



ACADEMIA MILITAR

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS PREDITORAS ACADÉMICAS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO CADETE ALUNO DE INFANTARIA

Aspirante Oficial Aluno Infantaria Nuno André Ferreira Ferraz

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

Coorientador: Major de Infantaria Roberto Mariano

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS PREDITORAS ACADÉMICAS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO CADETE ALUNO DE INFANTARIA

Aspirante Oficial Aluno Infantaria Nuno André Ferreira Ferraz

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

Coorientador: Major de Infantaria Roberto Mariano

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

À minha família pelo carinho, apoio e dedicação ao longo deste longo percurso, e à minha namorada Carla Ribeiro pelo o apoio incalculável e exabundante amor demonstrado em todos os momentos.

Agradecimentos

Este trabalho de investigação aplicada é o termine de um longo percurso académico, com infindas dificuldades, que foram superadas com o apoio incondicional de determinadas pessoas, sem as quais não seria possível a realização do mesmo. Nesse sentido, agradeço a todos aqueles que contribuíram não só na elaboração, mas também na minha formação académica e militar, mencionando em especial:

A minha família e namorada pelo amor, carinho e apoio incondicional que me deram, dando assim alento e coragem para atingir os meus objetivos, tendo sempre em vista, a humildade, honestidade e lealdade.

Ao meu orientador, Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, pela sua disponibilidade, ânimo e motivação demonstrado nas reuniões, e na sua forma soberba de criticar e sugerir novas ideias para a presente investigação.

Ao meu Diretor de Curso, Major de Infantaria António Oliveira, pela sua persistência e preocupação demonstrada ao longo da realização do trabalho de investigação.

Aos meus camaradas e amigos do Curso António Xavier Correia Barreto, em especial ao curso de Infantaria, pela ajuda firme e inquestionável em todos os momentos da formação na Academia Militar. Obrigado por me proporcionarem momentos memoráveis e por se tornarem camaradas e amigos para o resto da vida.

Resumo

Este trabalho de investigação, intitulado com o tema “ Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete Aluno de Infantaria”, tem como finalidade identificar quais as áreas científicas/pilares tradicionais da Academia Militar que mais contribuem para o desenvolvimento de competências de liderança no Cadete e Aspirante Aluno a fim de colmatar falhas existente na formação dos futuros oficiais do Quadro Permanente.

Com efeito, foram recolhidos numa primeira fase, todos os dados sociodemográficos e notas das unidades curriculares (UC) de todos os Cadetes Aluno do Curso Exército Armas, bem como, dos Cadetes Alunos e Aspirantes do Curso de Infantaria. Seguidamente, foi aplicado um inquérito por questionário composto por determinadas questões de caráter sociodemográfico, além dos 120 itens associadas a 24 competências de liderança aplicadas ao estudo, a fim de avaliar a perceção dos 112 Cadetes relativamente às mesmas. Após todos os inquiridos terem respondido ao inquérito, foi elaborada uma base de dados em *Microsoft Excel*, com toda a informação recolhida até ao momento, para se iniciar o tratamento e análise estatística de dados através do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

De forma a apresentar resultados mais palpáveis e credíveis a análise estatística procedeu-se de duas maneiras distintas, nomeadamente por áreas científicas e por pilares que a Academia Militar (AM) se rege. Assim, no que concerne à análise de dados, registamos inúmeras diferenças significativas entre as competências de liderança e os anos escolares, nomeadamente: “Aptidão técnico-profissional”, “Capacidade de Resolução de Problemas”, “Orientação para a Tarefa”, “Promoção e Desenvolvimento”, “Reconhecimento e Valorização”, “Transparência” e “Trabalho de Equipa e Coesão”.

Registamos também correlações significativas entre várias competências de liderança, as áreas científicas por ano e os pilares tradicionais da AM por ano.

Já as regressões lineares, procuram identificar variáveis preditoras que contribuíam para o desenvolvimento de competências de liderança. Assim concluiu-se que a Instrução Militar (IM) apresenta ser uma variável preditora da “Auto Confiança”, “Comunicação Assertiva”, “Empatia”, “Flexibilidade e Adaptabilidade”, “Aptidão técnico-profissional”, “Auto Controlo”, “Influência/Referência”, “Liderança Participativa”, “Orientação para a

Tarefa”, “Promoção e Desenvolvimento” e, ainda, de “Relações interpessoais”. Por ultimo, o Treino Físico (TF) apresenta ser a variável preditora da “Aptidão técnico-profissional”, “Auto Confiança”, “Gestor de Conflitos e Negociação”, “Proatividade” e “Visão”.

Palavras-chave: Variáveis preditoras, Competências de Liderança, Unidades Curriculares, Cadetes e Aspirantes Alunos, Academia Militar.

Abstract

This research work titled with the theme “Identification of the academic predictors for the development of leadership skills Infantry cadets”, has the aim to identify which subjects in the Military Academy contributes most to the development of leadership skills in the Cadet and Aspiring Student, in order to release some gaps in the studies of the future officers of the Permanent Staff.

In this sense, in a first phase it was collected, all sociodemographic data and notes of the unit courses (UC), of all Army Cadets from the Army Weapons Course, as well as Cadets and Aspiring of the Infantry Course. Then, a questionnaire was applied consisting of certain issues of socio-demographic character, besides the 120 items associated with the 24 leadership skills applied to the study, in order to evaluate the perception of 112 cadets. After all of them having responded to the survey, a database was developed in Microsoft Excel, with all the information gathered so far, to start the treatment and statistical analyses of the data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

In order to present more tangible and credible results, the statistical analysis was proceeded in two different ways, namely by scientific areas and through aims that the Military Academy (MA) is governed. So, regarding to the data analysis we noticed some significant differences between the leadership skills, the school years, namely in “Professional Fitness Coach”, “Problem Solving Capacity”, “Tasks Orientation”, “Promotion and Development”, “Recognition and Appreciation”, “Transparency” and “Team Work and Coherency”. We noticed also a significant correlation between various leadership skills, the scientific areas per year and the traditional aims and pillars of the MA per year.

The linear regressions try to identify the predictive variables that contributed to the development of the leadership skills. So we concluded the Military Instruction (MI) has to be a variable predictor of “Self Confidence”, “Assertive Communication”, “Empathy, Flexibility and Adaptability”, “Professional Fitness Coach”, “Self Control”, “Influence/Reference”, “Participatory Leadership”, “Tasks Orientation”, “Promotion and Development” and “Interpersonal Relationships”. Finally, The Physical Training (PT), has to be a predictor variable of the “Professional Fitness Coach”, “Self Confidence”, “Management of conflicts and negotiation”, “Proactivity” and “Vision”.

Keywords: Predictor variables, Leadership Skills, Curricular units, Cadets and Aspiring Students, Military Academy.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice Geral.....	viii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Índice de Quadros.....	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvi
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento	1
1.3. Justificação do Tema.....	2
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas.....	3
1.5. Objeto e Objetivos de Investigação.....	4
1.6. Metodologia	4
1.7. Síntese dos Capítulos	5

Capítulo 2 - Ensino e Formação	6
2.1. Ensino.....	6
2.2. Formação.....	6
2.3. Ensino Superior	7
2.3.1. Processo de Bolonha	7
2.3.2. Ensino Superior Militar.....	8
2.3.3. Academia Militar	9
2.2.3.1. Curso de Infantaria.....	10
Capítulo 3 - Liderança e Competências.....	12
3.1. Conceito de Liderança.....	12
3.2. Estilos de Liderança	13
3.3. Liderança Transformacional vs Liderança Transacional	14
3.4. Competências	17
3.4.1 Formação.....	18
3.5. Modelos de Competências de Liderança.....	20
Capítulo 4 - Trabalho de campo e metodologia de investigação	24
4.1. Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação.....	24
4.2. Metodologia	24
4.3. Inquéritos por Questionário.....	25
4.4. Caraterização do Universo	27
4.5. Dimensão da Amostra	28
4.6. Programas informáticos utilizados.....	29
4.7. Procedimentos estatísticos utilizados.....	29

Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos

Resultados	31
5.1. Introdução	31
5.2. Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos	31
5.3. Análise Descritiva das Variáveis Independentes.....	33
5.3.1. Análise descritiva da evolução do nível de proficiência das competências de liderança ao longo dos anos escolares.....	34
5.3.2. Análise descritiva das competências de liderança quanto ao género.....	36
5.3.3. Análise descritiva das competências de liderança quanto lugar de curso	37
5.4. Comparação Múltipla de médias - Diferenças Significativas das Variáveis Independentes.....	39
5.4.1. Diferenças significativas entre as competências de liderança para os anos escolares.....	39
5.4.2. Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto aos lugares de curso dos alunos	41
5.5. Correlações Significativas entre as Variáveis Dependentes.....	42
5.5.1. Correlações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano.....	42
5.5.2. Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares que a AM se rege.....	44
5.6. Regressões Lineares entre as Variáveis Dependentes e Variáveis Independentes por ano	45

5.6.1. Regressões lineares entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano	45
5.6.2. Regressões lineares entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM se rege.....	49
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	52
6.1. Introdução	52
6.2. Análise das Hipóteses, Perguntas Derivadas e Questão Central	52
6.2.1. Análise das hipóteses	52
6.2.2. Análise das perguntas derivadas	53
6.2.3. Análise da questão central.....	54
6.3. Conclusões Finais	55
6.4. Limitações e Recomendações do Estudo	56
6.5. Futuras Investigações	57
Bibliografia.....	58
Glossário	63
Apêndices.....	AP - 1
Apêndice A – Apresentação da estrutura do trabalho	AP - 2
Apêndice B – Plano curricular do curso de Exército Armas Infantaria.....	AP - 3
Apêndice C – Coeficiente Alpha de Cronbach.....	AP - 5
Apêndice D – Representações das competências de liderança por fator demográfico	AP - 6

Apêndice E – Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao lugar de curso.....	AP - 9
Apêndice F – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano.	AP - 13
Apêndice G – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano.	AP - 15
Apêndice H – Fatores considerados pelo comandante da companhia para avaliar a nota de ICA do aluno.....	AP - 16
Anexos.....	AN - 1
Anexo A – Inquérito de competências de liderança	AN - 2
Anexo B – Declaração de Bolonha.....	AN - 8
Anexo C – Competências nucleares de liderança.....	AN - 11
Anexo D – Estilos de liderança	AN - 12

Índice de Figuras

Figura n ° 1 - Distribuição dos tempos escolares por departamento	10
Figura n.º 2 - Liderança em contexto militar	16
Figura n ° 3 - Ano escolar dos inquiridos	32
Figura n ° 4 - Caraterização quanto ao género.....	32
Figura n ° 5 - Caraterização quanto à posição do curso.....	33
Figura n ° 6 - Evolução do nível de proficiência das competências de liderança ao	
longo dos anos escolares	34
Figura n ° 7 - Análise descritiva das competências de liderança quanto ao género	37
Figura n ° 8 - Análise descritiva das competências de liderança e o lugar de curso	38
Figura n ° 9 - Apresentação da estrutura do trabalho.....	AP - 2

Índice de Tabelas

Tabela n ° 1 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach.....	26
Tabela n.º 2 - Análise e relação dos coeficientes Alpha de Cronbach.....	26
Tabela n.º 3 - Comparação múltipla de médias – Tukey para competências de liderança quanto ao ano escolar	40
Tabela n ° 4 - Regressões lineares entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano.....	46
Tabela n ° 5 - Regressões lineares entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM se rege.....	49
Tabela n ° 6 - Plano curricular do Curso Exército Armas Infantaria.....	AP -3
Tabela n ° 7 - Coficiente Alpha de Cronbach.....	AP - 5
Tabela n ° 8 - Evolução do nível de proficiência das competências de liderança aos longos dos anos escolares	AP - 6
Tabela n ° 9 - Análise descritiva das competências de liderança e o género.....	AP - 7
Tabela n ° 10 - Análise descritiva das competências de liderança e o lugar de curso	AP - 8
Tabela n ° 11 - Diferenças significativas entre as competências de liderança e lugar de curso.....	AP - 9
Tabela n.º 12 - Correlações significativas entre as competências de liderança e os Áreas científica por ano	AP - 13
Tabela n.º 13 - Correlações significativas entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM	AP - 15
Tabela n ° 14 - Fatores considerados pelo comandante da companhia para avaliar a nota de ICA do aluno.....	AP - 16
Tabela n ° 15 - Estilos de liderança	AN - 12

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Modelo de competências de liderança do Exército dos Estados Unidos da América	21
Quadro n.º 2 - Modelo de competência de liderança do Exército Britânico – Potencial.....	22
Quadro n.º 3 - Competências, descrição e itens.....	23
Quadro n.º 4 - Competências nucleares de liderança	AN - 11

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

%	Por cento (percentagem)
AFA	Academia da F orça A érea
AM	Academia M ilitar
APA	American P shycological A ssociation
AptTecProf	A plicação T écnica e P rofissional
AqAMA	A quartelamento da Academia M ilitar da A madora
AtConfiança	A utoconfiança
AtControlo	A utocontrolo
CapResProb	C apacidade de R esolver P roblemas
Comp	C ompromisso
Comunic	C omunicação
Comunic Ass	C omunicação A ssertiva
Consid	C onsideração
DE	D ireção de E nsino
DGES	D ireção- G eral do E nsino S uperior
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
EESPUM	E stabelecimentos de E nsino S uperior P úblico U niversitário M ilitar
EMFAR	E statuto dos M ilitares das F orças A rmadas
EN	E scola N aval
ESM	E nsino S uperior M ilitar
ESPM	E nsino S uperior P olicial e M ilitar
ESPUM	E nsino S uperior P úblico U niversitário M ilitar
ESSM	E scola do S erviço de S aúde M ilitar
ESTMA	E scola S uperior de T ecnologias M ilitares A eronáuticas
EUA	E stados U nidos da A mérica
FA	F orças A rmadas
FEL	F ormação em L iderança

FlexAdapt	F lexibilidade e A daptabilidade
FM	F ield M anual
GestConfNeg	G estor de C onflitos e N egociação
GNR	G uarda N acional R epublicana
H2	Ciências sócio comportamentais
H3	Ciências jurídicas
I1	Língua Inglesa
IBM	<i>I</i> nternational <i>B</i> usiness <i>M</i> achines
ICA	I nformação C omportamental do A luno
IM	I nstrução M ilitar
InfRef	I nfluência/ R eferência
ISCPSI	I nstituto S uperior de C iências P oliciais e S egurança I nterna
IUM	I nstituto U niversitário M ilitar
KSAO	<i>K</i> nowledge, <i>S</i> kill, <i>A</i> bility and <i>O</i> ther
LidDel	L iderança por D elegação
LidPart	L iderança P articipativa
M1	Matemática, informática e representação gráfica
M4	História e Relações internacionais
MGC	M odelo G overnação C omum
OrientTrf	O rientação para a T arefa
ProDesenv	P romoção e D esenvolvimento
QCL	Q uestionário de C ompetências de L iderança
QP	Q uadro P ermanente
RecValoriz	R econhecimento, f eedbacks p ositivos e v alorização
RelInterpes	R elações I nterpersonais
RGIE	R egulamento G eral de I nstrução E xército
SIG	<i>S</i> tatistical <i>f</i> or the <i>S</i> ocial <i>S</i> ciences
SPSS	S ignificância
TF	T reino F ísico
TFAM	T reino F ísico A plicação M ilitar
TFM	T reino F ísico B ase
TIA	T rabalho de I nvestigação A plicada
TomarDec	T omar D ecisões

TPOI **T**irocínio **P**ara **O**ficial de **I**nfantaria
TrabEqCoes **T**rabalho de **E**quipa e **C**oesão
Transp **T**ransparência
UC **U**nidades **C**urriculares
Xm **M**édia

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está subordinado ao tema “Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete-Aluno de Infantaria”, na qual insere-se na estrutura do plano curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), com o objetivo de obter o grau de mestre em Ciências Militares – Especialidade de Infantaria.

Neste primeiro capítulo, é apresentada a problemática associada a este tema, de uma forma sucinta e objetiva, iniciada com um enquadramento que justifica a pertinência deste tema e ao mesmo tempo são apresentados os objetivos do trabalho. No final deste primeiro capítulo é também referido o modelo metodológico de investigação utilizado, seguido por uma síntese de cada um dos capítulos.

1.2. Enquadramento

Num mundo em profunda e acelerada mudança, tanto a nível político, económico, e sociocultural, são visíveis significativas alterações de valores e comportamentos em toda a sociedade. Perante este cenário de transformações, a liderança tem ganho cada vez mais importância e popularidade junto dos académicos, gestores e profissionais interessados em processos de mudanças (Mascarenhas, 2011). Assim “muitos autores reconhecem que os gestores de topo são responsáveis pelo sucesso e fracasso em qualquer processo de mudança, dependendo das estratégias adotadas” (Mascarenhas, 2011, p.1).

É por isso que, quando uma organização pretende melhorar a sua capacidade de liderança, “preocupa-se em melhorar as capacidades de liderança dos colaboradores ou, por outro lado, preocupa-se em melhorar os processos pelas quais essa liderança é exercida” (Leitão & Rosinha, 2007, p.29,30).

Neste seguimento, o Tenente Coronel (Doutor) Carlos Rouco em 2012, criou, através da sua tese de doutoramento, um modelo de competências associadas à liderança, para que todos os Oficiais do Exército Português se possam dotar de todas as capacidades de liderança. Também para Borges (2012, p.69) “a melhoria da formação em liderança (FEL), deve constituir uma preocupação permanente, pois o futuro da Instituição Militar depende, em grande parte, dos líderes que for capaz de criar”.

Assim, os líderes de hoje devem ter a capacidade de se adaptarem a novos desafios e dificuldades, e terem a flexibilidade de abraçar novas competências de liderança face ao exposto. Não é apenas de extrema importância a avaliação e caracterização, ao nível da liderança de quem exerce funções de comando, direção ou chefia, como é igualmente, uma ferramenta necessária que deve ser desenvolvida durante a formação dos futuros Oficiais das Forças Armadas (FA).

Neste sentido, este TIA pretende verificar quais as competências de liderança mais desenvolvidas pelos Cadetes Alunos de Infantaria ao longo dos cinco anos escolares e ainda identificar quais as unidades curriculares que mais contribuem para o seu desenvolvimento.

1.3. Justificação do Tema

Tudo o que envolve este tema tem, nas últimas décadas, merecido interesse por toda a sociedade, incluindo a Instituição Militar (IM). Face à profissionalização e ao fim da conscrição¹ é fundamental que os Oficiais detenham a Aplicação de comando, chefia e direção para que estejam aptos a enfrentar novas complexidades e a cumprir com os objetivos superiormente determinados. Em consequência, “todas as instituições de ensino superior, incluindo as de ESPUM², devem ser, obrigatoriamente, objeto de um processo de avaliação da qualidade, baseado em autoavaliação e em avaliação externa, sendo um dos parâmetros avaliados a capacidade da instituição para se autoavaliar e para desenvolver uma estratégia para o futuro” (Bravo, 2008, p. 111).

