemas, procurando as causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas, mais a capacidade de incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução dos conflitos, a tomando de decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e visões e também a capacidade de ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

Quanto à AT neste mesmo período deixa de ser tão expressiva na causalidade negativa das competências de liderança pois passa de 21 competências afetadas para apenas 12 e onde é mais revelada é na capacidade dos Cadetes-Alunos de comunicar de forma oral, ou escrita, tendo um discurso fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo, mais a aptidão de defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e ainda a habilidade de ter um relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.

CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. Introdução

No presente capítulo vai-se proceder à confirmação ou à não confirmação das hipóteses práticas previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à questão central.

Posto isto, de seguida e em forma de conclusões finais, a descrição de todos os aspetos conclusivos deste trabalho de investigação, que se consideram relevantes e pertinentes abordar, procurando estabelecer uma relação entre tais conclusões e as hipóteses levantadas.

Por fim, irão ser apresentadas algumas limitações de estudo, durante a investigação, assim como as recomendações e sugestões com vista a futuras investigações neste âmbito.

4.2. Verificação das Hipóteses

Para o corrente trabalho de investigação consideraram-se quatro hipóteses práticas principais. Assim, analisa-se a sua plausibilidade nos pontos que se seguem:

Hipótese 1: As competências de liderança reveladas por parte dos Cadetes-Alunos 4º Ano Escolar tem valores superiores em relação aos Cadetes-Alunos do 1º Ano no período Antes do Exercício Leão 15.

A hipótese não se confirma, na medida em que os valores médios obtidos pelos Cadetes-Alunos do 4º Ano para as competências de liderança no período AEL15 só é superior em 10 das 23 competências de liderança em relação aos do 1º Ano Escolar (ver Tabela 7 do Apêndice C).

Hipótese 2: A Ansiedade revelada pelos Cadetes-Alunos do 1º Ano Escolar é maior em relação aos do 4º Ano Escolar durante a realização do Exercício Leão 15.

A hipótese confirma-se parcialmente, na medida em que os valores médios obtidos para a AE e AT não são superiores na sua totalidade no 1º Ano Escolar. A hipótese só se verifica na AE em ambos períodos (ver Tabela 3, p. 38).

Hipótese 3: Os valores de ansiedade revelados pelos Cadetes-Alunos é superior no período antes do Exercício Leão 15 do que no período subsequente.

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios obtidos para a AE e AT no período AEL15 é superior em relação ao período DEL15 (ver Tabela 3, p. 38).

Hipótese 4.1: Existe uma relação significativa entre a ansiedade e as competências de liderança dos Cadetes-Alunos da AM.

A hipótese confirma-se na plenitude, uma vez que existem correlações significativas entre a AE e AT com as competências de liderança como é ilustrado na Tabela 10 do Apêndice F.

Hipótese 4.2: Existe uma relação significativa entre as competências de liderança e a ICA no período do Exercício Leão 15.

A hipótese confirma-se parcialmente, na medida que existe correlação significativa entre 11 das 23 competências de liderança em AEL15 e não existe nenhuma correlação significativa para o período DEL15 (ver Tabela 10 do Apêndice F).

4.3. Resposta às Perguntas Derivadas

Posteriormente, derivaram da questão central as seguintes perguntas:

Questão derivada 1: “Quais foram as competências de liderança mais reveladas pelos Cadetes-Alunos no período do Exercício Leão 15?”

Os valores das médias obtidas para as competências variam consoante os períodos em análise, por isso através da análise da Tabela 4 do Apêndice A verificamos que as competências mais reveladas foram:

- AEL15: “reconhecimento, feedback positivo e valorização” e “trabalho de equipa e coesão” e “relações interpessoais”
- DEL15: “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “orientação para a tarefa” e “transparência”.

Questão derivada 2: “Quais as diferenças nos níveis de Ansiedade relativamente ao Ano escolar frequentado, no período do Exercício Leão 15?”

Pela análise dos resultados obtidos e observando o Ano Escolar constatamos que em ambos os períodos a AE é mais sentida no 1º Ano Escolar do que no 4º Ano Escolar. Por outro lado, a AT é mais sentida no 4º Ano Escolar do que no 1º Ano Escolar, identicamente nos dois períodos estudados (ver Tabela 3).

Questão derivada 3: “Existe uma influência negativa entre a Ansiedade e as competências de liderança no período do Exercício Leão 15?”

Conforme os resultados o evidenciam, podemos concluir que a Ansiedade tem na maior parte do estudo uma correlação negativa significativa moderada relativamente às competências de liderança em ambos os períodos como podemos observar na Tabela 10 do Apêndice F. De realçar ainda que para o período AEL15 a Ansiedade Estado revela valores de correlação negativa fraca para com as competências de liderança.

Questão derivada 4: “Qual a influência da Ansiedade nas competências de liderança, e o seu impacto na avaliação ICA dos Cadetes-Alunos da AM?”.

Chegou-se à conclusão através da Tabela 10 do Apêndice F que a AE e AT tem uma correlação negativa de valor significativo com as competências de liderança em ambos os períodos. Esse facto permite-nos dizer que quanto maior a Ansiedade sentida pelos Cadetes-Alunos menor capacidades irão revelar nas competências de liderança. Verificamos que a ICA tem uma correlação positiva significativa para 11 das 23 competências de liderança no período AEL15, não revelando correlação para com a AE e AT. Apesar de não existir uma correlação significativa direta da ICA com a AE e AT, e sabendo que as competências de liderança revelam uma correlação significativa moderada para com a AE e AT e posteriormente com a ICA, podemos afirmar que a AE e AT revelam alguma correlação e têm impacto na ICA.

4.4. Resposta à Questão Central

“Quais as competências de liderança mais afetadas pela Ansiedade nos Cadetes-Alunos da AM durante a realização do Exercício Leão 15?”.

Os valores das médias obtidas para as competências com maior valor preditivo variam consoante os períodos em análise, por isso através da análise da Tabela 11 do Apêndice G é possível verificar que AEL15 a AE não tem predição significativa para as competências de liderança e contrariamente a AT só não tem predição para 2 das 23 competências, sendo estas a “Coragem” e a “Liderança por Delegação”.

No período DEL15, a AE tem predição significativa para 3 competências de liderança e para AT não existe predição em 11 das 23 competências.

Sendo assim as competências mais afetadas pela Ansiedade foram:

- AEL15: “flexibilidade e adaptabilidade”, “capacidade de resolver problemas”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização” e a “aptidão técnico profissional”
- DEL15:
 - AE: “capacidade de resolver problemas”, “gestão de conflitos e negociação” e a “transparência”.
 - AT: “flexibilidade e adaptabilidade”, “comunicação assertiva”, “comunicação e a “relações interpessoais”.

4.5. Conclusões Finais

O ensino superior militar é fundamental para o desenvolvimento das competências de liderança. Um comandante só se torna um líder quando tem a capacidade de influenciar o comportamento dos seus subordinados e se torna um exemplo a seguir. Assim, a pertinência da investigação é real e procurou identificar o efeito da ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes-Alunos num exercício que tem como objetivo aplicar e validar conhecimentos adquiridos.

Para um futuro Oficial do Exército Português ou da Guarda Nacional Republicana, o Comando, Direção e Chefia é o ponto primordial para uma carreira de excelência, por vezes mesmo em situações de stress e também em situações com níveis de ansiedade, por isso é de realçar a relevância do presente trabalho. Concluimos com este estudo que o 1º Ano Escolar revelou maior índice de Ansiedade Estado nos períodos antes e depois do Exercício Leão. Este facto é revelador que a falta de experiência e o desconhecimento do ambiente que os espera neste tipo de Exercício vai levar os Cadetes Alunos a olharem para este como uma situação ameaçadora e que lhe vai criar situações de stress, características estas da Ansiedade Estado.

Como era esperado, os Cadetes-Alunos do 4º Ano Escolar revelam maior índice de Ansiedade Traço nos dois períodos em estudo, devido a estes já terem realizado alguns exercícios deste âmbito, e que leva as experiências do passado serem vistas como ameaças à autoestima posteriormente revelando maior índice de Ansiedade Traço.

O presente TIA procurou perceber se a ansiedade tem uma correlação significativa com as competências de liderança. Através do estudo efetuado concluímos que a ansiedade tem uma correlação significativa negativa para com as competências de liderança, ou seja, quanto maior for a ansiedade menor percepção das competências irá ser revelada pelos Cadetes-Alunos. Podemos salientar que antes do Exercício Leão 15 a Ansiedade Estado tem uma correlação fraca com praticamente todas as competências de liderança e por outro lado a Ansiedade Traço revela uma correlação moderada para com as competências.

Analisando agora o período depois do Exercício Leão 15 verificamos que houve um aumento de correlação para a Ansiedade Estado e que a Ansiedade Traço se manteve praticamente com os mesmos valores. Com isto, podemos afirmar que antes do Exercício Leão 15 a Ansiedade Traço vai ter mais influência sobre as competências de liderança, mantendo-se constante ao longo do exercício. Por outro lado, constatamos que a Ansiedade Estado começa a ter mais influência sobre as competências quando caminhamos para o final do Exercício.

Todo o trabalho foi estruturado com um raciocínio lógico tentando responder às hipóteses, perguntas derivadas e questão central.

Após a análise de todos os resultados obtidos podemos afirmar que o objetivo do trabalho foi atingido com sucesso, respondendo a todas as hipóteses e perguntas derivadas, e foi comprovado ainda que a Ansiedade é uma variável preditora, que causa um efeito negativo para com as competências de liderança e assim respondemos à questão central do trabalho.