Por este mesmo motivo, pretende-se avaliar as variáveis predictoras académicas que mais contribuem para o desenvolvimento das competências de liderança do Cadete-Aluno.

O presente TIA, tem como finalidade, caracterizar os programas de ensino da AM; caracterizar os modelos de competências de liderança das IM; identificar as relações entre as

¹ O serviço militar obrigatório terminou oficialmente em 19 de Novembro de 2004.

² Ensino Superior Público Universitário Militar.

competências desenvolvidas nos programas de curso da AM e as necessárias para o exercício das funções de comando, direção e chefia.

1.4. Pergunta de Partida e Questões Derivadas

Para a elaboração do trabalho de forma coerente e com os objetivos bem delineados, foi necessário formular a seguinte questão de partida:

Quais as áreas científicas / pilares que a AM se rege, que mais contribuem para o desenvolvimento das competências associadas à liderança nos Cadetes-Alunos da Academia Militar?

A partir da questão central são elaboradas as seguintes questões:

Questão derivada n.º 1: O nível de proficiência das competências de liderança dos Alunos de Infantaria da Academia Militar têm uma evolução positiva ao longo dos anos escolares?

Questão derivada n.º 2: Existe uma relação positiva entre as áreas científicas / pilares que a AM se rege e as competências de liderança desenvolvidas nos alunos de Infantaria?

Questão derivada n.º 3: Existem áreas científicas / pilares que a AM se rege, que são preditores do desenvolvimento de competências de liderança na Academia Militar?

No âmbito desta investigação e tendo em conta as questões derivadas, surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese n.º 1: Existem diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto ao ano escolar dos alunos da Academia Militar

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto ao lugar de curso dos alunos da Academia Militar

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas / pilares que a AM se rege

1.5. Objeto e Objetivos de Investigação

Segundo Freixo (2010, p.164), o objetivo de estudo “ constitui um enunciado declarativo que precisa das variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando consequentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo”.

Assim, neste TIA, o objetivo principal é identificar quais são as variáveis de predição, que promovem o desenvolvimento e proficiência das competências de liderança durante a formação do Cadete-Aluno da AM. Mas também, de verificar as competências de liderança “reais” que Cadete-Aluno desenvolve e as que necessita para as futuras funções que irá exercer.

Desta forma, os objetivos específicos são:

- a) Identificar e analisar quais as variáveis preditoras que promovem o desenvolvimento e proficiência das competências de liderança;
- b) Verificar a importância da formação ministrada na AM, para o desenvolvimento e proficiência das competências de liderança.

1.6. Metodologia

O presente trabalho divide-se em duas partes, uma teórica e uma prática, sendo apresentada no Apêndice A – Apresentação da estrutura do trabalho.

Na parte teórica, a investigação inicia-se com uma análise documental fundamentada em artigos, revistas científicas, livros, monografias, dissertações de mestrados e teses de doutoramento. Esta parte da investigação é dividida nas seguintes fases:

1ª Fase: Considerando a revisão de literatura, procurou-se investigar, o ensino e formação na AM, o desempenho das variáveis preditoras académicas, o desempenho das competências no ensino superior, bem como, o modelo académico de competências transversais;

2ª Fase: A partir da análise documental, abordou-se diversos conceitos, particularmente sobre competência e liderança, segundo vários autores. Abordou-se ainda diversos modelos de competências de liderança, de forma, a identificar qual o que melhor se adequa ao contexto militar.

Na parte prática, opta-se, através da análise feita na revisão de literatura, o modelo e o respetivo inquérito por questionário³ a seguir. É também dividida nas seguintes fases:

1ª Fase: É feita a aplicação dos questionários e à posteriori, o tratamento, a análise estatística e discussão de resultados;

2ª Fase: Utiliza-se a regressão linear múltipla para a verificação da existência de predição entre as variáveis académicas (variáveis independentes) e as competências de liderança (variáveis dependentes).

No que toca à metodologia científica utilizada no presente TIA, cumpre-se as orientações referidas pela NEP 520/2ª da Academia Militar (2013), e de igual forma, as normas da *American Psychological Association* (APA), já na sua 6ª Edição.

1.7. Síntese dos Capítulos

O presente TIA, numa primeira fase apresenta no primeiro capítulo uma breve introdução e justificação do tema. De seguida divide-se em duas grandes partes: parte teórica e parte prática.

A parte teórica abrange dois capítulos (Segundo e terceiro): o primeiro aborda o desenvolvimento académico, os modelos académicos de competências transversais e alguns conceitos importantes para este trabalho, e o segundo aborda diversos conceitos ligados à liderança e modelos de competências de liderança.

A parte prática apresenta três capítulos (Quarto, quinto e sexto) os quais representam, respetivamente, metodologia utilizada, análise e discussão de resultados, conclusões finais e recomendações.

³ Ver Anexo A- Questionário Final

Capítulo 2

Ensino e Formação

2.1. Ensino

O ensino fazendo parte do sistema nacional de ensino, procura desenvolver aspetos gerais do indivíduo, através da estimulação da capacidade de raciocínio, criatividade e memória. Segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), o ensino nos estabelecimentos militares tem como objetivo, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução tecnológica, ao profissionalismo do militar, bem como, o seu desenvolvimento cultural.

2.2. Formação

A formação é tudo o que é necessário para desenvolver saberes, capacidades e qualidades pessoais e para obter competências essenciais para uma determinada função específica. Segundo Berbaum (1993, p.12), formação é a “intervenção que visa contribuir para a emergência de uma resposta comportamental nova”. Assim, nas Forças Armadas, em particular no Exército, verificamos as subseqüentes ramificações:

Instrução Militar - “conjunto de atividades de formação destinada a ministrar os conhecimentos essenciais aos militares que ingressam no Exército, por forma a permitir a sua integração na organização, a sobrevivência no campo de batalha e o desempenho de uma função” (RGIE, 2002, p.1-4);

Formação Contínua - “conjunto de atividades de formação que visa fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior” (RGIE, 2002, p.1-4);

Formação Profissional - “conjunto de atividades de formação escolar e técnica que consiste em ministrar os conhecimentos e as competências profissionais que visa satisfazer as necessidades do Exército e a integração dinâmica dos militares no mundo do trabalho.” (RGIE, 2002, p.1-4).

2.3. Ensino Superior

Pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), o ensino superior português compreende: o ensino universitário e o ensino politécnico e por isso, apresenta um ensino dual. O ensino universitário é ministrado em instituições universitárias públicas e privadas, por sua vez, o ensino politécnico é ministrado em instituições de ensino superior não universitárias públicas e privadas.

2.3.1. Processo de Bolonha

Com o objetivo de sincronizar os sistemas de ensino superior a nível europeu, através da declaração de Bolonha⁴ foi criado em 1991 o processo de Bolonha. Este processo, veio não só permitir a qualquer aluno dos países europeus, iniciar o ensino superior num determinado país e terminar em qualquer outro país, mas também ver reconhecidas as suas qualificações internacionalmente. Esta declaração é um marco nas relações políticas ligadas ao ensino superior, reconhecendo a importância da educação para o desenvolvimento sustentável das sociedades. Como comprovam Hortale e Mora (2004, p.30) considerando: “a transformação mais importante na história das universidades europeias desde o princípio do século XIX é possivelmente o processo de Bolonha”.

Apesar da criação do processo de Bolonha ter sido em 1991, só em 2003, foi implementado na Academia Militar. A reestruturação curricular foi necessária para que os currículos dos Cursos do Exército⁵ e da Guarda Nacional Republicana⁶(GNR) fornecessem

⁴ Ver Anexo B – Declaração de Bolonha.

⁵ Ciências Militares (Infantaria, Cavalaria e Artilharia), Administração Militar, Engenharia Militar, Engenharia Eletrotécnica Militar (Transmissões e Material), Engenharia Mecânica Militar, Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas.

⁶ Ciências Militares (Infantaria e Cavalaria), Administração, Engenharia Militar, Engenharia Eletrotécnica Militar (Transmissões e Material), Engenharia Mecânica Militar, Medicina, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas.

competências necessárias para o desempenho das funções, havendo a preocupação de dotar os futuros oficiais de competências genéricas de oficial, tendo também em vista, uma posterior progressão no mundo académico (Academia Militar, 2015).

2.3.2. Ensino Superior Militar

Em Portugal, no ensino superior, estão incluídos, os estabelecimentos de Ensino Superior Policial e Militar (EESPM), que compreende quer estabelecimentos de ensino universitário [Academia da Força Aérea (AFA), Academia Militar (AM), Escola Naval (EN), Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)], quer de ensino politécnico [(Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM) e Escola Superior de Tecnologias Militares Aeronáuticas (ESTMA)]. A AM, a AFA e a EN incluem-se nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM). O EESPUM juntamente com as restantes instituições de ensino superior, procuram a criação de quadros superiores para estar ao serviço da sociedade, através de uma formação transversal (Bravo,2008).

O Ensino Superior Militar (ESM), tem sofrido algumas alterações, nomeadamente: a adoção do Processo de Bolonha; o Instituto Universitário Militar (IUM) a ser implementado a partir de 2016, onde integra a AM, a AFA e a EN; e a criação do Modelo de Governação Comum (MGC). O IUM, “exercerá uma autoridade funcional sobre a EN, AM e AFA, essencialmente ao nível científico e pedagógico e de coordenação das atividades docentes e de investigação” (Borges, 2015, p.22). O MGC, foi criado com objetivo de criar uma plataforma de cooperação entre os EESPUM, bem como, promover a excelência do ESM (Borges, 2015). Segundo Hovens e Elk (2008), o Ensino Superior Militar (ESM) deve sistematicamente aperfeiçoar a formação, de forma a estar o mais flexível e dinâmico possível, centrando-se apenas nos altos desempenhos, e fundamentando o profissionalismo, que não pode existir sem uma liderança clara, forte e dinâmica, para apresentar desempenhos eficazes. A liderança, enquanto capacidade de influenciar o comportamento de um grupo, através do exemplo e igualdade, e tendo sempre em vista os interesses institucionais, deve-se considerar uma competência genérica a desenvolver no ensino superior. Quem tem a mesma linha de pensamento é Rouco e Sarmiento (2009, p.162), onde afirmam que “ no contexto académico e numa fase inicial, os alunos devem adquirir as competências básicas ao nível da liderança direta”, desta forma,

podemos analisar o Anexo C - Competências nucleares da liderança (FM 6-22, 2006). Passos (2004), refere que, a AM para continuar a afirmar-se, no âmbito universitário, tem que investir em novas e modernas infraestruturas e equipamentos, bem como, num corpo docente, com elevados desempenhos, tornando-se uma referência ética e científica para todos os Cadetes e Oficiais Alunos. No Ensino Superior Militar (ESM), a ética, e os valores são também um pilar base para os futuros Oficiais do Exército Português. Neste sentido, Passos (2004, p.10) refere que a “formação comportamental dos nossos Alunos continuará a ser considerada relevante e de extrema importância, pois todos nós esperamos que num futuro próximo se comportem como líderes de caráter, leais aos valores da nação, bem como aos da profissão das armas que livremente escolheram e na qual irão servir”.

2.3.3. Academia Militar

Sendo um órgão de base da estrutura orgânica do Exército⁷, 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 ao Quadro Permanente das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana” (Academia Militar, 2015).

Além de formar os futuros oficiais do quadro permanente do Exército Português, a AM forma também cidadãos tendo como formação base três áreas distintas, formação académica, formação militar e comportamental e a preparação física. É concedida assim, aos Cadetes e Oficiais Alunos, todas as valências necessárias para o desempenho das funções imediatas de um Oficial Subalterno (Alferes e Tenente) da respetiva Arma ou Serviço. A formação comportamental visa desenvolver o caráter e os valores necessários para a profissão militar, bem como, todos os valores que um bom cidadão deve possuir perante a sociedade. As atividades extra curriculares, nomeadamente atividades físicas e culturais, proporcionam a aperfeiçoamento da formação global, bem como, permitir ampliar a imagem da AM no mundo civil (Academia Militar, 2015).

Na AM são proporcionados diversos cursos distribuídos pela vertente Exército e GNR que conferem o grau de mestre. Todos os cursos ministrados na AM têm uma

⁷ Que compreende: O Estado-Maior do Exército, os Órgãos Centrais de Administração e Direção, o Comando das Forças Terrestres, os Órgãos de Conselho, o Órgão de Inspeção, os órgãos de base e os elementos da componente operacional do sistema de forças (Decreto-Lei n.º 11, 2015, p. 6423)

duração de cinco anos (com 300 créditos do ECTS), com a exceção, dos cursos de Medicina e Engenharias⁸ que têm uma duração de sete anos (360 créditos do ECTS⁹). Relativamente ao curso de Ciências Militares, apresenta três anos comuns, ao fim dos quais os Alunos, devidamente ordenados pelas notas, escolhem entre as armas de Infantaria, Cavalaria e Artilharia consoante as necessidades do Exército (Silva, 2012).

2.2.3.1. Curso de Infantaria

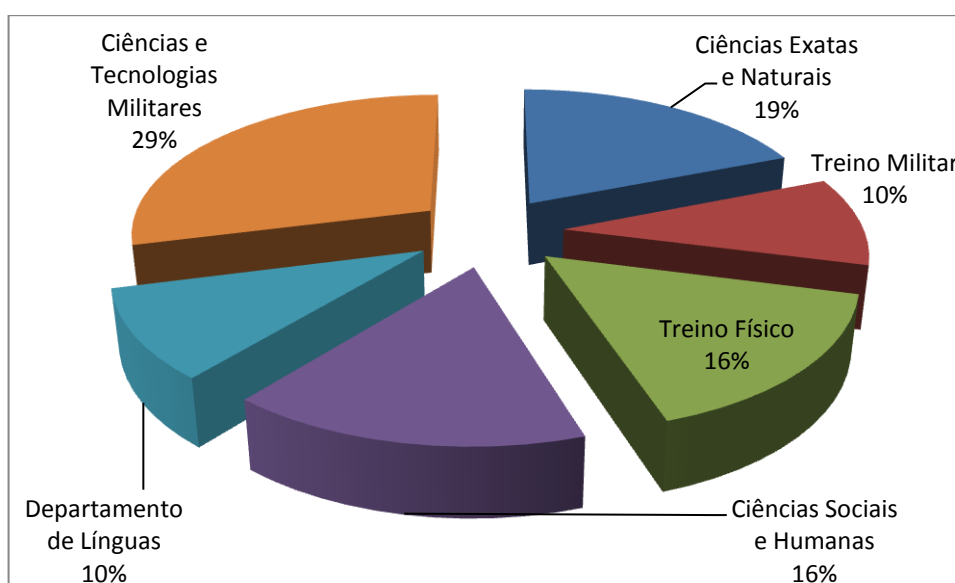


Figura n.º 1 - Distribuição dos tempos escolares por departamento

Fonte: Adaptado de Silva (2012)

Ao longo dos cinco anos escolares, o curso Ciências Militares com especialidade de Infantaria, tem um total de 10 semestres, nos quais 8 semestres são unicamente académicos com 30 créditos do ECTS cada. Ao longo dos quatro anos académicos, os tempos escolares são distribuídos como ilustra a Figura n.º1 (Silva, 2012). O departamento de Ciências e Tecnologia Militar, é onde os Cadetes-Alunos dedicam mais tempo escolar com 29%,

⁸ Os cursos de Medicina e Engenharias (Militar, Transmissões, Serviço de Material) no quinto e sexto ano, o curso é ministrado numa universidade civil.

⁹ Por ECTS entende-se European Credit Transfer and Accumulation System, ou seja, Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos.

seguido pelas Ciências Exatas e Naturais com 19%. Em contraste, a Língua Inglesa apresenta apenas 10%, justificado com o nível de inglês exigido à entrada do primeiro ano na AM. Por fim, o Treino Militar apresenta apenas 10%, pois os exercícios militares não constam nesta análise. É de referir que o Treino Físico e Treino Militar não possuem ETCS, mas preenchem os mesmo tempos escolares que as ciências Sociais e Humanas e Língua Inglesa, respetivamente.

Os últimos dois semestres, correspondem ao 5º ano escolar, sendo o primeiro semestre destinado à Formação Técnica e Tática da Arma de Infantaria (ministrado na Escola das Armas, com atribuição de 30 créditos do ECTS). O excedente semestre, designado de Estágio de Natureza Profissional, engloba a Prática de Comando (15 créditos) e um Trabalho de Investigação Aplicada (15 créditos) (Academia Militar, 2015).

Capítulo 3

Liderança e Competências

3.1. Conceito de Liderança

A partir da segunda metade do século XX muito se tem falado e escrito sobre a liderança. O termo liderança é muito recente no vocabulário português, pois só na 7ª edição do dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora é que este surge.

Em Portugal, o conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comando, onde o seu progresso e êxito dependiam em grande parte da qualidade e eficiência do comando (Leitão & Rosinha, 2007).

Desta forma e de acordo com “os estudos que têm sido realizados sobre esta temática, desde então, podemos constatar que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicam ao estudo deste tema” (Bass, 2008, p.11). No entanto existe uma estreita relação entre as ideias essenciais de cada investigador (Leitão & Rosinha, 2007).

Assim, a liderança é caracterizada como “um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p.11). A definição acima referida, é atualmente ministrada aos Cadetes-Alunos do Exército Armas, no 1º semestre do 4º ano, na UC M311 – Ética e Liderança. Sendo esta considerada a mais completa, será tida em linha de conta para o presente trabalho.

Quem vai de encontro com a definição acima referida, é Rego e Cunha (2010, p.40), onde refere a liderança como a “capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos”.

Numa organização, o líder ao ser nomeado para uma determinada função impõe uma autoridade formal, é com isto que o conceito de liderança representa o ponto-chave,

ou seja, quando é que um líder formal, se torna num líder emergente? Isso acontece quando o líder deixa de ter colaboradores e passa a ter seguidores para cumprir os objetivos organizacionais (Rouco & Sarmiento, 2012).

Segundo Chiavenato a liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos" (2005, p.183).

Em contexto militar, a liderança sempre foi uma das competentes fundamentais do exercício de comando. Assim sendo, a liderança "é a capacidade para influenciar as pessoas, para fornecer finalidades, direção e motivação durante as operações para cumprir a missão e melhorar a organização" FM 6-22 (2006, p.2). Um líder, deve dar responsabilidade e elogiar os seus seguidores nas suas ações, procurando motivá-los, para assim promover a iniciativa para o cumprimento da missão (Rouco & Sarmiento, 2012).

3.2. Estilos de Liderança

O estilo de liderança a aplicar depende de vários fatores. Um estilo de liderança, pode ser ideal para determinados contextos, mas desastroso para outros. Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação (Vieira, 2002, p.87).

Quando um líder é confrontado com baixas competências por parte dos seguidores, uma liderança autocrática, será a mais apropriada, uma vez que, necessita de dar instruções precisas para a realização eficaz das tarefas. Já com pessoas com elevados níveis de competências, o estilo mais eficaz será o democrático (Silva, 2010).

Segundo Silva (2010), uma organização deve ter em conta três fatores: o líder, o subordinado e o contexto. "A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções" (Fachada, 1998, p.89).

Um líder, ao ter à sua frente subordinados experientes e perfeitamente cientes sobre todos os objetivos a ser alcançados, deve usar o estilo de liderança por delegação (Vieira, 2002). Ao ser dada responsabilidades e capacidade de resolução de problemas aos subordinados, torna-se fator motivacional extra, levando o subordinado a uma maior competência e rigor na execução das tarefas a realizar, referindo ainda que provoca um desenvolvimento de desempenho aos subordinados em causa.

Para Vieira (2002), durante vários anos apenas se consideravam dois estilos de liderança: o autoritário e o democrático. Hoje, são considerados três estilos de liderança militar: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação; e são adotados no ensino da AM, como ilustra a Tabela n.º 15 do Anexo D – Estilos de Liderança.

3.3. Liderança Transformacional vs Liderança Transacional

Na atualidade, a liderança é apontada com dois estilos dominantes: a liderança transacional e a liderança transformacional. A liderança transacional está focada numa liderança diretiva, ou seja, o líder diz como pretende que seja executada a tarefa, onde e quando irá ser executada para posteriormente supervisionar. Na liderança transformacional, o líder procura identificar e retirar todo o potencial dos seus subordinados (Jogulu & Wood, 2006). Para isso, o líder procura o bem-estar dos subordinados, direciona-os para o que é realmente importante e motiva-os a irem mais além dos seus próprios interesses e a batalharem por um objetivo comum de toda organização. Para Bass (2003) a liderança transformacional, apresenta aspetos verdadeiramente positivos tanto a nível individual e como a nível organizacional, em diversos contextos, incluindo o contexto militar.

Para Bass (1985) o líder na liderança transformacional tem enorme influência sobre o subordinando, levando-os a realizar tarefas que inicialmente eram tomadas como impossíveis, mas com a motivação, confiança e respeito pelo líder se tornam fáceis de alcançar. Segundo Rouco (2012) os líderes transformacionais, desenvolvem nos seus subordinados fortes emoções, incentivando-os a nunca desistirem de obterem grandes feitos nas suas organizações.

Burns e Bass (1985) concordam em diversos aspetos da liderança transformacional, mas também apresentam algumas diferenças. Para Bass (1985), o líder motiva o seu subordinado ao dar-lhe responsabilidades e tomada de decisão, aumentando assim o seu compromisso perante o líder. Já Burns (2003) defende apenas os valores morais e a ordem superior de cada indivíduo.

A liderança transformacional promove o compromisso coletivo, o desenvolvimento intelectual, a motivação e o bem-estar dos subordinados. Assim, e de acordo com Avolio e Bass (2004) a liderança transacional não foi substituída pela liderança transformacional, mas sim melhorada, para obtenção dos objetivos do líder perante a organização. Neste

contexto, os líderes atuam como mentores e fornecem todo o apoio e conhecimento, inspirando os seus subordinados a alcançarem feitos extraordinários.

Para Judge & Ilies (2004) a liderança transformacional é caracterizada pelos seguintes componentes:

Influência Idealizada – O líder é visto como modelo de inspiração pelo seu caráter e comportamento pessoal, colocando, por vezes, as necessidades da organização acima dos seus interesses pessoais (Rouco, 2012), estimulando o orgulho, o respeito e a admiração;

Motivação Inspiradora – O líder motiva o subordinado a olhar para o futuro de forma otimista, desafiando-o a compromissos atraentes para com a organização. O líder transformacional, comunica de forma confiante, levando os subordinados a alcançar trabalhos extraordinários e ver o futuro com motivação (Antonakis & House, 2002);

Estímulo Intelectual – Incentiva o subordinado a propor outra solução para determinado problema, analisando situações idênticas do passado. Promove o diálogo e a inteligência e incentiva os subordinados a inovar, procurando soluções novas para os problemas (Avolio, 1999);

Consideração Individualizada – Líder sempre atento à evolução intelectual dos subordinados, fornecendo sempre todo o apoio e experiência. Atua como mentor, dando oportunidades de aprendizagem aos subordinados para assim aumentar o seu potencial com indivíduo (Avolio, 1999);

Tourish e Pinnington (2002) referem que a liderança transformacional ainda pode ser caracterizada pelo carisma e pela promoção de uma cultura comum. As teorias carismáticas e transformacionais têm semelhanças, sendo o carisma um elemento da teoria transformacional. Para Bass (1985, p. 31) “o carisma é um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”. Para Bass e Riggio, (2006) o carisma está inserido na influência idealizada e na motivação inspiradora. Estas duas teorias tem vindo a (con)fundirem-se originando um novo paradigma da liderança (Avolio & Bass, 2004; Gardner & Lowe, 2000).

A liderança transformacional contrasta com a liderança transacional (Burns, 1978). Na liderança transacional os subordinados apenas são motivados a atingir os próprios interesses, sendo pagos pelo esforço no trabalho e pela produtividade que oferece à organização. Os subordinados cingindo-se ao cumprimento de regras e metas, provoca o detrimento das capacidades psíquicas e motoras, não desenvolvendo as suas capacidades de análise e resolução de problemas. Assim, a liderança transacional focaliza-se na autoridade

burocrática colocando sempre os problemas da organização à frente dos problemas dos subordinados, levando à desmotivação e desleixo dos mesmos.

Na liderança transacional a execução das tarefas são uniformizadas, onde os líderes definem os objetivos a serem cumpridos, havendo uma estreita relação entre objetivos e recompensas. Tal como a liderança transformacional, a transacional é caracterizada por diversos componentes:

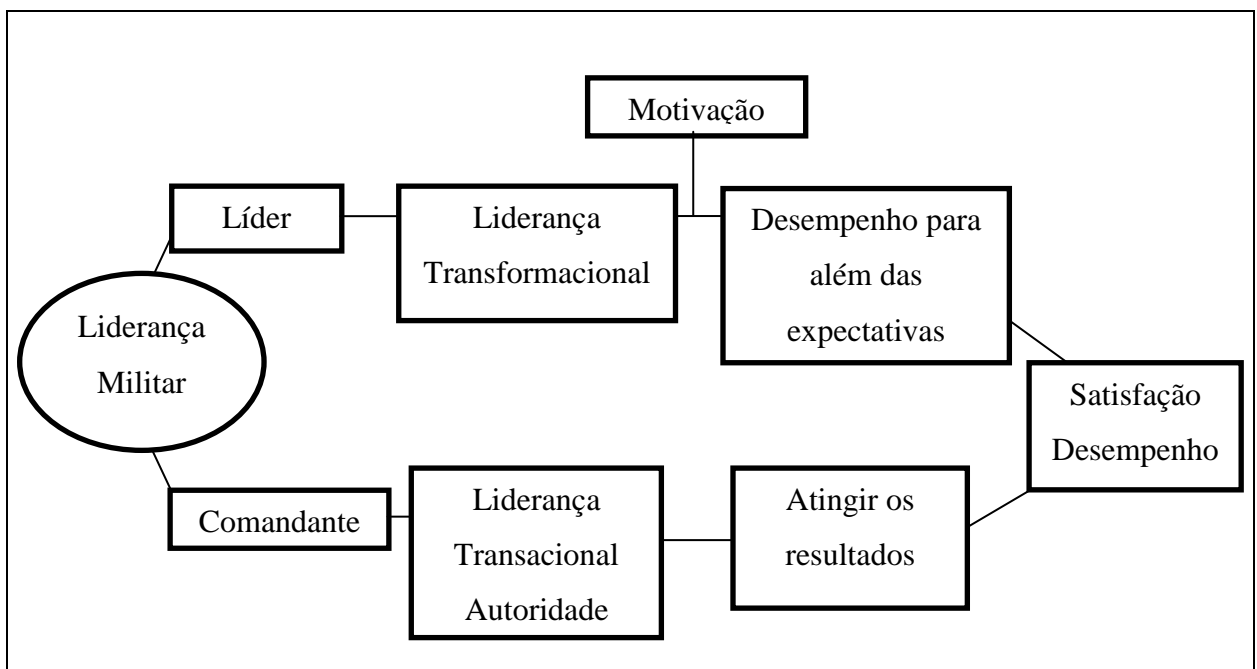
Laissez-faire - O líder apenas focado no produto final, descurando por completo na supervisão e orientação dos subordinados, levando assim, a uma baixa produtividade;

Gestão por exceção - O líder, não comunica nem motiva os seus subordinados, dando apenas algum parecer para indicar falhas. Os subordinados não são encorajados a solucionar problemas, nem lhe é atribuída qualquer tipo de responsabilidade, provocando a estagnação da performance do indivíduo;

Recompensa contingente – Tanto o líder como o subordinado, entram num jogo de recompensas e punições com a obtenção ou não, de determinados objetivos.

Segundo Rouco (2012) e como ilustra a Figura n.º 2, a liderança militar é a junção da liderança transacional e transformacional para a consecução do cumprimento da missão, através da autoridade e motivação.

Figura n.º 2 - Liderança em contexto militar



Fonte: Rouco (2012)

3.4. Competências

A palavra competência teve origem no final da idade média, com o termo em latim “competere” que significa apropriado (Rouco & Sarmiento, 2012). Segundo FM 6-22 (2006), a competência é desenvolvida através da conjugação da formação, autodesenvolvimento, formação realista e a experiência profissional. O desenvolvimento da competência é um processo gradual e sistemático, visto que no dia-a-dia, vivemos inúmeras situações que exige a sua aplicação.

Para Klemp (1980, p.21) a competência é definida como “uma característica básica de uma pessoa que resulta de um desempenho eficaz e / ou superior no trabalho.

A competência é uma característica implícita de uma pessoa com uma determinada tarefa. Referindo ainda que, competência é um conjunto de aptidões que uma pessoa necessita para realizar determinado trabalho com elevada performance (McClelland, 1973). Para o mesmo autor, a competência tem as seguintes características: habilidade (engenho e arte colocada em prática), Aplicação (capacidade para a tarefa) e, por fim, conhecimento (ciência para a tarefa).

O conceito de competência, ao logo dos anos tem ganho importância dentro das organizações, dado que, que existe efetivamente uma consideração na hora de escolher alguém para uma determinada função. É também de referir a valorização que o ser humano está a ser sujeito, tornando-se um parceiro indispensável e não apenas um mero funcionário. Assim sendo, um ser humano que possui habilidade, conhecimento e Aplicação, promove um alto desempenho de qualquer organização.

Segundo Boterf (1998, p. 150,) “as competências podem ser consideradas como uma resultante de três fatores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo”.

Segundo Boterf (1998) e McClelland (1973), a competência pode ser abordada como sendo uma conjugação de três fatores formados pelo ser humano: a socialização, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Desta forma, a competência não tem uma existência material e depende da pessoa que a concretize. A combinação dos recursos pessoais (conhecimento Aplicação e habilidade) e recursos do meio (tecnologia, livros, etc), dá a origem à realização de uma tarefa de forma competente (Silva, 2010).

3.4.1 Formação

No mundo em que vivemos, altamente competitivo e globalizado, para que uma organização continue a alcançar os objetivos, é necessário que tenha um desenvolvimento de aprendizagem sistemático e uma motivação elevada para a realização das tarefas.

O desenvolvimento de um modelo é necessário para o melhoramento do desempenho e qualidade, tendo em vista os objetivos organizacionais e o perfil dos recursos humanos. Este mesmo modelo deve ir para lá do tradicional (Rouco e Sarmiento, 2012), ou seja, o trabalho de avaliação deve "constituir-se num esforço incessante, estimulando e corrigindo de forma, a melhorar aprendizagem no seu sentido global, sendo um processo de motivação contínuo" (Santos, 2008, p. 46).

O desenvolvimento de competências de liderança deve estar ligada e focalizada para os objetivos da organização. Mas, além desses conhecimentos técnicos, os colaboradores devem possuir inúmeras competências de caráter pessoal e profissional, para dar resposta a situações inopinadas e inesperadas (Neves Simões, 2006).

Para dar resposta a estas situações, os sistemas de educação, tanto europeu como americano, tem vindo a vincar a importância que a formação apresenta para dar resposta às tarefas que os colaboradores são confrontados diariamente. Segundo Meignant (2003) uma formação adequada pode resolver determinados problemas das organizações. Desta forma, e de acordo com o processo de Bolonha, cada vez mais as atenções estão concentradas para as organizações que trabalham na área da formação, para oferecer aos alunos competências transversais¹⁰ necessárias para qualquer cidadão com educação superior (Rouco & Sarmiento, 2012).

As competências transversais são indispensáveis para a execução de uma determinada tarefa com elevada proficiência. Assim sendo, no mundo académico é essencial desenvolver um modelo de formação para a existência de uma coerência no ensino superior.

Para Rouco (2012) as competências transversais são comuns a diversos contextos, ou seja, isentas de especificidades profissionais. As competências de lideranças são capacidades e atitudes que cooperam para a performance superior de liderança. Por

¹⁰ Comuns a vários contextos e, por isso, isentas de especialidades profissionais e situacionais.

consequente, as organizações desenvolvem as modelos de competências de liderança para melhor a performance dos atuais e futuros líderes.

Para Vieira (2002, p.83-84) o líder militar deve possuir as seguintes competências: comunicação, supervisão, ensino e conselho, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência técnica e tática, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponíveis e ética profissional.

As competências transversais, sendo fundamentais para desempenhos superiores e de elevada proficiência, segundo Rouco & Sarmiento (2012, p.159-160), devem-se destacar são as seguintes:

- Desenvolvimento de aptidões de liderança pelos valores organizacionais e através do exemplo;
- Desempenho de funções de liderança pelos valores organizacionais e através do exemplo;
- Desempenho com ética profissional de todas as funções inerentes às suas atividades profissionais;
- Capacidade de resolução de problemas e de tomar decisões, tanto individualmente como em grupo;
- Capacidade de entendimento das questões profissionais no seu contexto histórico e social;
- Capacidade de comunicação e expressão oral e escrita;
- Capacidade para o autodesenvolvimento;
- Capacidade para a gestão de tempo e planeamento;
- Consciência do “eu”, sensibilidade à diversidade de pessoas, culturas e valores;
- Habilidades interpessoais de escuta efetiva, negociação, persuasão e argumentação;
- Desenvolvimento da expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, incluindo nos processos de negociação e nas comunicações individuais, grupos e organizações;
- Reflexão e atuação crítica, compreendendo a sua posição e função na estrutura da organização;
- Capacidade de iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender e abertura às mudanças;

- Capacidade para utilização das novas tecnologias de informação, sistemas de apoio à decisão, sistemas operativos e ferramentas informáticas de execução e desenvolvimento da atividade profissional;
- Capacidade para desenvolver uma consciência crítica sobre o conhecimento, razão e realidade profissional.

3.5. Modelos de Competências de Liderança

As Competências transversais são indispensáveis independentemente da especificidade profissional. Para além das competências transversais existem as competências específicas que são fundamentais para cada respetiva área. Os líderes são eficazes com as suas intrínsecas capacidades e comportamentos, sendo ainda necessário desenvolver competências para atingir um elevado nível de proficiência. Uma organização que procura sistematicamente evoluir e melhorar a competitividade, necessita obrigatoriamente de melhorar a sua liderança, o que inclui implementar modelos de competências de liderança (Kanaga, 2007).

É deveras importante fazer referência aos modelos de liderança em contexto militar. Nesse sentido, serão apresentados alguns modelos de competências de liderança utilizados em diferentes organizações e países. O Quadro n.º 1, mostra o modelo de competências de liderança do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Este modelo fornece uma base comum de liderança e doutrina, obedecendo a regras e critérios da génese teórica de construção de um modelo (*Knowledge, Skill, Ability and Other*) KSAO. O modelo KSAO abrange as competências em 4 tipos: *knowledge* (conhecimento), *skills* (capacidades), *actions* (ações) e *others* (outras). O perfil do líder do Exército dos EUA, assenta no **saber**, **ser** e **fazer**. Segundo o U.S.Army (1999), o **saber** está ligado às suas habilidades, os valores e atitudes ao **ser** e, ao como liderar os outros e orientar tarefas, o **fazer**.

Quadro n ° 1 - Modelo de competências de liderança do Exército dos Estados Unidos da América

Atributos – O que é um líder militar	Competência do líder – O que faz um líder militar
<p>Carácter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores do Exército; • Empatia; • Espírito guerreiro. <p>Presença:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atitude militar; • Fisicamente saudável; • Confiante; 	<p>Liderar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar os outros; • Influenciar através da cadeia de comando; • Liderar pelo exemplo; • Comunicar. <p>Desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente positivo; • Autodesenvolvimento;
<p>Presença:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resiliente. <p>Capacidades intelectuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade mental; • Capacidade de julgamento; • Inovação; • Tato interpessoal; • Domínio do conhecimento. 	<p>Desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os outros. <p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados.

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p.A-1)

No Quadro n.º 2 apresenta-se o modelo de competência de liderança do Exército Britânico, onde se avalia o potencial de um indivíduo para o comando/liderança, e tem cinco dimensões com 35 competências associadas.

Quadro n.º 2 - Modelo de competência de liderança do Exército Britânico – Potencial

Dimensão	Competências
Estilo de liderança	<p>Habilidades para comandar.</p> <p>Visão, direção e senso comum nos objetivos.</p> <p>Coragem e autocontrolo.</p> <p>Promove a autoestima e motivação nos outros.</p> <p>Firmeza nas decisões mais difíceis.</p> <p>Aceita responsabilidades.</p> <p>Exemplo.</p> <p>Promove desenvolvimento.</p> <p>Flexibilidade.</p>
Aptidões técnicas	<p>Produz grande desempenho.</p> <p>Capacidades de resolução de problemas.</p> <p>Proficiência.</p> <p>Conhecimento.</p>
Aplicação da inteligência	<p>Capacidade intelectual.</p> <p>Prevê as dificuldades.</p> <p>Demonstra capacidade de julgamento na tomada de decisão.</p> <p>Pensamento estratégico.</p> <p>Exibe capacidades mentais para a sua responsabilidade e cargo.</p> <p>Assume riscos calculados para atingir os objetivos.</p> <p>Adapta-se e responde às mudanças.</p>
Capacidade de gestão	<p>Criatividade e inovação.</p> <p>Contribui para o melhoramento as capacidades organizacionais com os recursos disponíveis.</p> <p>Cria processos e estruturas para permitir um controlo eficaz.</p> <p>Delega nos subordinados, supervisione.</p> <p>Gestão de recursos humanos.</p> <p>Empreendedorismo.</p> <p>Promoção de desenvolvimento.</p>
Relações interpessoais	<p>Comunicação escrita e oral.</p> <p>Promove relações interpessoais.</p> <p>Demonstra compromisso e apoio aos membros da equipa.</p> <p>Integridade / honestidade.</p> <p>Demonstra valores.</p> <p>Trabalho em equipa.</p>

Fonte: Adaptado de MOD-UK (2008).