Os fatores considerados pelo comandante da Companhia de Alunos para avaliar a nota de ICA do Cadete-Aluno são as competências de liderança. Logo como analisamos no decorrer do trabalho podemos afirmar que alunos com maior nota ICA revelam maior percepção das competências e este facto é revelado na correlação significativa positiva existente entre as competências de liderança e a nota de ICA que apresentamos na Tabela 10 do Apêndice F.

Por fim podemos ainda afirmar que apesar de não existir uma correlação significativa direta da ICA com a AE e AT, e sabendo que as competências de liderança revelam uma correlação significativa moderada para com a AE e AT e posteriormente com a ICA, podemos afirmar que a AE e AT revelam alguma correlação e pode ter algum impacto na

ICA, pois alunos com mais ou menos ICA podem ter características diferentes e podem perceber de forma diferente a ansiedade.

4.6. Limitações de Investigação

Embora se tenha conseguido atingir o objetivo principal do RCFTIA, materializado pela resposta à pergunta de partida, diversos obstáculos externos surgiram e prejudicaram o ideal decorrer da investigação, desde o facto da tendência de muitos alunos responderem ao inquérito com a ideia do que será mais correto ao invés da sua real perceção, até à impossibilidade temporal de se fazer um estudo longitudinal, das mesmas pessoas em anos escolares diferentes.

O reduzido limite de páginas também acaba por se constituir como uma limitação, dado levar a uma síntese que, por vezes, exclui (do corpo principal do trabalho) alguns conteúdos importantes para uma melhor perceção do trabalho.

Recomenda-se que seja ministrado na AM um módulo ou UC, que tenha por objetivo ensinar a realizar o tratamento dos dados recolhidos no trabalho empírico, nas quais se explicariam métodos estatísticos a utilizar em investigações na área das Ciências Sociais e a trabalhar com os programas mais conhecidos para o tratamento de dados – Microsoft Excel e SPSS.

4.7. Propostas e Sugestões

Aconselha-se que para investigações futuras no mesmo âmbito se efetuem estudos longitudinais ao invés do estudo transversal realizado neste trabalho.

Propõe-se a elaboração de duas investigações, uma com vista a identificar os fatores de stress que influenciam a ansiedade durante a realização de um Exercício, outra que realize um estudo que possa elaborar um método para ensinar a melhorar a gestão da ansiedade por parte dos Cadetes-Alunos.

O presente RCFTIA constitui-se como um simples contributo para a elaboração de estudos posteriores mais aprofundados acerca da temática, dado considerar-se que muito ficou por explorar e que é um assunto de todo o interesse para a Academia Militar - descubrirem-se métodos que mitiguem ansiedade e levem a exponenciar as competências de liderança e consequentemente melhorar a nota de ICA.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, A. (2010). *Caraterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. Lisboa: Academia Militar.
- Araujo, B. , Viera, M. , Fernandes, A: & Sá, L. (2011). Determinantes Psicossociais no percurso académico, estudo académico, Universidade Católica Portuguesa, Porto
- Barkoukis, V. (2007). Experience of state anxiety in physical education. In J.Liukkonen, Y.V. Auweele, B. Vereijken, D. Alfermann, & Y. Theodorakis, *Psychology for physical educators: Students in focus* (pp. 57-72). Champaign: Human Kinetics.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19-31.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, (3th ed.). London: The Free Press.
- Bento, S., & Ribeiro, M. (2013). *A Liderança Escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Guarda: Oficinas de São Miguel.
- Borrvalho, C. (2012). *O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa
- Brandão, H. & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 1, 8-15.
- Ceitol, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning, Chetenham*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. (6ª ed). São Paulo: Atlas.
- Cruz, J. (1996). Características, competências e processos psicológicos associados ao sucesso e ao alto rendimento desportivo. In J.F. Cruz (Ed). *Manual de*

- psicologia do desporto*. (pp.147-172). Braga, S.H.O. Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda.
- Estado-Maior do Exército Espanhol [EME-Espanha]. (2007). *Orientaciones: Liderazgo - OR7-026*. Mando de Adiestramiento y Doctrina: Madrid.
- Eubank, M., & Collins, D. (2000). Coping with pre- and in-event fluctuations in competitive state anxiety: a longitudinal approach. *Journal of sports sciences*, 18(2), 121–131.
- Eysenck, M. W. (1992). *Anxiety: The cognitive perspective*. Hove (UK): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Ferraz, N. (2015). *Identificação das variáveis predictoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do cadete aluno de infantaria*. Lisboa: Academia Militar.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freire, V. (2008). *Estado-Traço de ansiedade e vivências académicas em estudantes do 4º Ano do Instituto Politecnico de Portalegre*, estudo académico, Instituto Politecnico de Portalegre, Portalegre
- Freud, S. (1936). *The problem of anxiety*. New York: W. W. Norton.
- Frischknecht, P. J. (1990). A influência da ansiedade no desempenho do atleta e do treinador. *Treino desportivo*, 21 - 28.p.28-34
- Guedes, Corrêa, (1934). *Prontuário de Infantaria*, Lisboa,
- Hackfort, D., & Schwenkmegger, P. (1993). Anxiety. In R. M. In Singer, M.; Tennant, L. (Ed.), *Handbook of Research on sport psychology* (pp. 328-364). New York: Macmillian Publishing Company.
- Harré, H. (1979). *Social being: a theory for social psychology*. Oxford, GB: Blackwell,
- Harvey, R. (1991). Job Analysis, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Volume 2, p. 11-63). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 315-336.
- Kasznar, I. (2009). A leitura econômica da violência e segurança. In OLIVEIRA, Fátima Bayma [et al.]. *Desafios da gestão pública de segurança*. Rio de Janeiro
- Kingston, K., Edwards, T., Gould, D., & Hardy, L. (2002). A qualitative analysis of catastrophic performances and the associated thoughts, feelings, and emotions. *The Sport Psychologist*, 16, 1-19.
- Laureano, R. (2013). *Testes de Hipóteses com SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Leitão, D. & Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança “Uma Visão Militar e Académica”*. Edição: Academia Militar.
- Levit, J. (1980). *Responses of plants to environmental stresses*. (2nd ed.) Academic Press. New York
- Magalhães, S. Wanderley, M. & Rocha, J. (1997). Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, 12-14.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach. Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martens, R., Vealey, R. S., & Burton, D. (1990). *Competitive Anxiety in Sport*. Human Kinetics 1. New York
- Martins, A. I. (2005). *Factores de stress, estratégias de coping e rendimento académico nos cadetes-alunos do 1º ano da Academia Militar* (Tese de Mestrado). Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
- Matos, D. (2011). *A excelência no desporto: Estudo da arquitetura psicológica dos atletas de elite portugueses*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.

- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Ministério da Educação (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: Competências Essenciais*, Departamento de Educação Básica, Lisboa.
- Monteiro, E. A (1986) – *Resultados da aplicação do STAI de Spielberger a uma amostra da população portuguesa – contribuição para o estudo da ansiedade* (tese de mestrado). Trabalho não publicado. Porto
- Moraes, L. (1990). Ansiedade e desempenho no esporte, 4(2), 51–56.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. (3. Ed). Thousand Oaks: Sage Publications,.
- Pereira, F., Melo, H., & Fonseca, P. (2011). *Liderança e Exercício de Comando* (Cadernos Navais, nº 37). Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Rabaglio, M. (2001). *Seleção por Competência*. São Paulo: Educador.
- Rauch, C., & Behling, O. (1984). ‘*Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership*’. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.
- Rippe, S. (1986). *Liderança, manobra e poder de fogo: as concepções inglesa e alemã*. KS, USA: Fort Leavenworth.
- Rouco, C. & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium*. Série VII. Nº3, 18-42.
- Rouco, C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, 6 (13), 71-90.
- Rubio, K. (1999). *A psicologia do esporte: histórico e áreas de atuação e pesquisa*. Psicologia: Ciência e Profissão, 19(3), 60–69.
- Samulski, D. (2002). *Psicologia do Esporte*. São Paulo: Manole.
- Sarason, I. G. (1975). Test anxiety, attention and general problem of anxiety. In Spielberger, C. D. & Sarason (eds) - *Stress and anxiety* (vol.1). Washington: Hemisphere/Wiley.

- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Simões, B. (2014). *Ansiedade, Satisfação e bem estar em finalistas e profissionais de Psicologia em início de carreira*, mestrado em Psicologia, Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Smith, R., Smoll, F.L. & Weichmann, S.A. (1998). Measuring trait anxiety in sport. In J.L.Duda (Ed). *Advances in sport and psychology measurement*. pp (125-127): Morgantown, WV: Fitness information technology.
- Spence, J. T., & Spence, K. W. (1975) – The motivacional components of manifest anxiety: drive and drive stimuli. In Spielberger C. D. (Ed.) – *Anxiety and behavior*. New York: Academic Press
- Spencer, L.M., e Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spielberger, C., & Diaz-Guerrero, R. (1986) - *Cross-cultural anxiety* (vol.3). New York: Hemisphere Publishing Corporations.
- Spielberger, C. et al. (1973) - *Staic- preliminary manual for the State-Trait anxiety inventory for children* (How I feel questionnaire). Califórnia: Consulting Psychologists Press.
- Spielberger, C. (1972) - *Anxiety: current trends in theory and research* (vol. I e II). New York: Academic Press.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- U.S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Washington, D.C. Department of the Army.
- U.S. Army. (2006). *Urban Operations: FM 3-06*. Washington, D.C. Department of the Army.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2ª ed.). Lisboa: Edições Atena.