Analisando os modelos acima referidos, para o presente TIA, o modelo a seguir será procedente da Tese de Doutorado do Tenente-Coronel Rouco (Versão Desempenho Real em Contexto Militar – Estudante). Esse modelo apresenta os traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos, que mais se enquadram no estudo do presente trabalho. No Quadro n.º 3 são explanadas todas as competências referentes ao modelo a seguir, sendo que cada competência é constituída por cinco itens.

Quadro n.º 3 - Competências, descrição e itens.

Competências	
Liderança	Liderança por delegação
Empatia	Flexibilidade e adaptabilidade
Promoção e desenvolvimento	Trabalho de equipa e coesão
Coragem	Gestor de conflitos e negociação
Comunicação assertiva	Influência/referência
Comunicação	Orientação para a tarefa
Compromisso	Reconhecimento, <i>feedbacks</i> positivos e valorização
Capacidade de resolver problemas	Relações interpessoais
Autocontrolo	Tomar decisões
Autoconfiança	Transparência
Aplicação técnica e profissional	Visão
Consideração	Proatividade

Parte II

Capítulo 4

Trabalho de campo e metodologia de investigação

4.1. Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

Após elaborada a parte teórica, o presente capítulo visa, na sua essência, apresentar os métodos e procedimentos adotados nas diferentes fases deste trabalho de investigação, tendo em vista sempre a questão central.

Desta forma, no presente capítulo será apresentado a metodologia de análise, a caracterização dos procedimentos, os instrumentos utilizados na recolha de dados, o universo e a dimensão da amostra em estudo, a apresentação dos programas informáticos e os métodos estatísticos.

4.2. Metodologia

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 ancora 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). O estudo 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). Para a colheita de dados de um elevado número de elementos o método escolhido foi o inquérito por questionário.

Deste modo, e tendo como base o “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar” do Tenente Coronel (Doutor) Dias Rouco, foi seguido o “Inquérito de Competências de Liderança Versão Desempenho Real em Contexto Militar – Estudante”, da autoria do orientador do trabalho. Fez-se essa escolha por ser um inquérito por questionário, onde apresenta os traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos que mais se enquadra no estudo do presente trabalho, face a todas as competências a desenvolver pelas UC do curso de Exército Armas – Infantaria e por ser um inquérito já validado nesta temática.

Após a aplicação dos inquéritos por questionário, procede-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, verifica-se a existência de diferenças significativas entre os Cadetes e Aspirantes Alunos, através do método da comparação múltipla de médias e o teste *post-hoc* – Tukey. Por fim, realiza-se as correlações significativas e as regressões lineares

4.3. Inquéritos por questionário

Segundo Borralho (2012, p.29), “o inquérito por questionário é o instrumento de medida que permite a recolha de dados da amostra em estudo” Já para Sarmiento (2013), os dados concebidos, da análise de dados permite, ou não, confirmar as hipóteses do estudo.

O inquérito por questionário em causa, (Anexo A – Inquérito de competências de Liderança), é constituído por uma primeira parte, com dados sociodemográficos, onde são apresentadas 10 questões relativas a dados pessoais e experiências passadas de Cadetes oriundos da vida militar. A segunda parte é constituída por 120 perguntas fechadas, onde pretende medir a competência percebida. Cada inquirido, ao responder aos itens associada às competências, faz uma auto - avaliação do seu nível de proficiência e eficácia, no exercício de funções de Comando Direção e Chefia. No glossário é apresentada as 24 competências e a respetiva descrição. A cada competência estão associados 5 itens (perguntas fechadas). A resposta de cada inquirido pode variar numa escala de 1 (Extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).

Após a aplicação e tratamento de dados do inquérito final iniciou-se o processo estatístico, recorrendo ao programa intitulado de SPSS. Assim, após a introdução das variáveis da amostra, inicia-se os procedimentos e métodos para analisar e interpretar todos os valores. A utilização do *Alpha de Cronbach* como medida de confiabilidade vem garantir que os valores extraídos são fidedignos tendo em conta os valores apresentados na Tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach

0,9 – 1	Excelente
0,8 – 0,9	Bom
0,7 – 0,8	Aceitável
0,5 – 0,6	Pobre
0,0 – 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Marôco (2003)

O índice α serve para analisar a uniformidade dos itens em questão e verificar que o valor da correlação entre variáveis seja próximo de 1, podendo-se excluir qualquer item que se encontre a baixar a confiabilidade da competência, conforme ilustra no Apêndice C - Coeficiente de *Alpha de Cronbach* onde apresenta os valores de α sem excluir qualquer item e os valores finais de α .

Tabela n.º 2 - Análise e relação dos coeficientes Alpha de Cronbach

Competências	Itens	Carreiro (2014)	Itens	α Final
Aplicação técnica e profissional	4	0,79	4	0,764
Autoconfiança	4	0,78	4	0,770
Autocontrolo	4	0,84	5	0,770

Competências	Itens	Carreiro (2014)	Itens	α Final
Capacidade de resolver problemas	4	0,82	5	0,78
Compromisso	5	0,82	4	0,63
Comunicação	5	0,84	5	0,75
Comunicação assertiva	5	0,82	5	0,74
Consideração	5	0,79	5	0,84
Coragem	5	0,80	4	0,74
Empatia	4	0,82	5	0,78
Flexibilidade e adaptabilidade	5	0,86	5	0,79
Gestor de conflitos e negociação	5	0,83	5	0,74
Influência/ Referência	5	0,77	4	0,75
Liderança por delegação	5	0,85	5	0,71
Liderança participativa	5	0,79	5	0,85
Orientação para a tarefa	5	0,79	5	0,79
Proatividade	5	0,80	3	0,77
Promoção e desenvolvimento	4	0,80	5	0,82
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	5	0,84	5	0,78
Relações interpessoais	5	0,83	5	0,75
Tomar decisões	5	0,82	5	0,70
Transparência	5	0,73	5	0,75
Trabalho de equipa e coesão	4	0,80	5	0,75
Visão	4	0,89	5	0,80

O Questionário de Competências de Liderança (QCL), que se encontra no Anexo A – Inquérito de competências de Liderança (Rouco, 2012) aplicado em contexto militar onde se insere esta investigação, apresenta notáveis resultados de consistência interna, não apenas no pré-teste que foi realizado e no presente estudo mas também em trabalhos de investigação anteriores, como se verifica na tabela n.º 2.

4.4. Caracterização do Universo

A população escolhida para o presente trabalho de investigação foram os Cadetes-Alunos do curso Exército Armas, os Cadetes Alunos do curso Exército Armas com especialidade de Infantaria e os Aspirantes Alunos da especialidade de Infantaria.

Deste modo, os Cadetes Alunos do 1º ao 3º do curso Exército Armas frequentam a AM -AMADORA (AAMA), os Cadetes Alunos do 4º ano da especialidade de Infantaria frequentam a AM-Sede em Lisboa, e os Aspirantes Alunos da especialidade de Infantaria frequentam o 5ºano na Escola das Armas em Mafra.

Num total de 112 Cadetes/Aspirante foram inquiridos cerca de 112 Cadetes/Aspirantes, sendo o 1º ano de Exército Armas composto por 26 Cadetes Alunos, dos quais dois do sexo feminino; o 2º ano de Exército Armas composto por 12 Cadetes Alunos, todos do sexo masculino; o 3º ano de Exército Armas composto por 28 Cadetes Alunos, dois quais uma do sexo feminino; o 4º ano Exército Armas de Infantaria composto por 24 Cadetes Alunos todos do sexo masculino; e o 5ºano Exército Armas de Infantaria composto por 22 Aspirantes Alunos todos do sexo masculino.

4.5. Dimensão da Amostra

O processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras analisadas são representativas da população teórica em estudo. A amostra é caracterizada de acordo com os elementos (Militares) que constituem cada um dos agrupamentos do estudo considerado (Rouco, 2012).

Segundo Sarmiento (2013, p.24), para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula abaixo indicada referente a uma amostra aleatória simples, e que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D :

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A dimensão da amostra será calculada atendendo ao total de Cadetes-Alunos e Aspirantes Alunos do curso Exército Armas, ou seja, $N= 112$. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima.

Como não se conhece a proporção (p), opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} = 1,96$. Com $n= 112$, e, visto que todos os inquiridos responderam, significa que 100% do universo respondeu ao inquérito por questionário.

4.6. Programas Informáticos Utilizados

Na elaboração do presente TIA, foi efetivamente necessário o uso de uma panóplia de programas informáticos de forma a tornar todos os procedimentos credíveis e sustentados. Assim, na parte teórica, fundamentalmente na parte escrita, a utilização do *Microsoft Word 2013*, foi essencial para redigir todo o relatório científico.

Na parte prática do trabalho de investigação, a utilização do *Microsoft Excel* foi essencial para criar e analisar a base de dados, e posteriormente no tratamento de dados ao apresentar todos os Gráficos/Tabelas. A utilização do programa SPSS (em português, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) versão 20 da IBM (*International Business Machines*), é imprescindível e inquestionável para a realização da análise descritiva, comparação múltipla, diferenças significativas, correlações e regressões lineares. Com isto, torna-se evidente que estes dois programas são primordiais para a realização de toda a parte prática.

Por fim, a *Internet* foi utilizada sistematicamente na obtenção de informações importantes para a investigação, assim como, para trocar *e-mails* com o orientador, com o objetivo de tirar todo o tipo de dúvidas e marcar reuniões pontuais.

4.7. Procedimentos Estatísticos Utilizados

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.

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).

Já para verificar se existem diferenças significativas entre as dimensões em estudo, utiliza-se o teste paramétrico *One-Way ANOVA*, “ que se aplica quando se tem uma variável quantitativa (dependente) e se pretende comparar a sua média em dois ou mais grupos populacionais independentes definidos por uma variável qualitativa (independente ou fator) ” (Laureano, 2013, p.44).

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 averiguar a existência de variáveis preditoras académicas perante as competências de liderança investigadas, procede-se ao método estatístico da regressão linear múltipla (Rouco, 2012). 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 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Após a aplicação do inquérito final, da criação de uma base de dados e todos os procedimentos estatísticos necessários, este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos, onde estes “deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses” (Fortin, 2009, p.331). Assim, a análise dos resultados obtidos é uma fase crucial para alcançar os objetivos deste trabalho de investigação.

Neste capítulo será feita a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo, através de uma análise descritiva, assim como, a análise das diferenças significativas e correlações das variáveis em estudo, bem como a pertinência dos resultados para a consecução dos objetivos do estudo e a sua comparação com os resultados de outros autores.

5.2. Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

No que concerne ao ano escolar dos inquiridos (Figura n ° 3), podemos constatar que, num total de 112 inquiridos, 23% pertencem ao 1º ano de Exército composto por 26 Cadetes-Alunos, 11% ao 2º ano de Exército Armas composto por 12 Cadetes-Alunos, 25% ao 3º ano de Exército Armas composto por 28 Cadetes-Alunos, 21% ao 4º ano Exército Armas de Infantaria composto por 24 Cadetes-Alunos, e 20% ao 5ºano Exército Armas de Infantaria composto por 22 Aspirantes Alunos.

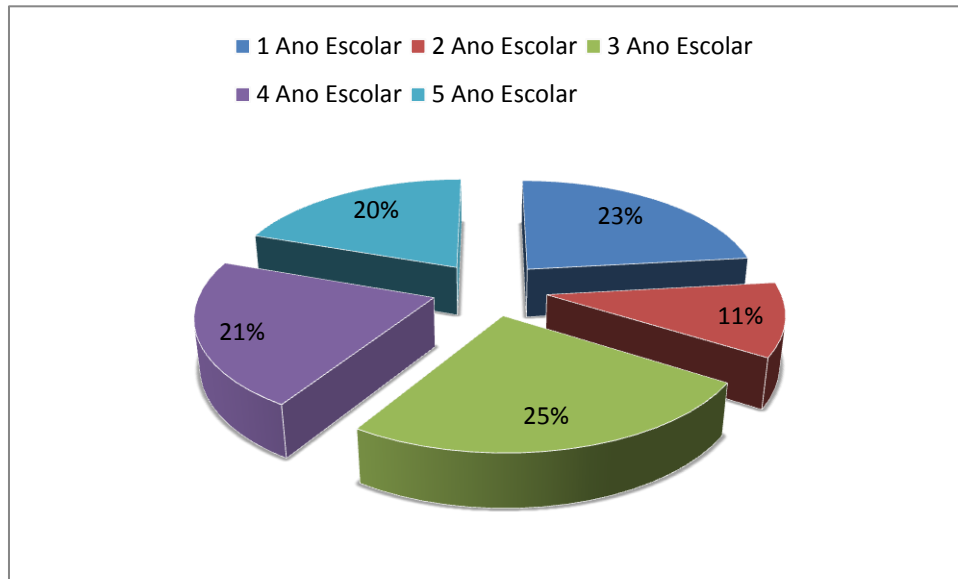


Figura n° 3 - Ano Escolar dos Inquiridos

No que diz respeito à caracterização quanto ao género, podemos verificar a Figura n° 4, uma grande disparidade entre os géneros, visto que, apenas 3% (3 elementos) da amostra é do género feminino e 97% (109 elementos) são do género masculino.

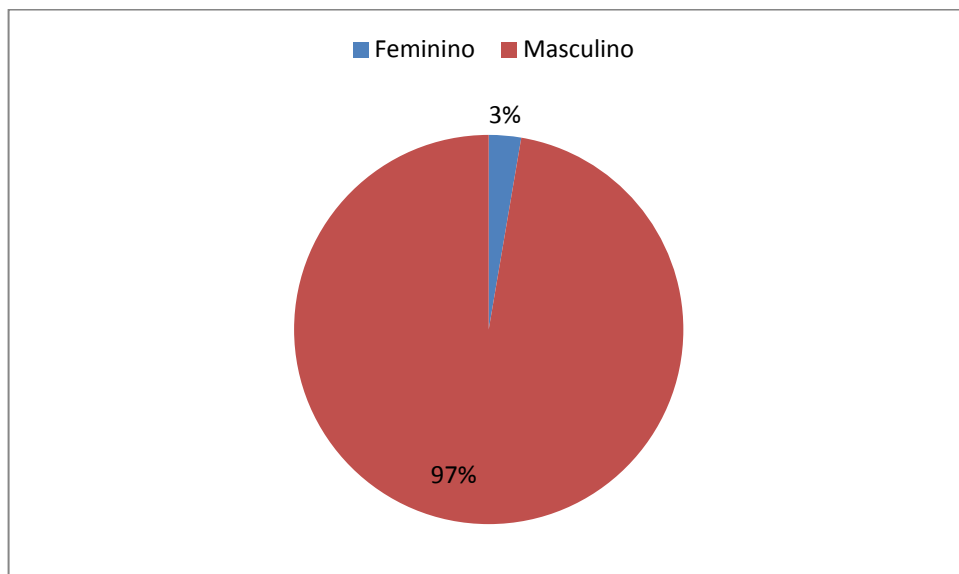


Figura n° 4 - Caracterização quanto ao género

A Figura n.º 5 é representativo ao lugar que os inquiridos têm dentro do seu curso, neste sentido cerca de 30% afirma estar no primeiro terço (34 elementos), 34 % afirma estar no segundo terço (38 elementos) e 36% afirma estar no terceiro terço (40 elementos).

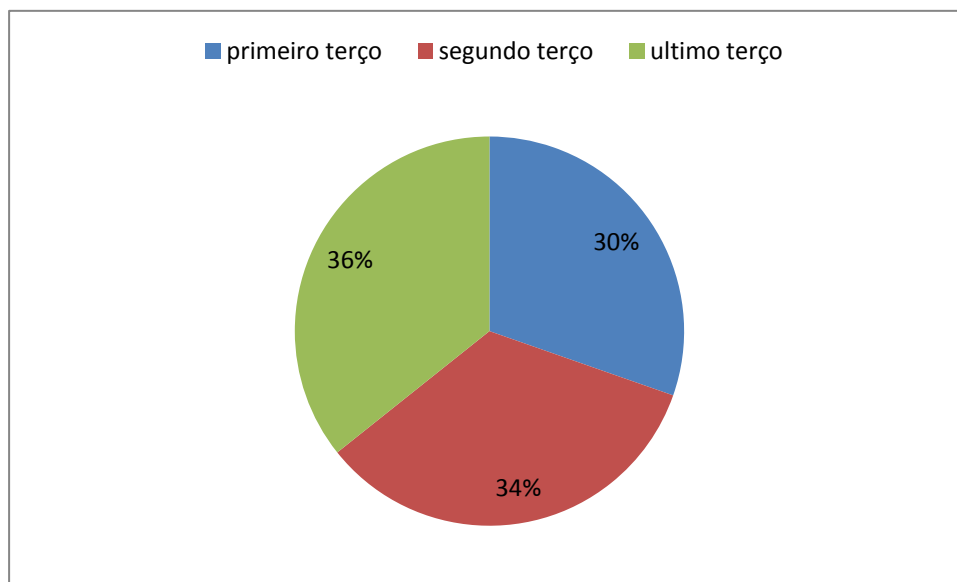


Figura n.º 5 - Caracterização quanto à posição do curso

5.3. Análise Descritiva das Variáveis Independentes

Nesta secção do capítulo realizamos uma análise descritiva relativa às variáveis independentes das competências de liderança correspondente à Parte II do questionário. Nos procedimentos estatísticos e na análise desta secção começa-se com a representação das competências de liderança por fator sociodemográfico, sendo útil para uma análise narrativa, comparativa e descritiva entre a média dos valores e verificar se existe discrepâncias para uma posterior análise. Ao que concerne à análise descritiva, no Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico, apresenta-se todas as representações das competências de liderança por fator demográfico.

5.3.1. Análise descritiva da evolução do nível de proficiência das competências de liderança ao longo dos anos escolares (n=112)

Nesta primeira subsecção é apresentada uma análise descritiva entre as competências de liderança e a evolução, ou não, da proficiência dos Cadetes / Aspirantes Alunos ao longo dos diferentes anos da AM. Desta forma, pretendemos verificar se a formação ministrada ao longo dos cinco anos é uma mais-valia na obtenção e proficiência das 24 competências em estudo.

Como tal, na Figura n.º6 apresenta a média aritmética das 24 competências de liderança ao longo de toda a formação na AM.

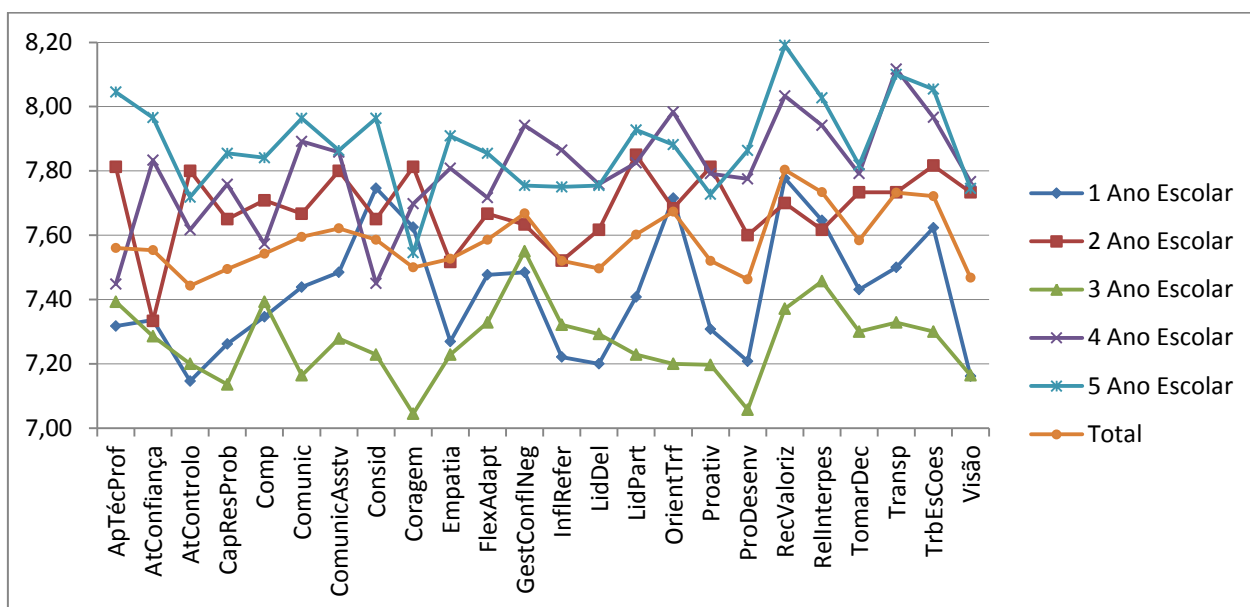


Figura n.º 6 - Evolução do nível de proficiência das competências de liderança ao longo dos anos escolares

Analisando o Figura n.º 6, verificamos que o 4º e o 5º ano escolar são os que apresentam maioritariamente os valores mais elevados, ao contrário do 3º ano escolar que apresenta os valores mais baixos. Conforme o que ilustra na Figura n.º 6 e na Tabela n.º 8 do Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico, os Cadetes Alunos do 1º ano escolar apresentam uma média aritmética das 24 competências de liderança com um valor de $X_m = 7,42$, sendo esta, a segunda média mais baixo dos cinco

anos possíveis. A variável “visão” possui a média aritmética mais baixa com $X_m=7,16$, já a “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização” apresenta a média aritmética mais elevada com o valor de $X_m= 7,78$. Os Cadetes Alunos do 2º ano escolar apresentam a segunda maior média aritmética das 24 competências de liderança com um valor de $X_m= 7,69$. Ainda no 2ºano, A variável “autoconfiança” contém a média mais baixa com um valor de $X_m =7,33$, ao contrário da variável “ liderança participativa” que apresenta a média mais alta com um valor de $X_m= 7,85$. Os Cadetes Alunos do 3º ano, possuem a média aritmética mais baixa, com um valor de $X_m=7,28$. Neste ano, a variável “coragem” apresenta a média mais baixa com um valor de $X_m=7,06$, enquanto a variável “ gestor de conflitos e negociação” apresenta a média mais elevada com um valor de $X_m=7,55$. Os Cadetes Alunos do 4ºano apresentam a terceira média aritmética mais alta, com um valor de $X_m=7,61$, onde as variáveis “Aplicação técnica e profissional” e “consideração” com uma média de $X_m=7,45$, contrariam, a variável “transparência” que apresenta a média mais elevada com um valor de $X_m= 8,12$. Os Aspirantes de Infantaria apresentam a média aritmética mais alta, com um valor de $X_m= 7,90$. A variável “coragem” possui a média mais baixo, com um valor de $7,55$, já a variável “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização” apresenta a média mais alta, com um valor $X_m= 8,19$.

Com o decorrer de todo o percurso académico na AM, a evolução da proficiência das 24 competências de liderança, nos Cadetes e Aspirantes Alunos é visível. Assim, toda a formação ministrada na AM, é fundamental para o desenvolvimento das competências de liderança. Mas, analisando o que acima foi referido e com ajuda da Figura n.º 6, entende-se que os dados são contraditórios, uma vez, que a evolução da proficiência das competências de liderança, não são graduais ao longo do percurso académico. Os Alunos do 1ºano deveriam apresentar as médias mais baixas em todas a competências, mas isso não sucede. O fato dos Alunos do 1º ano, não apresentam nenhuma ou pouco prática de Comando, Direção e Chefia e pelo receio que o inquérito aplicado sirva para avaliação individual, provocam uma inflação dos resultados do inquérito. Mas nem todos os valores foram deturpados. Analisando a Figura n.º 6, verificamos que as variáveis “trabalho de equipa e coesão”, “relações interpessoais”, “orientação para a tarefa”, e “coragem” são as que apresentam as médias aritméticas mais altas, pelo fato, de ser um ano extremamente difícil, uma vez que estes abandonam a sua família e amigos para passar a viver num mundo com princípios e regras muito diferentes. Desta forma, a união, coesão e espírito de corpo são essenciais para acabar o ano com sucesso, promovendo para isso trabalho em equipa, relações interpessoal e coragem para ultrapassar todas as dificuldades do dia-a-dia.

Os Cadetes-Alunos do 3ºano apresentam a média aritmética mais baixa de todos os anos em estudo, o que no essencial é perfeitamente racional e compreensível, uma vez que é o primeiro ano em que a Prática de Comando está presente no dia-a-dia dos Cadetes, e estes, já tem a responsabilidade de apoiar e liderar os camaradas do 1º ano. Desta forma, os Cadetes-Alunos do 3ºano, com esta primeira experiência de comando, verificam que a sua proficiência quanto às competências de liderança estão muito à quem do esperado, e por isso deflacionam os resultados dos inquéritos, não respondendo assim à realidade. Já os Aspirantes Alunos de Infantaria, apresentam uma média aritmética superior a todos os anos escolar, o que não é nada surpreendente, uma vez que é o ano onde mais se evolui o nível de proficiência de competências, pois estes, durante todo o ano, encontram-se numa formação mais prática onde se pode incluir unidades da especialidade e também pela formação ministrada aos soldados recrutas. Com tudo isto, os Aspirantes Alunos encontram-se mais enquadrados com a realidade e mais bem preparados para o futuro próximo, daí que, as respostas aos inquéritos sejam mais precisas e reais.

5.3.2. Análise descritiva das competências de liderança quanto ao género (n=112)

Nesta subsecção é apresentada uma análise descritiva das competências de liderança quanto ao género, conforme está explanado na Figura n.º 7 e na Tabela n.º 9 do Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico. Neste sentido, pretendemos verificar se algum dos géneros é uma mais-valia na obtenção e proficiência das 24 competências em estudo ou se um dos géneros se destaca do outro.

Assim, verificamos que o género feminino apresenta uma média aritmética, com um valor de $X_m=7,95$, onde a variável “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização” apresenta a média mais alta das 24 competências, com um valor de $X_m= 8,40$, enquanto, que a variável “autoconfiança” apresenta a média mais baixa, com um valor de $X_m= 7,5$. Já no género masculino, verificamos que a média aritmética, apresenta um valor de $X_m= 7,57$, com a variável “promoção e desenvolvimento” a obter a média aritmética mais baixa, com um valor de $X_m=7,44$. Em contraste, temos a variável “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização” que apresenta a média mais alta com um valor de $X_m= 7,79$.

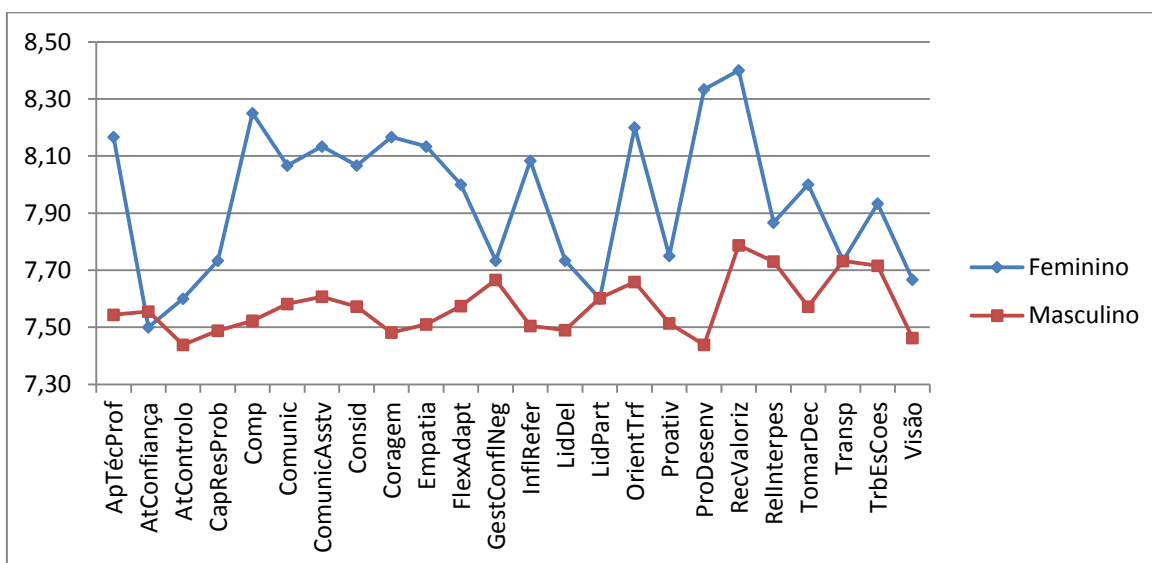


Figura n º 7 - Análise descritiva das competências de liderança quanto ao género (n=112)

Analisando a Figura n º7, podemos relatar que o género feminino apresenta médias aritméticas superiores às do género masculino, apenas com a exceção, da variável “autoconfiança” onde a diferença é mínima, como ilustra a Tabela n º9 do Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico. A discrepância existente entre os dois géneros, deve-se à amostra do género feminino ser bastante pequena, pois apenas possui 3 % de toda amostra, como se pode confirmar na Figura n º4. Assim, este fato torna-se uma limitação do estudo pois o universo do género feminino é bastante pequeno, para ser plausível e credível.

5.3.3. Análise descritiva das competências de liderança quanto lugar de curso (n=112)

Conforme ilustra a Figura n. º8 e a Tabela n º10 do Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico, é apresentada a média dos valores das competências de liderança, tendo em conta a variável independente (posição do aluno face ao curso). Numa primeira abordagem é de referir que o número de Alunos em todos os terços deveria ser o mesmo, mas tal não se sucede. Tal acontecimento, deve-se por vezes, ao desconhecimento da sua posição concreta dentro do curso ou mal interpretação da

pergunta em questão. No entanto, todos os resultados obtidos, apresentam uma elevadíssima fiabilidade.

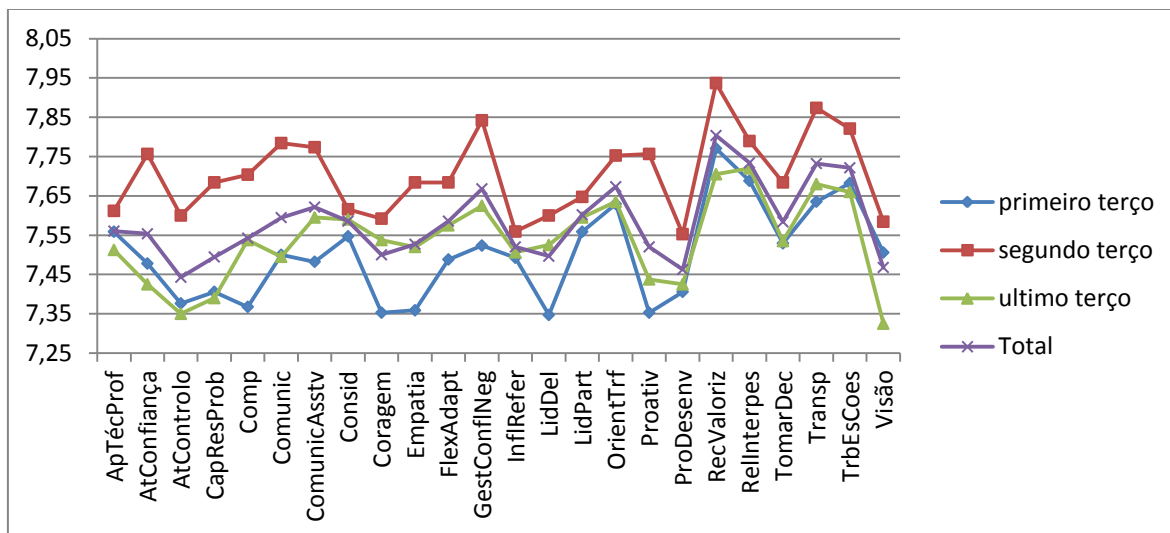


Figura n.º 8 - Análise descritiva das competências de liderança e o lugar de curso (n=112)

Observando a Figura n.º8 e a Tabela n.º10 do Apêndice D - Representações das competências de liderança por fator demográfico, averiguamos que o primeiro terço dos Alunos apresenta uma média aritmética de $X_m = 7,51$, onde a variável “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização” exibe a média aritmética mais elevada, ao contrário das variáveis “coragem”, “liderança por delegação” e “proatividade” que apresentam a média aritmética mais baixa, com um valor de $X_m = 7,35$. Já no segundo terço, com uma média aritmética de $X_m = 7,58$, a variável “reconhecimento, *feedbacks* positivos e valorização”, acarreta a média aritmética mais elevada, com um valor de $X_m = 7,94$, e a variável “promoção e desenvolvimento” a média aritmética mais baixa de $X_m = 7,56$. No último terço, temos uma média aritmética com um valor de $X_m = 7,33$, com a variável “relações interpessoais” a apresentar a média mais elevada, já em contraste temos a variável “visão” com uma média de $X_m = 7,33$. De salientar que o primeiro terço apenas exibe a segunda melhor média aritmética onde podemos referir diversas conclusões. Tais resultados, podem ser justificados pelo fato que o primeiro terço já teve ou tem, mais oportunidades para a prática de funções de comando, nomeadamente: Comandante de Pelotão/Companhia/Batalhão Aluno, comandante de Secção/Pelotão em exercícios de

campo, ou ser o aluno mais antigo num determinando acontecimento. Com os fatos relatados acima, os Alunos que constituem o primeiro terço, apresentam uma maior experiência e consciência do seu nível de proficiência das competências de liderança, por isso são mais cautelosos ao apresentar os seus resultados no inquérito.

5.4. Comparação Múltipla de Médias - Diferenças Significativas das Variáveis Independentes

Nesta subsecção pretende-se identificar e analisar diferenças significativas entre os valores médios das competências de liderança e as variáveis sociodemográficas, averiguando a relevância das mesmas, para tal, utilizando o método de comparação múltipla de médias recorrendo ao teste *post-hoc* – Tukey. O teste *post-hoc* de Tukey é normalmente o teste distinto para a realização de testes *post-hoc* em one-way ANOVA.

Neste método existe a necessidade de apresentar uma variável dependente com distribuição normal, obrigando ainda a uma homogeneidade das variâncias (Morôco, 2003). Neste sentido, este teste é fundamental para verificar a existência, ou não, de diferenças significativas entre cada competência e as variáveis sociodemográficas. Sob orientação do Tenente Coronel (doutor) Dias Rouco, para a presente investigação apenas consideramos que o ano escolar e o lugar de curso sejam, imperecivelmente, necessários para obter o resultado desejado, rejeitando colocar como variáveis sociodemográficas o género e o estatuto antes de entrar na AM, uma vez que estes, não iriam trazer nada de relevante para a investigação Assim, para que exista uma diferença significativa de cada competência e as variáveis sociodemográficas, o valor de *sig* deve apresentar valores entre $0,00 < p \leq 0,05$.

5.4.1. Diferenças significativas entre as competências de liderança para os anos escolares (n=112)

No que concerne as diferenças significativas entre o valor médio do nível de proficiência das competências de liderança para o ano escolar, apenas está apresentado a variável dependente que apresenta diferenças significativas, conforme ilustra a Tabela n.º3.

Tabela n.º 3 - Comparação múltipla de médias – Tukey para competências de liderança quanto ao ano escolar

	Variável dependente		Sig.
ApTécProf	5 Ano Escolar	1 Ano Escolar	0,05
CapResProb	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,03
Comunic	4 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,03
	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,02
OrientTrf	4 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,01
	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,05
ProDesenv	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,03
RecValoriz	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,02
Transp	4 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,01
	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,02
TrbEqCoes	4 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,05
	5 Ano Escolar	3 Ano Escolar	0,02

Como mostra a Tabela n.º 3, podemos verificar que na “Aptidão técnico-profissional” existe uma diferença significativa entre o 5ºano escolar (TPOI) e o 1º ano escolar ($\rho = 0,05$). Esta diferença é perfeitamente previsível, uma vez que no 1ºano escolar a experiência e a “Aptidão técnico-profissional”, é quase nula por ser Alunos recém-ingressados na AM, ou seja, e apesar de ser uma evidência, estes resultados confirmam o sucesso dos objetivos da formação militar e o ensino em geral. Os alunos do 5º ano apresentam “capacidade de resolver problemas” significativamente diferentes dos alunos do 3º ano, para um $\rho = 0,03$. Na “comunicação” a média do 4ºano é significativamente diferente em relação as do 3º ano com um valor de $\rho = 0,03$. Ainda na mesma competência, o 5ºano escolar apresenta uma diferença significativa relativamente ao 3ºano ($\rho = 0,02$). Na “orientação para tarefa” as médias pertencentes ao 5ºano e 3ºano escolar, apresentam uma diferença significativa ($\rho = 0,05$). Observando ainda a mesma competência, verificamos a existência de uma diferença significativa entre o 4ºano e o 3ºano escolar ($\rho = 0,01$). Já na “promoção e desenvolvimento”, existe uma diferença significativa ($\rho = 0,03$) entre as variáveis dependentes do 5ºano e 3ºano escolar. No “reconhecimento e valorização” existe, entre o 5ºano e 3º ano escolar, uma diferença significativa ($\rho = 0,02$). A “transparência” apresenta diferenças significativas entre o 4ºano e o 3º escolar com uma valor de $\rho = 0,01$,

também de referir a diferença significativa ($\rho=0,02$) entre o 5ºano e 3ºano escolar. No que diz respeito a “ trabalho de equipa e coesão” existe diferenças significativas (de $\rho=0,05$), entre o 4º ano e o 3ºano escolar. É de salientar também a diferença significativa entre o 5ºano e o 3ºano escolar com um valor de de $\rho=0,02$.