Weinberg, R., & Gould, D. (2007). *Foundations of sport and exercise psychology*.
Champaign, IL: Human Kinetics.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DESCRITIVA – AMOSTRA TOTAL

Tabela 4. Média e Desvio Padrão de valores das competências de liderança da Amostra Total

COMPETÊNCIA	AEL15		DEL15	
	X _m	S	X _m	S
Consideração	7,23	1,12	7,19	1,17
Aptidão Técnica e profissional	7,20	1,13	7,17	1,14
Autoconfiança	6,49	1,13	6,50	1,23
Autocontrole	7,01	1,23	6,93	1,26
Capacidade de Resolver Problemas	7,04	1,11	7,07	1,04
Comunicação	7,11	1,20	7,05	1,17
Comunicação Assertiva	7,12	1,18	7,13	1,12
Coragem	6,99	1,29	7,00	1,21
Promoção do desenvolvimento	6,88	1,04	7,03	1,10
Empatia	7,15	1,14	7,20	1,11
Liderança Participativa	7,11	1,03	7,14	1,13
Liderança por Delegação	6,84	1,03	6,89	1,09
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,11	1,07	7,09	1,09
Trabalho de Equipa e Coesão	7,31	1,09	7,20	1,06
Gestão de conflitos e Negociação	7,24	1,13	7,26	1,08
Influência / Referência	7,06	1,17	7,07	1,09
Orientação para a Tarefa	7,30	1,13	7,32	1,08
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	7,54	1,06	7,49	1,13
Relações Interpessoais	7,30	1,11	7,21	1,16
Tomar decisões	7,01	1,08	7,06	1,11
Transparência	7,30	1,25	7,26	1,16
Visão	7,03	0,98	7,10	1,06
Proactividade	6,93	1,11	6,95	1,12

Legenda: **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15;
X_m – Média de valores; **S** - Desvio Padrão

Tabela 5. Média e Desvio Padrão de valores da ansiedade da Amostra Total

	AEL15		DEL15	
	X _m	S	X _m	S
Ansiedade-Estado	38,20	10,00	35,40	9,40
Ansiedade-Traço	39,20	7,40	35,80	8,20

Legenda: **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15;
X_m – Média de valores; **S** - Desvio

**APÊNDICE B - ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA
- GÊNERO (N=175)**

Tabela 6. Média e Desvio Padrão de valores das competências de liderança relativamente ao género.

COMPETÊNCIA	AEL15				DEL15			
	Masculino		Feminino		Masculino		Feminino	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
Consideração	7,23	1,14	7,23	0,69	7,18	1,19	7,50	0,77
Aptidão Técnica e profissional	7,20	1,13	7,27	1,14	7,14	1,14	7,63	0,99
Autoconfiança	6,49	1,09	6,37	1,66	6,49	1,22	6,63	1,47
Autocontrolo	7,05	1,24	6,37	1,01	6,96	1,26	6,40	1,05
Capacidade de Resolver Problemas	7,05	1,12	6,83	0,84	7,07	1,05	7,10	0,92
Comunicação	7,10	1,22	7,20	0,77	7,03	1,19	7,43	0,77
Comunicação Assertiva	7,11	1,19	7,23	1,14	7,11	1,13	7,40	0,93
Coragem	7,01	1,30	6,63	1,16	7,00	1,22	7,07	1,15
Promoção do desenvolvimento	6,86	1,05	7,17	0,71	7,01	1,11	7,40	0,84
Empatia	7,15	1,15	7,23	0,97	7,17	1,12	7,70	0,69
Liderança Participativa	7,11	1,04	7,20	0,92	7,12	1,15	7,57	0,74
Liderança por Delegação	6,83	1,04	6,97	0,95	6,87	1,11	7,23	0,63
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,11	1,08	7,10	0,85	7,06	1,11	7,57	0,74
Trabalho de Equipa e Coesão	7,32	1,10	7,17	1,01	7,20	1,08	7,27	0,73
Gestão de conflitos e Negociação	7,24	1,14	7,20	1,02	7,27	1,09	7,10	0,89
Influência / Referência	7,06	1,18	7,07	1,12	7,07	1,10	7,03	1,10
Orientação para a Tarefa	7,29	1,15	7,47	0,79	7,30	1,09	7,63	0,87
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	7,54	1,07	7,50	0,84	7,48	1,15	7,60	0,86
Relações Interpessoais	7,30	1,12	7,23	0,90	7,19	1,16	7,57	1,20
Tomar decisões	7,01	1,10	7,03	0,69	7,06	1,12	7,17	0,92
Transparência	7,32	1,25	7,03	1,22	7,26	1,16	7,17	1,20
Visão	7,03	0,99	7,13	0,93	7,06	1,06	7,73	0,84
Proactividade	6,91	1,12	7,30	1,01	6,91	1,12	7,57	1,04

Legenda: **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15; **X_m** – Média de valores; **S** - Desvio Padrão

**APÊNDICE C - ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA – ANO ESCOLAR (N=175)**

Tabela 7. Média e Desvio Padrão de valores das competências de liderança relativamente ao Ano Escolar.

COMPETÊNCIA	AEL15				DEL 15			
	1º Ano		4º Ano		1º Ano		4º Ano	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
Consideração	7,37	0,97	7,11	1,23	7,35	1,02	7,06	1,28
Aptidão Técnica e profissional	7,29	1,04	7,13	1,20	7,19	1,03	7,15	1,23
Autoconfiança	6,29	1,03	6,65	1,18	6,26	1,10	6,71	1,30
Autocontrolo	6,94	1,23	7,07	1,24	6,89	1,13	6,96	1,36
Capacidade de Resolver Problemas	7,05	1,03	7,04	1,17	7,01	1,00	7,13	1,08
Comunicação	7,08	1,19	7,13	1,21	6,94	1,15	7,15	1,19
Comunicação Assertiva	7,18	1,07	7,07	1,27	7,16	1,00	7,10	1,21
Coragem	7,00	1,19	6,99	1,38	6,94	1,17	7,05	1,25
Promoção do desenvolvimento	6,84	1,09	6,92	0,99	7,00	1,08	7,05	1,12
Empatia	7,18	1,12	7,14	1,16	7,23	0,99	7,17	1,21
Liderança Participativa	7,05	0,95	7,16	1,09	7,14	1,06	7,14	1,20
Liderança por Delegação	6,75	1,00	6,92	1,05	6,94	0,96	6,85	1,19
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,13	0,97	7,09	1,15	7,10	1,07	7,09	1,11
Trabalho de Equipa e Coesão	7,37	1,11	7,25	1,07	7,17	1,04	7,24	1,08
Gestão de conflitos e Negociação	7,29	1,06	7,20	1,19	7,25	1,01	7,27	1,14
Influência / Referência	7,02	1,18	7,09	1,17	7,02	1,04	7,11	1,14
Orientação para a Tarefa	7,42	1,13	7,21	1,12	7,41	1,07	7,25	1,08
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	7,55	0,98	7,53	1,12	7,67	1,00	7,34	1,22
Relações Interpessoais	7,37	1,09	7,24	1,13	7,33	1,10	7,12	1,20
Tomar decisões	6,98	1,01	7,04	1,13	7,05	1,08	7,07	1,14
Transparência	7,23	1,17	7,36	1,32	7,34	1,17	7,19	1,16
Visão	6,90	0,98	7,14	0,97	6,98	1,10	7,21	1,01
Proactividade	6,93	1,14	6,93	1,09	6,98	1,09	6,93	1,15

Legenda: AEL15 – Antes do Exercício Leão 15; DEL15 – Depois do Exercício Leão 15;
X_m – Média de valores; S - Desvio Padrão

APÊNDICE D - ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA – CURSO (N=175)

Tabela 8. Média e Desvio Padrão de valores das competências de liderança relativamente ao curso