Todas as diferenças significativas referidas acima, com a exceção da “ Aptidão técnico-profissional”, apresentam uma evolução da proficiência das competências de liderança do 3ºano escolar até ao 5ºano escolar. Estas diferenças significativas do 3º ano em relação ao 4º e 5º ano escolar, deve-se ao fato de que no 3ºano escolar existe o primeiro contato/experiência de funções de comando, chefia e direção, uma vez que são comandantes de pelotão/companhia/ e Batalhão aluno. Com esta primeira experiência, notam que o seu nível de proficiência ainda não é o espetável e necessário para um oficial de Infantaria. Desta forma, e segundo Silva (2010), podemos referir que para existir o desenvolvimento das competências de liderança, é fundamental o aluno ter conhecimento e habilidade, bem como a existência de recurso material, ou seja, meios para praticar de forma a cumprir o objetivo de forma eficiente. Quem reafirma as palavras de Silva (2010), é Boterf (1998) ao referir que para o desenvolvimento das competências de liderança é necessário saber agir (conhecimento), vontade de agir (motivação) e poder agir (meios para poder por em praticar o seu conhecimento).

5.4.2. Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto aos lugares de curso dos alunos (n=112)

Relativamente às diferenças significativas entre a proficiência das competências de liderança quanto ao lugar do curso do aluno, e conforme a Tabela n º11 do Apêndice E - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao lugar de curso, verifica-se que os alunos, independentemente do lugar de curso, têm capacidades muito semelhantes. Com estes resultados é de salientar que a posição de curso nada tem haver com a proficiência das competências de liderança.

5.5. Correlações Significativas entre as Variáveis Dependentes (n=112)

No presente subcapítulo vamos abordar e discutir os resultados obtidos pelo coeficiente da correlação de Pearson, também chamado “ ρ de Pearson”, onde este mede o grau da correlação positiva ou negativa entre duas variáveis de escala métrica, normalmente representado por ρ ; o coeficiente assume valores de -1 a 1. Uma correlação com um valor inferior a 0,25 é considerada fraca, já entre 0,25 e 0,50 considera-se uma correlação moderada, correlação forte varia entre 0,50 e 0,75, e por fim, muito forte quando é uma correlação superior a 0,75 (Filho & Junior, 2009). Depois de ter realizado várias experiências e estudos, neste subcapítulo irão ser abordados as correlações significativas entre as competências de liderança, as áreas científicas e os pilares tradicionais¹¹ que a AM se rege ao longo dos anos. É ainda deveras importante evidenciar, que os Alunos do 1º ano não entram para o presente estudo, uma vez que até ao dia de hoje não existe, oficialmente, notas finais do ano. Desta forma, torna-se evidente a limitação do trabalho. Importa ainda referir que esta exclusão, deve-se ao fato, de querer apresentar resultados absolutamente credíveis, plausíveis e reais.

5.5.1. Correlações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano. (n=112)

Observando a Tabela n.º 12 do Apêndice F – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano, deparamos com a existência de correlações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas. Estas correlações vêm indicar qual a área científica que mais contribui para a proficiência e desenvolvimento das competências de liderança ao longo do percurso académico.

O 5º ano apresenta apenas correlações moderadas entre o “compromisso” e o Treino Físico Base (TFB), “liderança por delegação” e o Treino Físico de Aplicação Militar (TFAM), “visão” e o TFAM. Com estes resultados, verificamos a importância do treino

¹¹ Os pilares tradicionais da AM, são a base da formação necessária para um futuro oficial do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana. Estes, contemplam a Informação Comportamental do Aluno (ICA), Instrução Militar (IM), Direção de Ensino (DE) e Treino Físico (TF). Estes pilares procuraram desenvolver a nível comportamental: valores éticos e morais; a nível Militar: rusticidade psicológica, prática de comando e desembaraço físico, a nível intelectual: desenvolver constantemente a capacidades cognitivas; e a nível físico: desenvolver as capacidades motoras, destreza física, espírito de corpo e sacrifício.

físico para a proficiência das competências em causa. Já no 4ºano, apenas existe correlações moderadas entre a “capacidade de resolver problemas” e o TFB, o “compromisso” e o TFB, a “comunicação” e o TFAM, a “empatia” com o TFB e TFAM, a “influência / referência” e a Instrução Militar (IM), a “promoção e desenvolvimento” entre o TFB e TFAM, e a “visão” com o TFB e TFAM. No 4ºano é de salientar a competência “influência / referência”, uma vez que os Cadetes-Alunos veem nos seus instrutores e na formação militar como essenciais para a proficiência e desenvolvimento da competência em causa. Ainda no 4ºano deparamos com a importância do treino físico base e militar, para o desenvolvimento das competências. O 3ºano já apresenta correlações fortes, como é o exemplo entre a “tomada de decisão” e a matemática, informática e representação gráfica (M1). Já as restantes correlações são moderadas, como é exemplo entre o “compromisso” e o (M1), a “comunicação” entre (M1) e História e Relações Internacionais (M4), a “comunicação assertiva” e (M1), a “coragem” e a Língua Inglesa (I1), a “proatividade” e o TFAM, a “promoção e desenvolvimento” e M1, o “reconhecimento e valorização” entre M1 e ciências jurídicas (H3), o “tomar decisão” e M1, e o “trabalho de equipa e coesão” e M1. Os Cadetes alunos do 3ºano, como podemos observar na Tabela n.º 12, referem a importância dos departamentos académicos, nomeadamente, M1, M4, I1 e H3, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências de liderança. No 2ºano, já deparamos com correlações mais abrangentes e no que refere aos departamentos académicos é de relatar que todas as correlações são fortes ou muito fortes. A “Aptidão técnico-profissional”, “autoconfiança”, “autocontrolo” e “compromisso” apresentam correlações com IM, H2 e Informação Comportamental do Aluno (ICA). A “comunicação” apresenta correlações entre IM, I1 e H2, a “comunicação assertiva” apresenta correlações com IM, M4, H3, H2 e ICA, já “consideração” contém correlações com IM, I1, H2 e ICA, a “coragem” tem correlações com IM, I1 e H2. Quanto à “empatia”, esta apresenta várias correlações entre as quais com IM, M4, I1, H2 e ICA, a “flexibilidade e adaptabilidade” apresenta correlações com IM e H2, já a “liderança por delegação” apresenta correlações com IM, H2 e ICA, a “liderança participativa” possui correlações com M1, M4, H2 e ICA, e por fim a “orientação para a tarefa” apresenta correlações com IM, M4, H2 e ICA. Ao observar todos as correlações existentes ao longo dos anos escolares, retiramos interpretações interessantes. Segundo os inquiridos, reparamos que nos primeiros anos na AM, o desenvolvimento e a proficiência das competências de liderança deve-se na sua essência aos departamentos académicos, no entanto nos últimos anos de frequência da AM, o TFB e TFAM torna-se crucial para o desenvolvimento da capacidade e eficácia das

competências de liderança. Podemos ainda salientar outro aspeto interessante, uma vez que ao longo dos anos escolares a existência de correlações torna-se diminuta, ou seja, com o passar dos anos os Cadetes-Alunos atingem um nível de proficiência elevado, não havendo assim um desenvolvimento das competências em relação aos departamentos académicos.

5.5.2. Correlações significativas entre as competências de liderança e os pilares que a AM se rege. (n=112)

Os pilares que a AM se rege, são naturalmente essenciais para a formação dos oficiais dos quadros permanentes. Assim, na Tabela n.º 13 Apêndice G – Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares que a AM se rege, são apresentado os quatro pilares da AM [ICA, IM, Direção de Ensino (DE) e Treino Físico (TF)], para que seja analisada e discutida a importância dos quatro pilares para o desenvolvimento das competências de liderança.

Verificamos que no 5ºano, o “compromisso” correlaciona-se com o TF. No 4ºano, a “comunicação”, a “comunicação assertiva”, a “empatia”, a “promoção e desenvolvimento” e a “visão, apresentam também correlações com o TF. Já no 3ºano, a “visão” correlaciona-se com a IM, uma vez que no 3ºano existe a primeira experiência de funções de comando, abrindo assim os horizontes do Cadete Aluno. Por fim, no 2ºano o “compromisso” correlaciona-se novamente com o TF.

Na AM, o TF desenvolve uma panóplia de atividades físicas, tendo em vista a proficiência e desenvolvimento das competências de liderança dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana. Neste sentido, a existência de correlações significativas entre as competências e os pilares da AM em particular o TF, vem afirmar a importância do mesmo em toda a formação dos alunos.

Já a IM, sendo um objetivo específico da formação militar, procurar desenvolver uma aprendizagem sistemática das competências de liderança, para a realização dos objetivos com elevada proficiência.

5.6. Regressões Lineares entre as Variáveis Dependentes e Variáveis Independentes por ano

As regressões lineares sucedem as correlações significativas para assim determinar a causalidade. As regressões lineares analisam as relações entre uma variável dependente e várias variáveis independentes, podendo ser ainda chamadas variáveis explicatórias ou de predição, uma vez que são necessárias para explicar a variável dependente (Laureano, 2013). Quem afirma as palavras acima referidas é Kasznar (2009, p.1), ao dizer que “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)”. Na regressão linear temos que ter em conta o número excessivo de parâmetros pois pode levar a um maior sobreajustamento dos dados, e um número reduzido de parâmetros pode levar a um sobajustamento. Desta forma, depois de um exaustivo estudo e análise da regressão linear, foi feito pelas áreas científicas e pelos pilares tradicionais que a AM se rege.

Neste subcapítulo vamos confirmar quais as variáveis independentes que explicam significativamente a variável dependente, onde o valor de significância (sig) terá de ser inferior a 0,05 ($\text{sig} \leq 0,05$). O coeficiente de determinação, R^2 , vem afirmar o quanto a variável independente, em percentagem, explica a significância de variação da variável dependente.

5.6.1. Regressões lineares entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano (n=112)

As regressões lineares entre as competências de liderança e as áreas científicas, são apresentadas com a finalidade de analisar e interpretar quais as variáveis predictoras que mais contribuem para o desenvolvimento e proficiência das competências investigadas.

Deste modo, a Tabela n.º 4, apresenta-nos as relações existentes por ano entre a variável dependente e a variável preditora. É importante evidenciar, que no presente quadro, não estão apresentadas todas as correlações significativas, uma vez que nem todas apresentam causalidade significativa.

Tabela n ° 4 - Regressões lineares entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano

Ano	Variável dependente	Variável preditora	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig	R ²	R ² Ajs
			B	Erro Padrão	Beta				
4ºAno	AptTecProf	H3	1,51	,68	1,11	2,22	,05	,72	,28
	Comp	H3	1,43	,44	1,18	3,19	,01	,84	,61
3ºAno	ApTécProf	M1	,62	,26	,80	2,37	,03	,72	,45
		TFAM	,31	,11	,61	2,64	,02	,72	,46
	AtConfiança	M1	,66	,19	,76	3,42	,01	,88	,77
		H3	,34	,12	,40	2,84	,01	,88	,77
		IM	,33	,12	,50	2,64	,02	,88	,77
		TFAM	,44	,09	,75	4,97	,00	,88	,77
	Comp	M1	,67	,31	,83	2,19	,05	,65	,32
	Comunic	M1	,79	,35	,81	2,25	,04	,68	,40
	ComunicAsstv	M1	,70	,25	,83	2,84	,01	,80	,60
		H3	,44	,15	,48	2,93	,01	,79	,60
		IM	,39	,16	,61	2,44	,03	,80	,59
	Consid	M1	1,37	,57	,96	2,40	,03	,60	,24
	Empatia	IM	,50	,21	,70	2,42	,03	,71	,44
	FlexAdapt	M1	,50	,18	,86	2,70	,02	,75	,52
		IM	,32	,12	,72	2,69	,02	,75	,52
	GestConfNeg	M1	,72	,28	,84	2,60	,02	,74	,51
		H3	,43	,17	,46	2,55	,02	,74	,50
		TFAM	,28	,13	,49	2,23	,04	,74	,50
	LidPart	H3	,53	,23	,48	2,31	,04	,65	,33
	OrientTrf	M1	1,05	,32	1,19	3,31	,01	,68	,39
Proativ	M1	1,07	,3	1,04	3,36	,01	,77	,55	
	TFAM	,45	,14	,67	3,17	,01	,76	,55	
Prodesenv	M1	,96	,41	,92	2,30	,04	,60	,23	
RecValoriz	M1	,83	,31	,99	2,65	,02	,65	,33	
RelInterpes	M1	1,13	,39	1,13	2,88	,01	,61	,26	
TomarDec	M1	,85	,28	1,09	2,95	,01	,66	,35	
TrabEqCoes	M1	1,25	,34	1,26	3,64	,01	,70	,42	
Visão	M1	,74	,33	,81	2,22	,04	,67	,36	

Legenda: TFB – Treino Físico Base; TFAM – Treino Físico de Aplicação Militar; IM – Instrução Militar; M1 - Matemática, Informática e Representação gráfica; M4 - História e Relações Internacionais; I1 - Língua Inglesa; H3 - Ciências Jurídicas; H2 - Ciências Sócio Comportamentais.

No 4º ano, verificamos que as ciências jurídicas (H3) apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo sobre: “Aptidão técnico-profissional” com uma $\text{sig}=0,05$, explicando 72%, com um R^2 ajustado de 28%, bem como sobre o “compromisso” com uma $\text{sig}=0,01$, explicando 84% da variância, com um R^2 ajustado de 61%.

No 3º ano, a matemática, informática e representação gráfica (M1), Treino Físico de Aplicação Militar (TFAM), as Ciências Jurídicas (H3) e a Instrução militar (IM) apresentam regressões lineares com as competências de liderança.

A Matemática, Informática e Representação gráfica (M1), apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo sobre “Aptidão técnico-profissional”, “autoconfiança”, “compromisso”, “comunicação”, “comunicação assertiva”, “consideração”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “gestão de conflitos e negociação”, “orientação para a tarefa”, “proatividade”, “promoção e desenvolvimento”, “reconhecimento e valorização”, “relação interpessoal”, “tomada de decisão”, “trabalho de equipa e coesão”, e “visão”, com uma $\text{sig}= 0,03$, explicando 72% da variância, com um R^2 de 45%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 88% da variância, com um R^2 de 77%, $\text{sig}= 0,05$, explicando 65% da variância, com um R^2 de 32%, $\text{sig}= 0,04$, explicando 68% da variância, com um R^2 de 40%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 80% da variância, com um R^2 de 60%, $\text{sig}= 0,03$, explicando 60% da variância, com um R^2 de 24%, $\text{sig}= 0,02$, explicando 75% da variância, com um R^2 de 52%, $\text{sig}= 0,02$, explicando 74% da variância, com um R^2 de 51%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 68% da variância, com um R^2 de 39%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 77% da variância, com um R^2 de 55%, $\text{sig}= 0,04$, explicando 60% da variância, com um R^2 de 23%, $\text{sig}= 0,02$, explicando 65% da variância, com um R^2 de 33%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 61% da variância, com um R^2 de 26%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 66% da variância, com um R^2 de 35%, $\text{sig}= 0,01$, explicando 70% da variância, com um R^2 de 42%, e $\text{sig}= 0,04$, explicando 67% da variância, com um R^2 de 36%, respetivamente.

O Treino Físico de Aplicação Militar (TFAM), tem um poder preditivo estatisticamente significativo sobre: a “Aptidão técnico-profissional”, “autoconfiança”, “gestão de conflitos e negociação” e “Proatividade”, com uma $\text{sig}=0,02$, explicando 72% da variância com um R^2 de 46%, com uma $\text{sig}=0,00$, explicando 88% da variância com um R^2 de 77%, com uma $\text{sig}=0,04$, explicando 74% da variância com um R^2 de 50%, e uma $\text{sig}=0,01$, explicando 76% da variância com um R^2 de 55%, respetivamente.

As Ciências Jurídicas (H3), exibe um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a “autoconfiança”, com uma $\text{sig}=0,01$, explicando 88% da variância com um R^2 de 77%. Apresenta ainda sobre a “comunicação assertiva” e a “gestão de conflitos e

negociação”, a “liderança participativa” com uma $\text{sig}=0,01$, explicando 79% da variância com um R^2 de 60%, com uma $\text{sig}=0,02$, explicando 74% da variância com um R^2 de 50%, e uma $\text{sig}=0,04$, explicando 65% da variância com um R^2 de 33%, respetivamente.

Por último, a Instrução militar (IM), expõe um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a “autoconfiança”, “comunicação assertiva”, “empatia” e “flexibilidade e adaptabilidade” com uma $\text{sig}=0,02$, explicando 88% da variância com um R^2 de 77%, com uma $\text{sig}=0,03$, explicando 80% da variância com um R^2 de 59%, com uma $\text{sig}=0,03$, explicando 71% da variância com um R^2 de 44%, e uma $\text{sig}=0,02$, explicando 75% da variância com um R^2 de 52%, respetivamente.

Com estes resultados, deparamo-nos com a importância de várias áreas científicas para o desenvolvimento e proficiência das competências de liderança. No estudo elaborado analisamos e verificamos que a importância de um determinado ano para o desenvolvimento de competências é real. Assim, afirmando os resultados, o 3º Ano tem um papel exuberante para o desenvolvimento de determinadas competências de liderança. É ainda de referir o 4ºano, uma vez que ainda são desenvolvidas duas competências, nomeadamente a “Aptidão técnico-profissional” e o “compromisso”. É de salientar, que apesar de os outros anos não apresentarem resultados nas regressões lineares entre as competências e as áreas científicas, não podemos menosprezando nenhum ano, uma vez que todos os anos produzem conhecimento e experiência, levando o aluno atingir novos níveis de proficiência. Os dados estudados afirmam que ao longo do percurso académico são desenvolvidas cerca de 20 competências num universo de 24. No 3ºano, são desenvolvidas cerca de 90% de todas as competências, sendo este um dado bastante interessante, onde o nível de proficiência atinge a sua plenitude. Com efeito, é de salientar a importância das funções de Comando, Direção e Chefia, que os Cadetes Alunos do 3ºano são sujeitos. Com estas funções, os Cadetes Alunos têm uma perceção completamente diferente do seu nível de proficiência das competências de liderança, procurando assim, através das áreas científicas, desenvolver o imprescindível para as suas funções de comando e para as funções futuras de um oficial do Exército Português. Neste sentido, deparamo-nos, que para o desenvolvimento das competências de liderança, além das áreas científicas, as funções de comando dos Cadetes-Alunos são fulcrais, e, uma vez confrontados com dificuldades, apoiam-se nas áreas científicas para desenvolver e aperfeiçoar as competências inquiridas.