COMPETÊNCIA	AEL 15										DEL 15									
	EXE ARMAS		EXE SERVIÇOS		EXE ENGENHARIAS		GNR ARMAS		GNR SERVIÇOS		EXE ARMAS		EXE SERVIÇOS		EXE ENGENHARIAS		GNR ARMAS		GNR SERVIÇOS	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
Consideração	7,32	1,11	7,52	0,93	6,69	1,42	7,42	0,90	6,88	0,96	7,21	1,25	7,36	1,13	6,58	1,39	7,47	0,84	7,42	0,75
Aptidão Técnica e profissional	7,30	1,10	7,55	0,80	6,70	1,33	7,36	0,94	6,75	1,67	7,19	1,21	7,43	0,97	6,80	1,29	7,25	0,95	7,50	1,17
Autoconfiança	6,75	1,18	6,36	0,94	6,00	1,05	6,50	1,05	6,38	1,35	6,55	1,19	5,95	1,04	6,22	1,13	6,74	1,31	6,63	1,50
Autocontrolo	7,27	1,15	6,67	1,56	6,70	1,38	7,09	1,03	6,13	1,39	7,02	1,30	6,74	1,04	6,63	1,47	7,13	1,01	6,42	1,63
Capacidade de Resolver Problemas	7,24	1,10	7,02	1,10	6,72	1,24	7,08	0,93	6,46	1,44	7,24	0,91	7,31	0,81	6,56	1,37	7,11	0,95	7,08	1,16
Comunicação	7,15	1,22	7,24	1,11	6,75	1,21	7,24	1,18	7,04	1,42	7,06	1,11	6,88	1,40	6,67	1,18	7,28	1,19	7,33	0,98
Comunicação Assertiva	7,23	1,18	7,29	1,44	6,67	1,32	7,24	1,03	6,92	0,81	7,17	1,17	7,45	0,82	6,50	1,26	7,38	0,94	7,08	0,75
Coragem	7,21	1,09	7,24	1,18	6,57	1,60	7,03	1,30	6,08	1,07	7,08	1,12	7,05	1,14	6,48	1,47	7,24	1,11	6,75	1,23
Promoção do desenvolvimento	6,94	0,98	7,10	1,08	6,64	1,20	6,89	1,04	6,96	0,79	7,10	1,13	7,10	0,95	6,59	1,29	7,12	0,99	7,42	0,53
Empatia	7,21	1,06	7,45	0,88	6,54	1,52	7,39	0,98	7,08	0,58	7,19	1,17	7,52	1,03	6,60	1,31	7,44	0,83	7,42	0,64
Liderança Participativa	7,09	1,00	7,50	0,83	6,85	1,40	7,21	0,84	6,96	0,84	7,09	1,23	7,40	0,91	6,70	1,30	7,42	0,92	7,13	0,71
Liderança por Delegação	6,97	1,01	7,12	0,81	6,34	1,10	6,94	0,99	6,58	1,07	6,89	1,24	7,02	1,23	6,48	1,07	7,08	0,81	7,00	0,94
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,13	1,10	7,05	0,98	6,73	1,16	7,38	0,94	6,79	0,97	7,13	1,11	7,21	0,79	6,60	1,26	7,30	1,01	7,13	0,85
Trabalho de Equipa e Coesão	7,45	1,17	7,26	0,89	6,83	1,24	7,48	0,90	6,81	0,42	7,24	1,12	7,60	0,88	6,74	1,21	7,35	0,90	7,13	0,59
Gestão de conflitos e Negociação	7,21	1,08	7,52	1,19	7,02	1,30	7,45	1,02	6,54	1,21	7,29	1,16	7,55	0,91	6,84	1,28	7,45	0,82	6,92	0,92
Influência / Referência	7,20	1,17	7,26	1,01	6,79	1,14	7,04	1,21	6,71	1,27	7,09	1,07	7,33	0,77	6,71	1,40	7,21	0,97	6,92	1,09
Orientação para a Tarefa	7,24	1,16	7,76	0,83	6,96	1,22	7,50	1,04	7,08	1,23	7,37	1,20	7,69	0,73	6,82	1,19	7,43	0,86	7,54	0,73
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	7,58	1,01	7,88	0,80	7,06	1,33	7,72	0,95	7,33	0,94	7,48	1,13	8,00	1,45	6,96	1,36	7,69	0,83	7,50	0,59
Relações Interpessoais	7,28	1,08	7,45	1,08	7,01	1,39	7,52	0,95	6,83	1,01	7,21	1,13	7,62	1,33	6,72	1,27	7,47	0,99	6,88	1,14
Tomar decisões	7,13	1,01	7,05	1,31	6,79	1,41	7,04	0,85	6,54	0,97	7,14	0,98	7,50	1,06	6,65	1,43	7,14	1,04	6,79	0,97
Transparência	7,34	1,24	7,50	1,36	6,94	1,33	7,52	1,17	6,63	1,01	7,32	1,17	7,81	0,98	6,68	1,28	7,45	0,99	6,83	1,17
Visão	7,12	1,00	7,26	0,71	6,86	0,99	6,98	1,02	6,88	1,02	7,20	1,11	7,33	0,98	6,71	1,06	7,18	0,99	6,92	1,04
Proactividade	6,96	0,98	7,40	0,94	6,69	1,38	6,96	1,13	6,63	1,06	7,04	1,10	7,07	1,13	6,51	1,28	7,08	1,05	6,92	0,85

Legenda: AEL15 – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15; **X_m** – Média de valores; **S** - Desvio Padrão

**APÊNDICE E - ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA – DESPORTO (N=175)**

Tabela 9. Média e Desvio Padrão de valores das competências de liderança relativamente ao tipo de desporto.

COMPETÊNCIA	AEL15				DEL 15			
	Coletivo		Individual		Coletivo		Individual	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
Consideração	7,26	1,06	7,20	1,18	7,21	1,11	7,17	1,23
Aptidão Técnica e profissional	7,26	1,10	7,15	1,17	7,17	1,08	7,17	1,20
Autoconfiança	6,41	1,02	6,56	1,23	6,52	1,19	6,49	1,27
Autocontrolo	7,17	1,18	6,86	1,27	7,05	1,15	6,81	1,35
Capacidade de Resolver Problemas	7,14	1,09	6,94	1,12	7,16	0,99	6,98	1,09
Comunicação	7,25	1,11	6,97	1,28	7,16	1,03	6,94	1,29
Comunicação Assertiva	7,21	1,13	7,03	1,23	7,20	1,05	7,06	1,18
Coragem	6,91	1,19	7,07	1,39	7,05	1,03	6,96	1,37
Promoção do desenvolvimento	6,95	1,02	6,82	1,05	7,18	0,99	6,88	1,18
Empatia	7,26	1,06	7,05	1,21	7,26	0,92	7,13	1,27
Liderança Participativa	7,22	0,97	7,00	1,07	7,17	1,02	7,12	1,24
Liderança por Delegação	6,90	0,96	6,78	1,10	6,89	1,07	6,89	1,11
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,15	1,03	7,08	1,11	7,21	0,99	6,97	1,18
Trabalho de Equipa e Coesão	7,41	0,98	7,20	1,18	7,36	0,92	7,05	1,16
Gestão de conflitos e Negociação	7,36	1,06	7,12	1,19	7,33	1,01	7,19	1,15
Influência / Referência	7,17	1,12	6,95	1,21	7,16	0,99	6,98	1,19
Orientação para a Tarefa	7,36	1,03	7,25	1,23	7,40	0,97	7,24	1,17
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	7,72	0,95	7,37	1,13	7,62	0,94	7,36	1,28
Relações Interpessoais	7,43	1,05	7,17	1,16	7,35	1,03	7,08	1,27
Tomar decisões	7,04	0,97	6,98	1,17	7,13	1,00	7,00	1,21
Transparência	7,42	1,13	7,19	1,35	7,42	1,06	7,10	1,24
Visão	7,13	0,88	6,94	1,07	7,19	0,93	7,01	1,17
Proactividade	7,06	0,96	6,80	1,23	7,06	0,96	6,84	1,26

Legenda: AEL15 – Antes do Exercício Leão 15; DEL15 – Depois do Exercício Leão 15;
X_m – Média de valores; S - Desvio Padrão

APÊNDICE F - CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, A ANSIEDADE E ICA

Tabela 10. Correlações significativas entre competências de liderança, a Ansiedade e ICA.

COMPETÊNCIA	AEL15			DEL15			Variação	
	AE	AT	ICA	AE	AT	ICA	AE	AT
Consideração	-,271**	-,362**	0,152*	-,348**	-,367**	-0,034	0,096	0,005
AptidãoTécnicaProfissional	-,236**	-,371**	0,198**	-,315**	-,334**	-0,085	0,098	0,037
AutoConfiança	-,213**	-,283**	0,137	-,193*	-,227**	-0,086	0,014	0,056
AutoControlo	-,275**	-,352**	0,233**	-,279**	-,345**	-0,148	0,070	0,007
CapacidadeResolverProblemas	-,272**	-,378**	0,199**	-,360**	-,335**	-0,114	0,063	0,043
Comunicação	-,226**	-,354**	0,230**	-,350**	-,380**	-0,061	0,154	0,026
ComunicaçãoAssertiva	-,225**	-,289**	0,045	-,367**	-,380**	-0,079	0,155	0,091
Coragem	-,208**	-,190*	0,088	-,273**	-,269**	-0,119	0,061	0,079
PromoçãoDesenvolvimento	-,154*	-,241**	0,095	-,276**	-,316**	-0,003	0,162	0,075
Empatia	-,211**	-,285**	0,094	-,309**	-,329**	-0,042	0,118	0,044
LiderançaParticipativa	-,209**	-,291**	0,143	-,273**	-,273**	-0,036	0,064	0,018
LiderançaPorDelegação	-,223**	-,255**	0,105	-,261**	-,269**	-0,122	0,046	0,014
FlexibilidadeAdaptabilidade	-,312**	-,411**	0,127	-,375**	-,387**	-0,078	0,075	0,024
TrabalhoEquipaCoesão	-,247**	-,369**	0,108	-,349**	-,353**	-0,065	0,106	0,016
GestãoConflitosNegociação	-,223**	-,327**	0,148	-,362**	-,311**	-0,066	0,088	0,016
InfluênciaReferência	-,237**	-,314**	0,233**	-,299**	-,296**	-0,024	0,059	0,018
OrientaçãoTarefa	-,212**	-,321**	0,191*	-,306**	-,327**	-0,054	0,115	0,006
ReconhecimentoFeedbackPositivoValorização	-,209**	-,366**	0,128	-,358**	-,357**	-0,018	0,148	0,009
RelaçõesInterpessoais	-,237**	-,341**	0,132	-,345**	-,372**	-0,128	0,135	0,031
TomarDecisões	-,201**	-,297**	0,203**	-,304**	-,316**	-0,117	0,115	0,019
Transparência	-,277**	-,370**	0,154*	-,332**	-,300**	-0,130	0,023	0,070
Visão	-,202**	-,255**	0,190*	-,268**	-,236**	-0,131	0,034	0,019
Proactividade	-,136	-,243**	0,149*	-,318**	-,340**	-0,091	0,097
AE	-0,067	0,081
AT	-0,101	0,082