5.6.2. Regressões lineares entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM se rege. (n=112)

O estudo das regressões lineares entre as competências e os pilares que AM se rege, foi elaborado de forma a colmatar falhas que possam existir no estudo anterior e apurar a existência de novas variáveis preditoras (Tabela n °5). Nos dois estudos realizados, tanto nesta subseção como na anterior, foram feitas com a mesma finalidade, mas com variáveis preditoras diferentes, que neste caso são o TF, IM, ICA e DE, que inclui todas as UC.

Tabela n ° 5 - Regressões lineares entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM se rege

Ano	Variável dependente	Variável preditora	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	T	Sig	R ²	R ² Ajs
			B	Erro Padrão	Beta				
4ºAno	Visão	TF	,35	,16	,49	2,22	,04	,30	,16
3ºAno	AptTecProf	IM	,90	,29	1,17	3,15	,02	,75	,61
	AtControlo	ICA	,50	,14	,93	3,74	,01	,85	,76
		IM	,76	,20	1,11	3,80	,01	,85	,76
	InfIRefer	IM	,89	,30	1,31	2,98	,02	,65	,45
	LidPart	ICA	,53	,18	,82	2,95	,02	,81	,70
		IM	,76	,27	,93	2,85	,03	,81	,70
	OrientTrf	ICA	,37	,13	,79	2,82	,03	,81	,70
		IM	,53	,20	,88	2,71	,03	,81	,70
	ProDesenv	ICA	,42	,15	,93	2,73	,03	,72	,56
		IM	,62	,23	1,08	2,72	,03	,72	,56
	RelInterpes	ICA	,44	,15	,82	2,96	,02	,81	,70
		IM	,77	,22	1,15	3,54	,01	,81	,70

Legenda: ICA – Informação Comportamental do Aluno; IM: Instrução Militar; DE – Direção de Ensino; TF – Treino Físico.

No 4ºano, apenas o TF, apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a “visão”, com uma sig= 0,04, explicando cerca de 30% da variância. No 3ºano, a ICA e a IM, apresentam regressões lineares com as competências de liderança.

A ICA, mostra um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a “autocontrole”, “liderança participativa”, “orientação para a tarefa”, “promoção e desenvolvimento” e a “relação interpessoal”, com uma sig= 0,01, explicando cerca de 85% da variância, com uma sig= 0,02, explicando cerca de 81% da variância, com uma sig= 0,03, explicando cerca de 81% da variância, com uma sig= 0,03, explicando cerca de 72% da variância e com uma sig= 0,02, explicando cerca de 81% da variância, respetivamente.

A IM, apresenta também um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a “Aptidão técnico-profissional”, “autocontrole”, “influência e referência”, “liderança participativa”, “orientação para a tarefa”, “promoção e desenvolvimento” e “relações interpessoais”, com uma sig= 0,02, explicando cerca de 75% da variância, com uma sig= 0,01, explicando cerca de 85% da variância, com uma sig= 0,02, explicando cerca de 65% da variância, com uma sig= 0,03 explicando cerca de 85% da variância, com uma sig= 0,03, explicando cerca de 70% da variância, com uma sig= 0,03, explicando cerca de 56% da variância, e uma sig= 0,01, explicando cerca de 70% da variância respetivamente.

Ao fazermos uma análise dos dados recolhido, confirmamos a importância da IM para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências de liderança. Toda a formação militar, tanto na teoria como nos exercícios militares, além do objetivo de formar intelectualmente os Cadetes, a formação militar tem também a finalidade proporcionar situações de desembaraço físico e psicológico, para que estes tenham a capacidade desenvolver as capacidades e competências de liderança. Num exercício militar, quem assume funções de comando, nomeadamente comandante de Seção ou de Pelotão, intrinsecamente aplica as competências de liderança, e recorrendo novamente às regressões lineares entre as competências e as áreas científicas, o 3ºano é novamente o ano fulcral para o desenvolvimento das competências, pois na instrução militar é o primeiro ano em que é instruída a tática de Pelotão. Assim sendo, os Cadetes com funções de comando, tem que possuir a perícia e a capacidade de resolução de problemas, cativar e motivar os seus homens. Desta feita, cimentando os dois estudos, é no 3ºano é onde o nível de proficiência atinge a sua plenitude, promovendo o desenvolvimento das competências de liderança em estudo, muito derivado à formação existente tanto a nível académico como na instrução militar. A ICA está a par com a IM, uma vez que as duas se unem, pois a conduta, os princípios e a ética estão sempre presentes na IM e na DE. De salientar, que a nota ICA é determinante para a nota final de ano. Nesse sentido, os Cadetes procurar aperfeiçoar as suas lacunas ligadas às competências de liderança, pois segundo a Tabela n °14 do Apêndice H – Fatores considerados pelos comandantes de Companhia de Alunos para a

ICA, os parâmetros de avaliação dos Comandantes de Companhia estão focados na capacidade de liderança dos mesmos Alunos.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

O presente capítulo é o culminar de um estudo da identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete-Aluno. Nesse sentido, abordaremos os factos recolhidos, de forma a validar ou invalidar as hipóteses previamente elaboradas, bem como, responder às perguntas derivadas e questão central. No seguimento, são elaboradas as respetivas conclusões dos aspetos cruciais do trabalho de investigação aplicado e uma reflexão sobre limitações do mesmo. Por fim, lança-se algumas sugestões e recomendações para futuras investigações

6.2. Análise das Hipóteses, Questões Derivadas e Questão Central

6.2.1. Análise das Hipóteses

Hipótese n °1: Existem diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto ao ano escolar dos alunos da Academia Militar?

Esta hipótese confirma-se segundo a Tabela n °3, onde existem diferenças significativas do nível de proficiência entre os Alunos do 1º ao 5ºano. A maioria das diferenças significativas ocorre do 3ºano para o 4º e 5º ano, nomeadamente a “Capacidade de resolução de problemas”, “comunicação”, “orientação para a tarefa”, “Promoção e desenvolvimento”, “Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização”, “Transparência” e “Trabalho de equipa e coesão” com a exceção da “Aptidão técnico-profissional” que ocorreu do 1ºano para o 5ºano.

Hipótese n °2: Existem diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto ao lugar de curso dos alunos da Academia Militar?

A hipótese não se confirma, pois segundo a Tabela n °11 do Apêndice E - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao lugar de curso, independentemente do lugar de curso, o nível de proficiência das competências não é influenciado.

Hipótese n °3: Existem correlações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas / pilares que a AM se rege?

A hipótese confirma-se na plenitude, uma vez, que existem correlações significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas / pilares que a AM, como ilustra a Tabela n °12 do Apêndice F – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas e a Tabela n °13 do Apêndice G – Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM.

6.2.2. Análise das Perguntas Derivadas

Questão derivada n.º 1: O nível de proficiência das competências de liderança dos Alunos de Infantaria da Academia Militar têm uma evolução positiva ao longo dos anos escolares?

Esta questão derivada confirma-se parcialmente, pois observando a Figura n °6 e a Tabela n °8 do Apêndice D – Representações das competências de liderança por fator demográfico, verificamos que a evolução real não é a verificada no Gráfico e na Tabela, uma vez que, os Alunos do 1ºano deveriam apresentar as médias mais baixas em todas as competências, mas isso não se sucede pelo fato de não ter qualquer prática de comando e também por terem receio que o inquérito aplicado sirva para avaliação individual, e neste sentido inflacionam os resultados do mesmo. Por outro lado, o 3ºano apresenta a média mais baixa, na medida em que, estes têm o primeiro contato de prática de comando e sentem que os seus níveis de proficiência das competências de liderança ainda têm que ser melhoradas, e deste modo, deflacionam os resultados do inquérito.

Questão derivada n.º2: Existe uma relação positiva entre as Áreas científicas / pilares que AM se rege e as competências de liderança desenvolvidas nos alunos de Infantaria?

Esta questão derivada confirma-se parcialmente, pois segundo a Tabela n.º12 do Apêndice F – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas e a Tabela n.º13 do Apêndice G – Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM, existem de fato, correlações fortes tanto pelas áreas científicas como pelos pilares que a AM se rege. É de salientar que nem todas as áreas científicas e nem todos os pilares da AM contribuem para o desenvolvimento das competências de liderança.

Questão derivada n.º3: Existem Áreas científicas / pilares que AM se rege, que são preditores do desenvolvimento de competências de liderança na Academia Militar?

Esta questão derivada confirma-se, uma vez que existem áreas científicas e pilares da AM, que se apresentam como preditoras do desenvolvimento de competências de liderança, nomeadamente, M1 TF, H3, IM e ICA (Tabela n.º4 e Tabela n.º5).

6.2.3. Análise da questão central

Quais as Áreas científicas / pilares que AM se rege, que mais contribuem para o desenvolvimento das competências associadas à liderança nos Cadetes-Alunos da Academia Militar?

No que concerne à questão central foram elaborados dois estudos com a mesma finalidade, ora para certificar a existência de variáveis preditoras que contribuíssem para a proficiência das competências de liderança, ora, para que não houvesse um sobreajustamento ou um subajustamento de dados.

Individualizando os estudos, segundo as áreas científicas, deparamos com diversas áreas (nomeadamente, H3, M1,TFAM e IM) a contribuírem para o desenvolvimento das seguintes competências de liderança: “Aptidão técnico-profissional”, “compromisso”, “autoconfiança”, “comunicação”, “comunicação assertiva”, “consideração”, “empatia”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “gestão de conflitos e negociação”, “liderança participativa”, “orientar para a tarefa”, “proatividade”, “promoção e desenvolvimento”,

“reconhecimento e valorização”, “relações interpessoais”, “tomar decisões”, “trabalho em equipa e coesão” e “visão”. Com isto, verificamos que as áreas científicas promovem o desenvolvimento de 18 competências num universo de 24. Analisando agora as competências desenvolvidas pelos pilares que a AM se rege, verifica-se que o TF, IM e ICA promovem o desenvolvimento das seguintes competências: “Aptidão técnico-profissional”, “autocontrolo”, “liderança participativa”, “orientar para a tarefa”, “influência/referência”, “promoção e desenvolvimento”, “relações interpessoais”, e “visão”.

Neste sentido, para os resultados serem mais consistentes e verosímeis, de todas variáveis preditoras explanadas, tanto pelos pilares que a AM se rege como pelas áreas científicas, apenas considera-se que a IM e o TF promovem o desenvolvimento e aperfeiçoamento da “visão”, “Aptidão técnico-profissional”, “autocontrolo”, “influência/referência”, “liderança participativa”, “orientação para a tarefa”, “promoção e desenvolvimento”, “relação interpessoais”, “autoconfiança”, “comunicação assertiva”, “empatia”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “gestão de conflitos de negociação” e “proatividade”. Estas são as únicas que se verificam em ambos os estudos. Relativamente às áreas científicas que não contribuem para o desenvolvimento das competências, a sua aparição nas variáveis preditoras deve-se à importância de que todas as áreas científicas têm para a conclusão da AM, além da dedicação e tempo gasto em investigações.

6.3. Conclusões Finais

O ensino superior militar é um pilar essencial para o desenvolvimento das competências de liderança. Um comandante só se torna um líder, quando este 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 deve ser explorada ao máximo, procurando identificar quais as competências desenvolvidas ao longo do percurso académico e reconhecer as lacunas existentes no ensino superior militar.

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 essa razão é de realçar a relevância do presente trabalho.

Neste seguimento, o presente TIA, procura perceber quais são as variáveis preditoras que promovem o desenvolvimento das competências de liderança. Por

consequente, todo o trabalho foi estruturado com um raciocínio lógico, tentado responder as hipóteses, perguntas derivadas e questão central. De forma a tornar o estudo mais credível e consistente, procuramos identificar as variáveis preditoras através das áreas científicas e pelos pilares da AM, ou seja, fizemos dois estudos para obter o mesmo objetivo.

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 provando ainda que a IM e o TF são as variáveis preditoras que promovem o desenvolvimento das competências de liderança, respondendo assim à questão central.

Aquém da realização desta investigação, já era de realçar a importância da IM para o desenvolvimento de competências de liderança. A IM incute valores e virtudes cívicas e militares, que nos levam ao sacrifício dos nossos próprios interesses em favor do interesse coletivo. Nos momentos de mais dificuldade e de pressão forja-se a força de vencer, através da camaradagem, da coesão e o espírito de sacrifício. Com efeito, a IM prepara o futuro Oficial para a missão mais nobre e excepcional, comandar.

Já o TF é a área que provoca uma maior transformação ao longo do percurso na AM, uma vez que a *performance* do aluno aumenta exponencialmente. O constante desenvolvimento das capacidades psicomotoras, da capacidade de decisão, da rusticidade, do espírito de sacrifício e da camaradagem, provoca um natural desenvolvimento das competências de liderança.

É ainda de evidenciar, que apesar de não se encontrar predição em todos os departamentos académicos, contribuem à sua maneira para o desenvolvimento e proficiência das competências de liderança.

6.4. Limitações e Recomendações do Estudo

Embora todos os objetivos da investigação tenham sido concretizados, é de evidenciar as dificuldades existentes para a realização do trabalho. A falta de acesso das notas finais do presente ano letivo é a principal limitação do trabalho. Neste seguimento, além do 5º ano escolar possuir apenas as notas finais do 4º ano, o aluno do 1º ano possui simplesmente as notas do 1º semestre. Havendo essa limitação, para a realização das correlações e diferenças significativas, o 1º ano escolar não entra no estudo devido ao sobajustamento de dados que iria provocar. De referir ainda, que existe a tendências dos

Alunos responder aos inquéritos com ideia de qual seria a resposta mais adequada e não com a sua real perceção, provocado algumas controvérsias nos resultados obtidos.

Recomenda-se que na unidade curricular – Metodologia da investigação científica avançada do trabalho investigação individual, além dos objetivo que acarreta, poderia ensinar a realizar o tratamento e análise de dados recolhidos, explicar métodos estatísticos a utilizar nas investigações, bem como ensinar a trabalhar nos programas de tratamento de dados – SPSS.

6.5. Futuras investigações

Juntamente com as pesquisas já realizadas neste âmbito, e com a reforma do ensino superior militar torna-se pertinente a elaboração de uma investigação acerca da implementação do IUM, e do MGC, de forma, a verificarmos a importância destes para a formação dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Bibliografia

- Academia Militar (2015). *Website da Academia Militar*. Retirado: Fevereiro, 29, 2015, de <http://www.academiamilitar.pt/>.
- Academia Militar. (2009). *Concretização dos objetivos do Processo de Bolonha na Academia Militar. Ano letivo 2008-2009*. Lisboa: Academia Militar.
- Afonso, A. M. (2010). *Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. Lisboa: Academia Militar.
- Almeida, J. F. (2010). *O Papel Mediador da Relação Líder - Membro na Relação entre o Estilo de Liderança Transformacional e a Coesão da Equipa*. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership, (Volume 2, pp. 3-33)*. Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *The multifactor leadership manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3th ed.)*. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational psychology*. New York: Binghamton.
- Bass, D. (2004). *The Practicing Congregation: Imagining a New Old Church*. Herndon: Virginia.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2th ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Berbaum, J. (1993). *Aprendizagem e formação*. Porto: Porto Editora.
- Borges, J. J. (2012). *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas Subsídios para um Modelo Renovado*. Lisboa: Academia Militar: 67-87.
- Borges, J. V. (2015). Reforma do Ensino Superior Militar. *Jornal do Exército*, 18-23.
- Boterf, Guy Le (1998), «Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?». *Education Permanente*, 135(2), 43-151.
- Bravo, A. B. (2008). *O Ensino Superior Militar: a necessidade de uma visão estratégica. Proelium*, 9 (6), 109-133.
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: The pursuit of happiness*. New York: Organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cunha, M. & Rego, A. Cunha, R. & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ª ed). Editora RH, Lda.
- Estado-Maior do Exército (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exército*. Lisboa.
- Fachada, O. (2014). *Liderança – A Prática da Liderança. A Liderança na Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Herron, S. (2004). *A Profissão das Armas: Avestruz ou Fênix*. *Military Review* , 30-35.
- Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2º ed.). Lisboa: 2ª Edições Sílabo, Lda.
- Hortale A. H. & Mora J-G (2004). *Tendências das Reformas da Educação Superior na Europeano contexto do processo de Bolonha*. *Educ. Soc.*, Campinas, 25, (88), 937-960
- Hovens, J. L. & Elk, G. A. G. (2011). *Gendarmeries and the Security Challenges of the 21st Century*. Haia: OBT bv Den Haag
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). *A meta-analysis of the relationship between intelligence and leadership*. *Journal of Applied Psychology*. 89(3), 542-552.
- Kanaga, K. (2007). *Performance Test Designing an Effective Competency Model*. *Leadership in action*, 27 (4), 7-10.
- Klemp, G. O. (1980). *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, DC.: Report to the National Institute of Education.
- Leitão, D. & Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança “Uma Visão Militar e Académica”*. Edição: Academia Militar
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). *Ten years of leadership quarterly: Contributions and challenges for the future*. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pero Pinheiro: Rolo & Filhos II, SA.

- 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.
- Mascarenhas, J. S. (2011). *A Influência dos Líderes no Processo de Mudança Organizacional*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Maxwell, J. C. (2009). *Liderança 101: O que todo o líder precisa saber*. Lisboa:
- Maxwell, J. C. (2010). *As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder*. Lisboa: Smartbook
- Maignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2 ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*, 20, 321-333.
- M.S.Laureano, R. (2013). *Testes de Hipóteses com SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida*,. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J., Garrido, M. e Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Passos, R. J. L. G. (2004). Somos Cadetes. *Revista Proelium*, 6, 1, 9-11.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A.; Pina e Cunha, M. (2010) *Liderança Positiva*. 2ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Rouco, C. (2008). *A Coesão nos Grupos Desportivos em Contexto de Ensino Militar - Academia Militar*. *Proelium*, 4 (10), 143-170.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). *A Liderança e a Componente Moral no Exército Português*. *Proelium*, 7 (4), 19-42.
- Rouco, C. & Sarmiento, M. (2012). *O Modelo de gestão de desenvolvimento de Competências de liderança em contexto militar*. *Revista Proelium*, VII,3, 18-19.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.