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Legenda: **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15; **AE** – Ansiedade Estado; **AT** – Ansiedade Traço; **ICA** – Informação Comportamental do Aluno

APÊNDICE G - REGRESSÕES LINEARES ENTRE A ANSIEDADE E AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Tabela 11. Competências de liderança e Variável de Ansiedade

	VD	VP	Coeficiente Não Padronizado		Coeficiente Padronizado	t	Sig.	R ²	R ² Ajustado	F
			B	SE	β					
AEL15	Consideração	AE	-0,034	0,231	-0,015	-0,149	0,882	0,131	0,121	12,981
		AT	-1,064	0,314	-0,351	-3,387	0,001			
DEL15	Consideração	AE	-0,396	0,281	-0,157	-1,409	0,161	0,145	0,135	14,575
		AT	-0,694	0,315	-0,246	-2,203	0,029			
AEL15	AptidãoTecnicaProfissional	AE	0,162	0,231	0,072	0,702	0,484	0,140	0,130	14,009
		AT	-1,296	0,315	-0,424	-4,111	0,000			
DEL15	AptidãoTecnicaProfissional	AE	-0,341	0,277	-0,139	-1,232	0,220	0,120	0,109	11,680
		AT	-0,621	0,311	-0,226	-2,000	0,047			
AEL15	AutoConfiança	AE	-0,033	0,239	-0,015	-0,138	0,89	0,080	0,070	7,505
		AT	-0,831	0,325	-0,272	-2,557	0,011			
DEL15	AutoConfiança	AE	-0,114	0,311	-0,043	-0,367	0,714	0,052	0,041	4,738
		AT	-0,575	0,349	-0,194	-1,648	0,101			
AEL15	AutoControlo	AE	-0,099	0,255	-0,04	-0,388	0,699	0,125	0,115	12,269
		AT	-1,078	0,347	-0,323	-3,107	0,002			
DEL15	AutoControlo	AE	-0,075	0,306	-0,028	-0,245	0,807	0,119	0,109	11,664
		AT	-0,981	0,343	-0,324	-2,859	0,005			
AEL15	CapacidadeResolverProblemas	AE	0,012	0,226	0,006	0,055	0,957	0,143	0,133	14,325
		AT	-1,142	0,308	-0,382	-3,713	0,000			
DEL15	CapacidadeResolverProblemas	AE	-0,566	0,251	-0,252	-2,252	0,026	0,138	0,128	13,733
		AT	-0,352	0,282	-0,14	-1,246	0,214			
AEL15	Comunicação	AE	0,161	0,248	0,067	0,650	0,517	0,128	0,117	12,570
		AT	-1,311	0,337	-0,403	-3,884	0,000			
DEL15	Comunicação	AE	-0,351	0,280	-0,139	-1,252	0,212	0,152	0,142	15,446
		AT	-0,771	0,314	-0,272	-2,453	0,015			
AEL15	ComunicaçãoAssertiva	AE	-0,074	0,250	-0,032	-0,298	0,766	0,084	0,073	7,867
		AT	-0,849	0,340	-0,266	-2,498	0,013			
DEL15	ComunicaçãoAssertiva	AE	-0,436	0,266	-0,182	-1,642	0,102	0,158	0,148	16,086
		AT	-0,644	0,298	-0,239	-2,159	0,032			
AEL15	Coragem	AE	-0,381	0,278	-0,148	-1,368	0,173	0,047	0,036	4,205
		AT	-0,288	0,379	-0,082	-0,760	0,448			
DEL15	Coragem	AE	-0,418	0,301	-0,161	-1,391	0,166	0,083	0,072	7,743
		AT	-0,422	0,338	-0,144	-1,249	0,213			
AEL15	PromoçaoDesenvolvimento	AE	0,096	0,222	0,046	0,431	0,667	0,059	0,048	5,412
		AT	-0,770	0,302	-0,275	-2,552	0,012			

DEL15	PromoçãoDesenvolvimento	AE	-0,186	0,27	-0,079	-0,687	0,493	0.102	0.092	9.780
		AT	-0,676	0,303	-0,255	-2,229	0,027			
AEL15	Empatia	AE	-0,017	0,24	-0,008	-0,071	0,943	0.081	0.071	7.618
		AT	-0,860	0,328	-0,28	-2,627	0,009			
DEL15	Empatia	AE	-0,325	0,271	-0,136	-1,200	0,232	0.116	0.105	11.241
		AT	-0,599	0,304	-0,223	-1,970	0,050			
AEL15	LiderançaParticipativa	AE	0,013	0,217	0,006	0,060	0,952	0.085	0.074	7.965
		AT	-0,821	0,295	-0,296	-2,782	0,006			
DEL15	LiderançaParticipativa	AE	-0,375	0,281	-0,154	-1,334	0,184	0.084	0.073	7.885
		AT	-0,420	0,316	-0,154	-1,330	0,185			
AEL15	LiderançaPorDelegação	AE	-0,163	0,22	-0,08	-0,744	0,458	0.068	0.057	6.258
		AT	-0,549	0,299	-0,197	-1,833	0,069			
DEL15	LiderançaPorDelegação	AE	-0,307	0,271	-0,131	-1,133	0,259	0.079	0.069	7.416
		AT	-0,440	0,304	-0,168	-1,449	0,149			
AEL15	FlexibilidadeAdaptabilidade	AE	-0,062	0,215	-0,029	-0,291	0,772	0.169	0.159	17.481
		AT	-1,123	0,292	-0,389	-3,841	0,000			
DEL15	FlexibilidadeAdaptabilidade	AE	-0,438	0,259	-0,187	-1,691	0,093	0.164	0.154	16.858
		AT	-0,640	0,291	-0,243	-2,200	0,029			
AEL15	TrabalhoEquipaCoesão	AE	0,112	0,226	0,052	0,498	0,619	0.137	0.127	13.621
		AT	-1,197	0,307	-0,407	-3,897	0,000			
DEL15	TrabalhoEquipaCoesão	AE	-0,427	0,254	-0,188	-1,678	0,095	0.139	0.129	13.874
		AT	-0,53	0,286	-0,208	-1,856	0,065			
AEL15	GestãoConflitosNegociação	AE	0,072	0,235	0,032	0,306	0,76	0.107	0.097	10.329
		AT	-1,07	0,321	-0,35	-3,335	0,001			
DEL15	GestãoConflitosNegociação	AE	-0,705	0,261	-0,304	-2,703	0,008	0.134	0.123	13.255
		AT	-0,198	0,293	-0,076	-0,676	0,500			
AEL15	InfluenciaReferencia	AE	-0,043	0,245	-0,018	-0,174	0,862	0.099	0.089	9.400
		AT	-0,949	0,333	-0,301	-2,845	0,005			
DEL15	InfluenciaReferencia	AE	-0,412	0,269	-0,175	-1,530	0,128	0.100	0.089	9.520
		AT	-0,423	0,302	-0,160	-1,398	0,164			
AEL15	OrientaçãoTarefa	AE	0,103	0,236	0,046	0,438	0,662	0.104	0.094	10.012
		AT	-1,085	0,321	-0,355	-3,375	0,001			
DEL15	OrientaçãoTarefa	AE	-0,304	0,262	-0,131	-1,157	0,249	0.114	0.104	11.049
		AT	-0,585	0,295	-0,225	-1,983	0,049			
AEL15	ReconhFeedbackPositValorização	AE	0,258	0,216	0,123	1,191	0,235	0.141	0.131	14.148
		AT	-1,304	0,295	-0,456	-4,424	0,000			
DEL15	ReconhFeedbackPositValorização	AE	-0,498	0,271	-0,205	-1,834	0,068	0.144	0.134	14.497
		AT	-0,542	0,305	-0,199	-1,779	0,077			
AEL15	RelaçõesInterpessoais	AE	0,052	0,230	0,023	0,225	0,822	0.116	0.106	11.333
		AT	-1,074	0,313	-0,358	-3,427	0,001			
DEL15	RelaçõesInterpessoais	AE	-0,356	0,278	-0,143	-1,284	0,201	0.146	0.136	14.734

		AT	-0,729	0,312	-0,261	-2,339	0,020			
AEL15	TomarDecisões	AE	0,067	0,226	0,032	0,298	0,766	0,089	0,078	8,361
		AT	-0,93	0,308	-0,320	-3,015	0,003			
DEL15	TomarDecisões	AE	-0,356	0,272	-0,149	-1,310	0,192	0,109	0,098	10,484
		AT	-0,536	0,305	-0,200	-1,759	0,080			
AEL15	Transparência	AE	-0,044	0,256	-0,018	-0,171	0,865	0,137	0,127	13,618
		AT	-1,206	0,349	-0,357	-3,455	0,001			
DEL15	Transparência	AE	-0,625	0,284	-0,250	-2,202	0,029	0,115	0,105	11,159
		AT	-0,298	0,319	-0,106	-0,936	0,351			
AEL15	Visão	AE	-0,068	0,209	-0,035	-0,323	0,747	0,066	0,055	6,035
		AT	-0,61	0,285	-0,23	-2,139	0,034			
DEL15	Visão	AE	-0,484	0,264	-0,213	-1,833	0,068	0,074	0,063	6,833
		AT	-0,18	0,296	-0,071	-0,609	0,544			
AEL15	Proactividade	AE	0,191	0,237	0,086	0,804	0,423	0,063	0,052	5,744
		AT	-0,919	0,323	-0,306	-2,844	0,005			
DEL15	Proactividade	AE	-0,329	0,272	-0,137	-1,212	0,227	0,123	0,113	12,086
		AT	-0,632	0,305	-0,234	-2,072	0,040			

Legenda: **B** – Coeficiente de regressão não padronizado; **SE** – *Standard Error* (Erro Padrão); **β** – Coeficiente de regressão padronizado; **t** – Coeficiente dividido pelo erro padrão; **Sig.** - Significância; **AEL15** – Antes do Exercício Leão 15; **DEL15** – Depois do Exercício Leão 15; **VP** – Variável dependente; **VP** – Variável preditora

**APÊNDICE H - FATORES CONSIDERADOS PELOS COMANDANTES DE
COMPANHIA PARA A ICA**

Tabela 12. Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA.

COMPETÊNCIA	ANO ESCOLAR			
	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
Aptidão Técnica e profissional		X	X	X
Autoconfiança	X	X	X	X
Autocontrole	X		X	X
Capacidade de Resolver Problemas	X		X	X
Comunicação		X	X	X
Comunicação Assertiva			X	X
Consideração			X	X
Coragem	X		X	X
Empatia				X
Flexibilidade e Adaptabilidade	X		X	X
Gestão de conflitos e Negociação			X	X
Influência / Referência	X		X	X
Liderança Participativa	X		X	X
Liderança por Delegação				X
Orientação para a Tarefa	X		X	X
Proactividade			X	X
Promoção do desenvolvimento	X		X	X
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização				X
Relações Interpessoais	X	X	X	X
Tomar decisões	X		X	X
Trabalho de Equipa e Coesão	X		X	X
Transparência	X		X	X
Visão				X

Fonte: Ferraz (2015)

ANEXOS

ANEXO A- COMPONENTES DA COMPETÊNCIA

Quadro 6. Componentes da Competência e seu significado

<i>Knowledge (conhecimento)</i>	Informações indispensáveis para a realização das tarefas agregadas a uma determinada função; são adquiridas através da educação formal, formação profissional ou experiência profissional.
<i>Skill (capacidade)</i>	Perícia na utilização de instrumentos e equipamentos numa função, podendo ser adquiridas através do ambiente educacional ou ser aprendida no trabalho informalmente.
<i>Ability (habilidade)</i>	Sinónimo de atributos ou aptidões, geralmente medidas através de testes que fornecem estimativas do grau que a pessoa possui de uma capacidade específica para realizar uma tarefa.
<i>Others (outras)</i>	Características adicionais necessárias para um bom desempenho no trabalho, como: atitudes, personalidade ou outras, como iniciativa, criatividade e improviso.

Fonte: Harvey (1991)

ANEXO B- DOMÍNIO E TIPOS DE COMPETÊNCIA

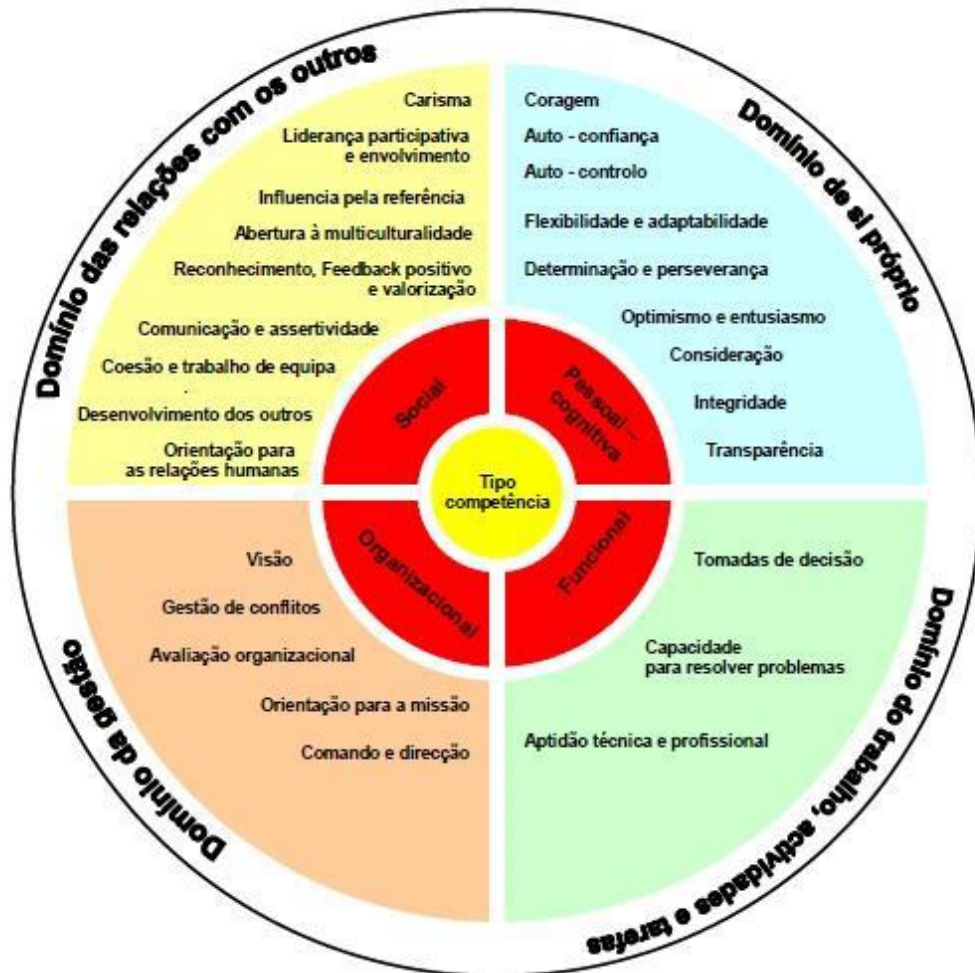


Figura 10. Domínio e Tipos de Competência

Fonte. Rouco (2012)

ANEXO C- EXERCÍCIO LEÃO 15**• GERAL:**

- (1) O Exercício Final AM “LEÃO 2015”, é um Exercício Tático Integrado, que visa aplicar e validar conhecimentos adquiridos no âmbito do Bloco de Formação Militar (BFM) do Corpo de Alunos (CAI) e das Unidades Curriculares (UC) do Departamento de Ciências e Tecnologia Militares (DCTM), próprios de cada Arma e Serviço do Exército, bem como, da Guarda Nacional Republicana (GNR);
- (2) O exercício tem por base um cenário de projeção, sustentação e retração de uma Força Nacional Destacada (FND), na condução de operações militares e operações policiais, enquadradas por um Tema de Campanha de Apoio à Paz;
- (3) O exercício será conduzido na área de Chaves, num cenário fictício, elaborado apenas para apoiar e permitir atingir os objetivos propostos (ref.^a a), sendo a AOR delimitada, por motivos de ordem prática, nas áreas definidas pelas Cartas em ref.^a d. e e.
- (4) No dia 08Jul celebra-se o Dia da Cidade de Chaves. O Presidente do Município já expressou a sua intenção em envolver os efetivos da AM nas festividades, nomeadamente, com um desfile das forças pela principal artéria da cidade.

• MISSÃO:

A AM planeia e executa o Exercício Final AM “LEÃO 2015” a realizar no período de 29Jun15 a 10Jul15 na região de Chaves, para desenvolver, validar e consolidar os conhecimentos adquiridos na área da FGM e do DE, Procedimentos de Comando Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP) próprios de cada Arma e Serviço, considerados essenciais para o cumprimento da situação tática definida.

• EXECUÇÃO**Intenção**

Empenhar a totalidade do Corpo de Alunos num Exercício Tático Integrado, que se constitui como complemento dos conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo.

Para alcançar tal desiderato, e atento ao cenário onde se vai desenrolar o Exercício

Final AM “LEÃO 2015”, pretendo que o Exercício Tático Integrado contemple nas suas atividades, as tarefas necessárias à atuação no âmbito das operações de estabilização (Tema de Campanha – Apoio à Paz), com ênfase nas atividades de aprontamento, planeamento, projeção, condução das operações e retração.

Executar, dentro das limitações e efetuando os ajustamentos necessários, considerando um cenário fictício, o processo de planeamento, preparação, projeção, condução e retração de uma FND, escalão Agrupamento para conduzir Operações de Estabilização, num TO distante, em ambiente conjunto e combinado, enquadradas num Tema de Campanha de Apoio à Paz.

Participar nas festas do Dia da Cidade de Chaves, com um desfile em viaturas e apeado, projetando a imagem da AM e do Exército, integrado numa situação operacional enquadrada pelo cenário geral do exercício.

Garantir em todas as circunstâncias o maior respeito pela segurança e proteção da força, em particular nas atividades a desenvolver no âmbito da natação em águas livres, aplicação de técnicas de transposição, cumprimento de tabelas de tiro e durante o Exercício Tático, sem descurar as preocupações de ordem ambiental.

No final do Exercício “LEÃO 2015”, foram atingidos todos os objetivos de formação, nas condições de segurança, de proteção da força e de ambiente, planeados.

Conceito

Conduzir o exercício em duas fases:

Fase I: Academia Militar, até 29Jun15

(...)

Fase II: RI19 – 29-10Jul15

Em 29Jun15 deslocar o CAI para o RI19 e iniciar atividades de RSOMI. Estas atividades serão preenchidas pelo programa de FGM e EFM.

No período de 05/09Jul15, com a GNR (3.º e 4.º Anos) projetar e conduzir operações de polícia administrativa, em contexto nacional, na ZA do Posto Territorial (PT) de Vila Franca de Xira e Pontinha.

Em 05Jul15 articular o CAI de acordo com a Composição e Articulação das Forças definido na OPORD n.º 1/15BrigMN e OPORD n.º 4/15RMSU, e adoptar o dispositivo definido no conceito de operação. Conduzir um SIGEX, para testar o sistema de comunicações - procedimentos e equipamentos.

Nesta fase, prever a integração dos cadetes da Academia Zaragoza.

Em 08Jul efetuar um desfile montado e apeado, pela principal avenida de Chaves, numa demonstração dos efetivos e meios da AM e do Exército, no cumprimento de uma missão operacional, enquadrada pelo cenário aprovado.

Conduzir tarefas primárias no âmbito das operações de estabilização e executar as tarefas definidas e exigidas pelas situações previstas nas MEL/MIL.

Em 09Jul15 iniciar a verificação e limpeza de materiais e desmontagem do DAME de forma a, em 10Jul15, efetuar a retração do dispositivo e iniciar o deslocamento para a AM.

- **TAREFAS CHAVE**

- a. Criar um cenário verosímil que estabeleça as condições necessárias para planear o emprego de unidades de escalão Companhia/SubAgr a Secção, no quadro de uma Operação de Resposta a Crises;
- b. Aplicar e consolidar o Processo de Decisão Militar (PDM) e os Procedimentos de Comando (ProcedCmd) induzindo condições de tomada de decisão sob stress;
- c. Praticar Técnicas Táticas e Procedimentos (TTP) relevantes para a respetiva Arma ou Serviço no quadro da tipologia de operação tratada;
- d. Combinar as atividades desenvolvidas por forças policiais no âmbito de uma Operação de Resposta a Crises com as tarefas normais das Forças Militares;
- e. Efetuar uma cuidadosa adaptação aos materiais e sistemas de armas, relevando-se as regras de segurança;
- f. Ministrare formação geral militar e praticar técnicas individuais de combate, bem como execução de tabelas de tiro em condições de combate.

- **OBJETIVOS DE TREINO**

- a. Consolidar conhecimentos, atitudes e perícias próprios de cada Arma ou Serviço, através do treino de TTP inerentes às mesmas;
- b. Criar uma imagem da forma e modo de emprego dos vários sistemas funcionais que integram uma unidade de escalão brigada e do contributo dado pelas forças da GNR,

através da realização de um exercício tático integrado, inserido num cenário de Operações de Resposta a Crises;

- c. Desenvolver capacidades de liderança através do exercício de comando de subunidades de baixo escalão, integradas num exercício tático, inserido num cenário de Operações de Resposta a Crises;
- d. Contatar com os principais equipamentos existentes na Brigada de Intervenção e na Brigada de Reação Rápida (Tática de Artilharia) ou nos destacamentos da GNR, através da participação em treinos de tarefas críticas e/ou em sessões específicas sobre as capacidades e limitações dos mesmos.

- **OBJETIVOS DE HABILITAÇÃO**

- a. Unidade Curricular **F111-114** - Formação Geral Militar

- b. Unidade Curricular **F211-214** – Treino Físico de Aplicação Militar

- (1) Natação Utilitária – esta atividade visa validar a aprendizagem e consolidação da natação militar, desenvolvida durante o período letivo do 4º ano. Permite desta forma por em prática técnicas de deslocação em meio aquático com e sem equipamento, em ambiente natural e próximo do real. Procurar-se-á reforçar a componente psicológica para que, no futuro, a reação a potenciais situações que o exijam tenham uma resposta mais controlada.

- (2) Técnicas de Transposição de Obstáculos – esta atividade visa desenvolver a destreza e as técnicas para a transposição de obstáculos isolados ou inseridos num circuito (Pistas Diversas), promover o desembaraço físico, a coragem física e moral, o autodomínio, a autoconfiança, a autoestima, e a capacidade de decisão orientados para a ação de comando.

Reforçar-se-á neste tipo de atividades a componente psicológica de modo a que em situações reais reajam de uma forma controlada e segura.

- c. Unidade Curricular **M111** – Organização Militar

- (1) Conhecer as Unidades do Sistema de Forças Nacional (SFN);

- (2) Analisar, avaliar e discutir o processo de decisão nacional, produzindo uma Resolução de Conselho de Ministros que autorize a participação de forças nacionais em contingentes multinacionais.

d. Unidade Curricular M211/2/3 e M221-225 – Elementos de Armamento e Sistemas de Armas

- (1) Operar o armamento ligeiro do SFN;
- (2) Conhecer as capacidades e limitações dos sistemas de armas do SFN;
- (3) Praticar os procedimentos inerentes à execução de missões de tiro, nos escalões Bateria e Pelotão de bocas de fogo.

e. Unidade Curricular M311 – Comando e Liderança

- (1) O Bloco de Comando e Liderança nos Exercícios Finais permite concorrer para cinco pilares fundamentais do Ensino Superior Militar – Academia Militar, como se indica:

(a) VALIDAÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS – PRÁTICOS

O Bloco de Comando e Liderança nos Exercícios Finais permite a observação e a reflexão sobre os modelos de competências conceptuais ministrados nas aulas e na formação, e a forma como são materializados no terreno. Ou seja, permite aos Cadetes-Alunos validar as diferentes teorias ministradas nas aulas e formação, e associar as respetivas competências às atividades desenvolvidas – verificando-se quais as competências que mais se evidenciaram.

(b) CONSCIENCIALIZAÇÃO

1. A identificação das competências permite aos Cadetes-Alunos uma consciencialização sobre a importância de cada uma para o exercício das funções de Comando, Direção e Chefia, nomeadamente a sua relação com as seguintes componentes: traços de personalidade, comportamentos, conhecimento, aptidões, atitudes e conhecimento.

2. Na área comportamental, estas ações são extremamente úteis para identificar as competências em ação “em movimento” e associá-las às melhores práticas para o exercício das funções de Comando, Direção e Chefia. Do ponto de vista académico esta prática pedagógica é extremamente importante porque os Cadetes-Alunos na medida em que ficam com a imagem motriz sobre qual é o padrão comportamental exigido na Instituição Militar.

(c) OPERACIONALIZAÇÃO

Na área do Comando e Liderança, procura-se numa primeira fase consciencializar o Corpo Docente sobre as competências associadas à liderança e, numa segunda fase alinhar os modelos de competências adotado pela Academia Militar entre o Corpo Docente e o Corpo Discente e, ainda, refletir sobre os conceitos através de exemplos práticos identificados no terreno.

(2) Para materializar as atividades associadas ao Comando e Liderança, deve ser efetuado as seguintes ações:

- (a) Elaboração de um referencial de competências de liderança a distribuir a todos os Oficiais e Cadetes-Alunos que participam nos Exercícios Finais;
- (b) Realização de uma palestra aos Oficiais do Corpo de Alunos durante a Escola Preparatória de Quadros;
- (c) Realização de uma palestra aos Cadetes-Alunos durante os Exercícios Finais;
- (d) Realização de uma reunião diária com os Oficiais do Corpo de Alunos para discutir e refletir sobre as competências desenvolvidas em cada atividade.
- (e) Participação do Coordenador do Bloco de Comando e Liderança nas reuniões do Corpo de Alunos e do Grupo de Comando dos Exercícios Finais, para sensibilizar e alinhar toda a estrutura de Comando para o trabalho a desenvolver diariamente.

(f) INVESTIGAÇÃO

1. A participação do Corpo Docente no Bloco de Comando e Liderança nos Exercícios Finais permite identificar as competências de liderança associadas ao modelo conceptual ministrado nas aulas teóricas e formação.
2. A partir do feedback do Corpo Docente/ Instrutores das diferentes atividades e dos Cadetes-Alunos é possível elaborar um mapa de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas durante os Exercícios Finais e as competências que lhe estão associadas.
3. A observação dos Oficiais Subalternos durante o desempenho das funções de Instrutor representa um momento de validação entre a qualidade de

formação da Academia Militar e o desempenho dos Oficiais no exercício das suas funções.

4. No final dos Exercícios deve ser aplicado um questionário de competências de liderança para verificar a evolução do grau de proficiência das competências entre os Cadetes-Alunos do 1º e 4º Ano Escolar.

(g) LIÇÕES APRENDIDAS

1. As atividades desenvolvidas no âmbito do Bloco de Comando e Liderança permitem desenvolver uma consciencialização e operacionalização da terminologia sobre as competências de liderança.
 2. Na Academia Militar deve desenvolver-se uma cultura de feedback positivo ou reforço positivo para que o Cadete-Aluno seja incentivado a aprender.
 3. Durante as atividades os Professores/ Instrutores devem mostrar aos Cadetes-Alunos uma imagem motriz sobre a forma correta como as tarefas devem ser realizadas – padrão de referência.
 4. No início de cada atividade os Professores/ Instrutores devem enunciar quais as competências a desenvolver em cada ação. No final da atividade os Professores/ Instrutores devem associar traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos a cada competência e o seu padrão de excelência.
 5. Deve ser elaborado um Manual de Competência da Academia Militar com três áreas fundamentais: os valores castrenses; as competências técnicas e as competências de liderança.
 6. Associadas ao Comando e Liderança, de uma forma geral durante os exercícios verificaram-se algumas lacunas na formação dos Cadetes-Alunos, a saber, medidas de controlo e, coordenação e sincronização.
- (h) Para operacionalizar estes conceitos, recomenda-se a utilização da “caixa de areia” como uma tecnologia educativa extraordinária para o desenvolvimento de competências associada às funções de planeamento, organização e controlo

f. Unidade Curricular M321 – Geografia

Utilizar os conhecimentos adquiridos no planeamento e desenvolvimento do Exercício LEÃO 2015, nomeadamente:

- (1) Caracterizar e identificar Fatores Geográficos da região;
- (2) Análise geográfica da região: dimensões, localização e posição geográfica; orografia e recursos hídricos; fronteiras e configuração; solos e vegetação natural; regiões climáticas; mar e vias navegáveis; meio aeroespacial; acidentes culturais; Importância Militar. Recursos naturais (energéticos, minerais e metais e alimentares); transportes e comunicações (redes de transportes, media e telecomunicações);
- (3) Caracterização da população da região: demografia; distribuição geográfica (litoralização e suburbanização); etnografia; estrutura e dinâmica populacional; movimentos migratórios (causas, tipos e problemas); Importância Militar; Ciência e tecnologia como fator de desenvolvimento;
- (4) O Mar Mediterrâneo (incluindo todos os seus mares subsidiários).

g. Unidade Curricular M322 – Teoria Geral da Estratégia

Desenvolver um cenário que permita:

- (1) Analisar e avaliar a tipologia de conflito/crise e a estratégia adequada empregar;
- (2) Identificar os interesses de estados/atores presentes num conflito/crise;
- (3) Reconhecer os limites entre estratégia e tática, no domínio militar;
- (4) Identificar e analisar o modelo de desenvolvimento de uma crise internacional/regional;
- (5) Identificar a tipologia de atores presentes num conflito/crise.

h. Unidade Curricular M421 – Teoria das Relações Internacionais

Interpretar, discutir e relacionar efeitos produzidos pelas principais fontes de insegurança internacional. O papel das NU e da OTAN como atores do Sistema Político Internacional, de forma a permitir uma perceção do papel das NU e da OTAN no contexto Internacional. O processo decisório e relacional entre ONU e NATO.

i. Unidade Curricular H223 – Metodologia da Comunicação

De entre os objetivos da UC H223, figura o desenvolvimento de competências necessárias à elaboração de planos de comunicação, triangulados pela seleção da informação pertinente e adequada aos objetivos e à segurança operacional, o recurso às técnicas e suportes de divulgação apropriados, em conformidade com o tipo de públicos, incluindo os media, e os impactos visados.

Com base no cenário que sustenta a situação enquadrante do exercício, os alunos elaboram os respetivos planos de comunicação, programam as ações e executam em sistema de *role playing*. No final avaliam os impactos das ações de comunicação pública simuladas, incidindo estas sobre as comunidades locais e sobre os profissionais dos media.

j. Unidade Curricular H333 – Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armados

- (1) Analisar um Perfil de ROE e identificar as implicações no cumprimento da missão, nomeadamente, observância das leis nacionais, e limitações de uso da força na condução de tarefas críticas identificadas na análise da missão. Propor soluções a adotar, caso se verifiquem os aspetos anteriormente referidos;
- (2) Analisar os principais aspetos legais associados ao uso da força em operações militares;
- (3) Reconhecer as Regras de Empenhamiento (ROE) como paradigma do Estado de Direito nas operações militares;
- (4) Identificar e analisar os traços gerais do processo de “drafting” de umas ROE, relacionando-o com os desafios colocados pela natureza das atuais operações militares.

k. Unidade Curricular M421 – Língua Inglesa VI

Os alunos são instruídos no uso da língua inglesa nos mais variados domínios práticos de operações militares, desde operações de combate a operações de paz, passando por missões de patrulha e reconhecimento e instalação de *checkpoints*, bem como operações policias, desde a simples detenção de indivíduos até operações antiterroristas, pelo que estão aptos a operar num amplo leque de situações funcionais;

Durante a execução do Exercício LEAO15, para além da condução de *briefings* em língua inglesa, os alunos podem ser solicitados a redigir relatórios ou ordens de

operações em inglês. Para tal poder-se-á recorrer a alunos mais capacitados (com base nas notas do último semestre a funcionar como indicador do nível de proficiência), os quais podem coadjuvar o Oficial responsável na aferição da correção de procedimentos;

Numa outra perspetiva, porque se torna complexo o controlo da utilização prática da língua inglesa falada (o que excluiria uma possível atividade que envolvesse o uso exclusivo do inglês num espaço temporal prescrito - p. ex., um dia, meio-dia, determinada operação/missão), estudar a possibilidade de conduzir sessões de perguntas-respostas ou outra atividade de natureza semelhante;

No âmbito do uso passivo dos conhecimentos de língua inglesa adquiridos ao longo da frequência das respetivas UC, disponibilizar documentos de informação/suporte/instrução em inglês, incluindo meios audiovisuais.

ANEXO D- INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E ANSIEDADE



ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é “A influência da Ansiedade nas competências de liderança dos Cadetes Alunos da Academia Militar. Estudo de caso: Exercício Leão 15”.

Este destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – Ensino/Formação – caracterização da ansiedade e a sua influência nas competências de liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de liderança.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte II

No exercício de funções liderança, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de eficácia (desempenho) sobre cada competência de liderança de modo a obter desempenhos superiores e eficazes.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.	(desempenho real) No exercício das funções de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que obteria para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respectivo.										
	Extremamente										Extremamente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Tomo decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Identifico problemas e antecipo soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Tenho um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Desperto nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Reconheço o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Sou franco e aberto com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Falo com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Trabalho eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

44. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Procuo melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Resolvo eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Não receio as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Tento compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Informo os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Tenho a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III
Questionário de Auto-Avaliação (STAI Forma Y-1)

Instruções: Em baixo encontra uma série de frases que as pessoas costumam usar para se descreverem a si próprias. Leia cada uma delas e faça uma cruz (X) no número da direita que indique como se sente agora, isto é, **neste preciso momento**. Não há respostas certas nem erradas. Não leve muito tempo com cada frase, mas dê a resposta que melhor parece descrever os seus sentimentos **neste momento**.

		Nada	Um Pouco	Moderadamente	Muito
1.	Sinto-me calmo	1	2	3	4
2.	Sinto-me seguro	1	2	3	4
3.	Estou tenso	1	2	3	4
4.	Sinto-me cansado	1	2	3	4
5.	Sinto-me à vontade	1	2	3	4
6.	Sinto-me perturbado	1	2	3	4
7.	Presentemente ando preocupado com desgraças que possam vir a acontecer	1	2	3	4
8.	Sinto-me satisfeito	1	2	3	4
9.	Sinto-me assustado	1	2	3	4
10.	Estou descansado / Sinto-me confortável	1	2	3	4
11.	Sinto-me confiante	1	2	3	4
12.	Sinto-me nervoso	1	2	3	4
13.	Estou inquieto	1	2	3	4
14.	Sinto-me indeciso	1	2	3	4
15.	Estou descontraído	1	2	3	4
16.	Sinto-me contente	1	2	3	4
17.	Estou preocupado	1	2	3	4
18.	Sinto-me confuso	1	2	3	4
19.	Sinto-me uma pessoa estável	1	2	3	4
20.	Sinto-me bem	1	2	3	4

Questionário de Auto-Avaliação (STAI Forma Y-2)

Instruções: Em baixo encontra uma serie de frases que as pessoas costumam usar para se descreverem a si próprias. Leia cada uma delas e faça uma cruz (X) no número da direita que indique como se **sente em geral**. Não há respostas certas nem erradas. Não leve muito tempo com cada frase, mas dê a resposta que lhe parece descrever como se **sente geralmente**.

	Nada	Um Pouco	Moderadamente	Muito
1. Sinto-me bem	1	2	3	4
2. Sinto-me nervoso e inquieto	1	2	3	4
3. Sinto-me satisfeito comigo próprio	1	2	3	4
4. Quem me dera ser tão feliz como os outros parecem sê-lo	1	2	3	4
5. Sinto-me um falhado	1	2	3	4
6. Sinto-me tranquilo	1	2	3	4
7. Estou “calmo, fresco e concentrado”	1	2	3	4
8. Sinto que as dificuldades estão a acumular-se de tal forma que as não consigo resolver	1	2	3	4
9. Preocupo-me demais com coisas que na realidade não têm importância	1	2	3	4
10. Sou feliz	1	2	3	4
11. Tenho pensamentos que me perturbam	1	2	3	4
12. Não tenho muita confiança em mim	1	2	3	4
13. Sinto-me seguro	1	2	3	4
14. Tomo decisões com facilidade	1	2	3	4
15. Muitas vezes sinto que não sou capaz	1	2	3	4
16. Estou contente	1	2	3	4
17. Às vezes, passam-me pela cabeça pensamentos sem importância que me aborrecem	1	2	3	4
18. As contrariedades afetam-me de modo tão intenso que não consigo afastá-las da minha cabeça	1	2	3	4
19. Sou uma pessoa estável	1	2	3	4
20. Fico tenso ou desorientado quando penso nas minhas preocupações e interesses mais recentes	1	2	3	4

Obrigado pela sua colaboração