- Rouco, J. & Sarmiento, M. (2009). *Desenvolvimento de competências de liderança: Liderar e trabalhar em equipa*. *Revista Proelium*, 6, 11, 155-180.
- Santos, J. (2008). *O Formador Moderado e a Organização Formadora*. Coimbra: Almedina
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada (3ª Edição)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, L. C. (2012). *A Formação de oficiais na AM: perspetivas dos oficiais de Infantaria*. Lisboa: Academia Militar. Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada.
- Silva, M. D. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional*.
- Uma D. Jogulu, Glenice J. Wood, (2006) "*The role of leadership theory in raising the profile of women in management*", *Equal Opportunities International*, 25, 4, .236 – 250
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism, and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- U.S. Army. (1999). *Army leadership: Be, Know, do – FM 22-100*. Department of the Army: Washington D.C.
- U.S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Washington, D.C: Department of the Army.
- Vaz, N. M. (2001). *Defesa e Nação*. In *A Profissão Militar: Um Modelo à Procura de Sustentação* Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations (5ª ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Glossário

Competência	Descrição
Aplicação 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.
Compromisso	Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, procurando, permanentemente, melhorar os desempenhos próprios e dos outros.
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.
Consideração	Criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros, de forma a conhece-los, a perceber as necessidade e com preocupação face às suas expectativas.
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 e 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.

Competência	Descrição
Gestor 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 perspectivas.
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, <i>feedbacks</i> positivos 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 doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proatividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas.

Apêndices

Apêndice A – Apresentação da estrutura do trabalho

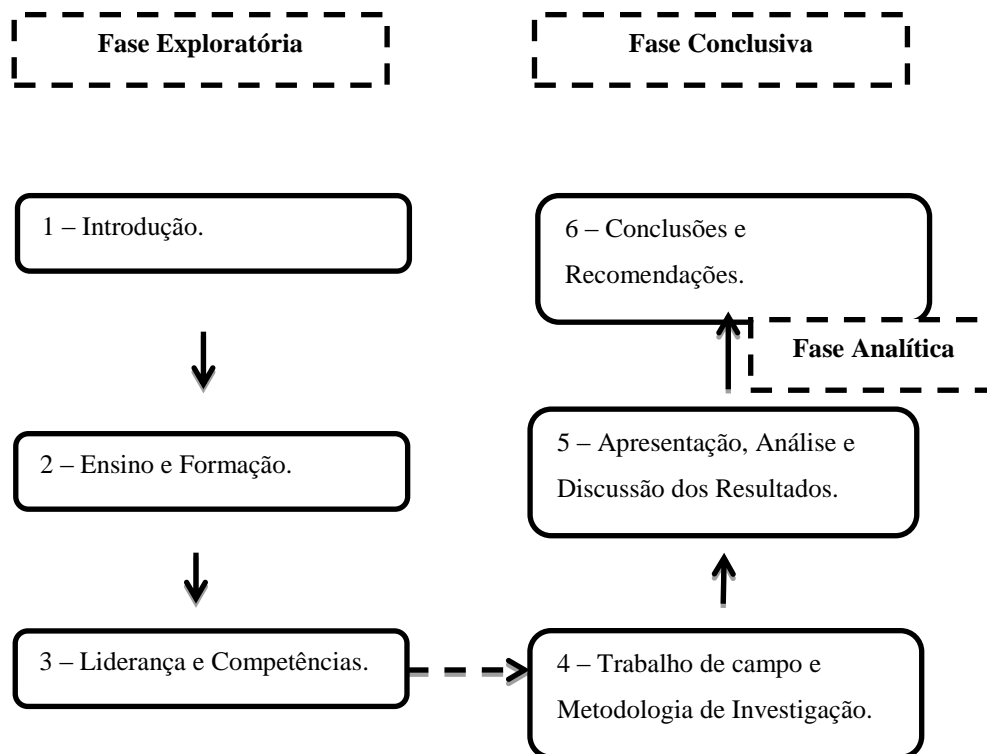


Figura n ° 9 - Apresentação da estrutura do trabalho

Apêndice B – Plano curricular do curso de Exército Armas Infantaria

Tabela n ° 6 - Plano curricular do Curso Exército Armas Infantaria

Área Científica	Unidade (s) Curricular (es)	Ano Escolar
N1 – Matemática, Informática e Representação Gráfica	N111 – Matemática geral I	1º
	N112 – Matemática Geral II	1º
	N124 - Álgebra	1º
	N151 – Investigação Operacional	3º
	N133 - Base de Dados	2º
	N131 - Introdução à Programação	1º
	N125 – Probabilidades e Estatística	2º
N2 – Ciências da Terra do Espaço	N211 - Física	2º
	N311 – Topografia I	2º
	N312 – Topografia II	2º
M1 – Organização, Tática e Logística	M111 – Organização Militar	1º
	M131 – Tática Geral e Operações Militares I	2º
	M132 – Tática Geral e Operações Militares II	2º
	M151 – Logística	2º
	M121 - Organização do Terreno	1º
	M133 – Tática de Infantaria I	4º
	M134 – Tática de Infantaria II	4º
M2 – Material e Tiro	M212 – Sistemas de Armas de Infantaria	4º
	M211 – Elementos de Armamento	3º
M3 – Comando e Estratégia Militar	M321 – Geografia	1º
	M11 – Ética e Liderança	4º
	M322 – Teoria Geral da Estratégia	4º
M4 - História e Relações Internacionais	M414 . História Militar I	2º
	M415 – História de Militar II	2º
	M412 – História de Portugal	1º
	M322 – Teoria das Relações Internacionais	4º
E3 – Engenharia Eletrotécnica	E316 – Sistemas computacionais e de Comunicação	2º
H1 – Economia, Gestão e Administração	H131 – Introdução à Gestão	3º
	H133 – Gestão de Recursos Humanos	3º
	Administração e Finanças Públicas	4º

Área Científica	Unidade (s) Curricular (es)	Ano Escolar
H2 – Ciências Sócio Comportamentais	H211 – Introdução às Ciências Sociais	1º
	H222 – Metodologia da Comunicação	1º
	H241 – Sociologia Militar	2º
	H223 – Gestão da Comunicação	3º
H3 – Ciências Jurídicas	H333 – Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armadas	3º
	H311 – Noções Fundamentais de Direito Administrativo	2º
	Noções Fundamentais de Ciência Política e Direito Constitucional	3º
H4 – Motricidade Humana	H411 – Pedagogia da Educação Física	3º
I1 - Inglês	I111 - Inglês I	1º
	I112 - Inglês II	1º
	I113 – Inglês III	2º
	I114 – Inglês IV	2º
	I115 – Inglês V	3º
	I116 – Inglês VI	3º
	I117 – Inglês VII	4º
	I118 – Inglês VIII	4º
Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Infantaria Dissertação ou Trabalho de Projeto	5º(TPOI)	

Fonte: Adaptado Plano de curso de Exército Armas - Infantaria

Apêndice C – Coeficiente Alpha de Cronbach

Tabela n ° 7 - Coeficiente Alpha de Cronbach

Competências	Itens	α Pré-Teste	Itens	α Final
Aplicação técnica e profissional	5	0,181	4	0,764
Autoconfiança	5	0,584	4	0,770
Autocontrole	5	0,770	5	0,770
Capacidade de resolver problemas	5	0,779	5	0,779
Compromisso	5	0,135	4	0,634
Comunicação	5	0,750	5	0,750
Comunicação assertiva	5	0,741	5	0,741
Consideração	5	0,844	5	0,844
Coragem	5	0,672	4	0,738
Empatia	5	0,775	5	0,775
Flexibilidade e adaptabilidade	5	0,792	5	0,792
Gestor de conflitos e negociação	5	0,740	5	0,740
Influência/ Referência	5	0,739	4	0,751
Liderança por delegação	5	0,712	5	0,712
Liderança participativa	5	0,847	5	0,847
Orientação para a tarefa	5	0,787	5	0,787
Proatividade	5	0,228	3	0,767
Promoção e desenvolvimento	5	0,816	5	0,816
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	5	0,778	5	0,778
Relações interpessoais	5	0,748	5	0,748
Tomar decisões	5	0,702	5	0,702
Transparência	5	0,747	5	0,747
Trabalho de equipa e coesão	5	0,751	5	0,751
Visão	5	0,800	5	0,800

Apêndice D – Representações das competências de liderança por fator demográfico

Tabela n ° 8 - Evolução do nível de proficiência das competências de liderança aos longos dos anos escolares

Competências	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	Total
Aplicação técnica e profissional	7,32	7,81	7,39	7,45	8,05	7,56
Autoconfiança	7,34	7,33	7,29	7,83	7,97	7,55
Autocontrolo	7,15	7,8	7,2	7,62	7,72	7,44
Capacidade de resolver problemas	7,26	7,65	7,14	7,76	7,85	7,49
Compromisso	7,35	7,71	7,39	7,57	7,84	7,54
Comunicação	7,44	7,67	7,16	7,89	7,96	7,59
Comunicação assertiva	7,48	7,8	7,28	7,86	7,86	7,62
Consideração	7,75	7,65	7,23	7,45	7,96	7,59
Coragem	7,63	7,81	7,04	7,7	7,55	7,50
Empatia	7,27	7,52	7,23	7,81	7,91	7,53
Flexibilidade e adaptabilidade	7,48	7,67	7,33	7,72	7,85	7,59
Gestor de conflitos e negociação	7,48	7,63	7,55	7,94	7,75	7,67
Influência/ Referência	7,22	7,52	7,32	7,86	7,75	7,52
Liderança por delegação	7,2	7,62	7,29	7,76	7,75	7,50
Liderança participativa	7,41	7,85	7,23	7,83	7,93	7,60
Orientação para a tarefa	7,72	7,68	7,2	7,98	7,88	7,67
Proatividade	7,31	7,81	7,2	7,79	7,73	7,52
Promoção e desenvolvimento	7,21	7,6	7,06	7,78	7,86	7,46
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	7,78	7,7	7,37	8,03	8,19	7,80
Relações interpessoais	7,65	7,62	7,46	7,94	8,03	7,73
Tomar decisões	7,43	7,73	7,3	7,79	7,82	7,58
Transparência	7,5	7,73	7,33	8,12	8,1	7,73
Trabalho de equipa e coesão	7,62	7,82	7,3	7,97	8,05	7,72
Visão	7,16	7,73	7,16	7,77	7,75	7,47
Média de ano	7,42	7,69	7,28	7,61	7,90	7,51

Legenda: \bar{X}_m – Média

Tabela n ° 9 - Análise descritiva das competências de liderança e o Género

Competências	Xm	
	Feminino	Masculino
Aplicação técnica e profissional	8,17	7,54
Autoconfiança	7,5	7,56
Autocontrolo	7,6	7,44
Capacidade de resolver problemas	7,73	7,49
Compromisso	8,25	7,52
Comunicação	8,07	7,58
Comunicação assertiva	8,13	7,61
Consideração	8,07	7,57
Coragem	8,17	7,48
Empatia	8,13	7,51
Flexibilidade e adaptabilidade	8	7,57
Gestor de conflitos e negociação	7,73	7,67
Influência/ Referência	8,08	7,5
Liderança por delegação	7,73	7,49
Liderança participativa	7,6	7,6
Orientação para a tarefa	8,2	7,66
Proatividade	7,75	7,51
Promoção e desenvolvimento	8,33	7,44
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	8,4	7,79
Relações interpessoais	7,87	7,73
Tomar decisões	8	7,57
Transparência	7,73	7,73
Trabalho de equipa e coesão	7,93	7,72
Visão	7,67	7,46
Média de Género	7,95	7,57

Legenda: Xm - Média

Tabela n ° 10 - Análise descritiva das competências de liderança e o lugar de curso

LCURSO	Xm		
	Primeiro terço	Segundo terço	Último terço
Aplicação técnica e profissional	7,56	7,61	7,51
Autoconfiança	7,48	7,76	7,43
Autocontrolo	7,38	7,60	7,35
Capacidade de resolver problemas	7,41	7,68	7,39
Compromisso	7,37	7,70	7,54
Comunicação	7,50	7,78	7,50
Comunicação assertiva	7,48	7,77	7,60
Consideração	7,55	7,62	7,59
Coragem	7,35	7,59	7,54
Empatia	7,36	7,68	7,52
Flexibilidade e adaptabilidade	7,49	7,68	7,58
Gestor de conflitos e negociação	7,52	7,84	7,63
Influência/ Referência	7,49	7,56	7,51
Liderança por delegação	7,35	7,60	7,53
Liderança participativa	7,56	7,65	7,60
Orientação para a tarefa	7,63	7,75	7,64
Proatividade	7,35	7,76	7,44
Promoção e desenvolvimento	7,41	7,55	7,43
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	7,77	7,94	7,71
Relações interpessoais	7,69	7,79	7,72
Tomar decisões	7,53	7,68	7,54
Transparência	7,64	7,87	7,68
Trabalho de equipa e coesão	7,68	7,82	7,66
Visão	7,51	7,58	7,33

Legenda: Xm - Média

Apêndice E – Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao lugar de curso

Tabela n ° 11 - Diferenças significativas entre as competências de liderança e lugar de curso

Variável dependente		Sig.	
Aplicação técnico militar	Primeiro terço	Segundo terço	,97
		Último terço	,98
	Segundo terço	Primeiro terço	,97
		Último terço	,89
	Último terço	Primeiro terço	,98
		Segundo terço	,89
Autoconfiança	Primeiro terço	Segundo terço	,40
		Último terço	,97
	Segundo terço	Primeiro terço	,40
		Último terço	,25
	Último terço	Primeiro terço	,97
		Segundo terço	,25
Autocontrole	Primeiro terço	Segundo terço	,57
		Último terço	,99
	Segundo terço	Primeiro terço	,57
		Último terço	,46
	Último terço	Primeiro terço	,99
		Segundo terço	,46
Capacidade de resolver de problemas	Primeiro terço	Segundo terço	,37
		Último terço	1,00
	Segundo terço	Primeiro terço	,37
		Último terço	,30
	Último terço	Primeiro terço	1,00
		Segundo terço	,30
Compromisso	Primeiro terço	Segundo terço	,23
		Último terço	,68
	Segundo terço	Primeiro terço	,23
		Último terço	,67
	Último terço	Primeiro terço	,68
		Segundo terço	,67
Comunicação	Primeiro terço	Segundo terço	,405
		Último terço	1,00
	Segundo terço	Primeiro terço	,41
		Último terço	,36
	Último terço	Primeiro terço	1,00
		Segundo terço	,36
Comunicação Assertiva	Primeiro terço	Segundo terço	,35
		Último terço	,85
	Segundo terço	Primeiro terço	,35
		Último terço	,65
	Último terço	Primeiro terço	,85
		Segundo terço	,65

Variável dependente		Sig.	
Consideração	Primeiro terço	Segundo terço	,96
		Último terço	,98
	Segundo terço	Primeiro terço	,96
		Último terço	,99
	Último terço	Primeiro terço	,98
		Segundo terço	,99
Coragem	Primeiro Terço	Segundo Terço	,56
		Último Terço	,70
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,56
		Último Terço	,97
	Último Terço	Primeiro Terço	,70
		Segundo Terço	,97
Empatia	Primeiro Terço	Segundo Terço	,31
		Último Terço	,74
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,31
		Último Terço	,72
	Último Terço	Primeiro Terço	,74
		Segundo Terço	,72
Flexibilidade e adaptabilidade	Primeiro Terço	Segundo Terço	,60
		Último Terço	,90
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,60
		Último Terço	,84
	Último Terço	Primeiro Terço	,90
		Segundo Terço	,83
Gestor de conflitos e negociação	Primeiro Terço	Segundo Terço	,28
		Último Terço	,87
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,28
		Último Terço	,52
	Último Terço	Primeiro Terço	,87
		Segundo Terço	,52
Influência / Referência	Primeiro Terço	Segundo Terço	,96
		Último Terço	1,00
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,95
		Último Terço	,97
	Último Terço	Primeiro Terço	1,00
		Segundo Terço	,97
Liderança por delegação	Primeiro Terço	Segundo Terço	,39
		Último Terço	,62
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,40
		Último Terço	,91
	Último Terço	Primeiro Terço	,62
		Segundo Terço	,91
Liderança participativa	Primeiro Terço	Segundo Terço	,92
		Último Terço	,98
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,92
		Último Terço	,97
	Último Terço	Primeiro Terço	,98
		Segundo Terço	,97

Variável Dependente			Sig.
Orientar para a tarefa	Primeiro Terço	Segundo Terço	,83
		Último Terço	1,00
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,83
		Último Terço	,83
	Último Terço	Primeiro Terço	1,00
		Segundo Terço	,83
Proatividade	Primeiro Terço	Segundo Terço	,17
		Último Terço	,92
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,17
		Último Terço	,30
	Último Terço	Primeiro Terço	,92
		Segundo Terço	,30
Promoção e desenvolvimento	Primeiro Terço	Segundo Terço	,80
		Último Terço	1,00
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,80
		Último Terço	,83
	Último Terço	Primeiro Terço	1,00
		Segundo Terço	,83
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	Primeiro Terço	Segundo Terço	,73
		Último Terço	,95
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,73
		Último Terço	,52
	Último Terço	Primeiro Terço	,95
		Segundo Terço	,52
Relação interpessoal	Primeiro Terço	Segundo Terço	,87
		Último Terço	,99
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,87
		Último Terço	,93
	Último Terço	Primeiro Terço	,99
		Segundo Terço	,93
Tomar decisões	Primeiro Terço	Segundo Terço	,66
		Último Terço	1,00
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,662
		Último Terço	,66
	Último Terço	Primeiro Terço	1,00
		Segundo Terço	,66
Transparência	Primeiro Terço	Segundo Terço	,50
		Último Terço	,97
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,50
		Último Terço	,61
	Último Terço	Primeiro Terço	,97
		Segundo Terço	,61
		Segundo Terço	,41

Variável Dependente			Sig.
Trabalho de equipa e coesão	Primeiro Terço	Segundo Terço	,79
		Último Terço	,99
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,79
		Último Terço	,70
	Último Terço	Primeiro Terço	1,00
		Segundo Terço	,70
Visão	Primeiro Terço	Segundo Terço	,93
		Último Terço	,66
	Segundo Terço	Primeiro Terço	,93
		Último Terço	,41
	Último Terço	Primeiro Terço	,66
		Segundo Terço	,41

Apêndice F – Correlações Significativas entre as competências de liderança e as áreas científicas por ano. (n=112)

Tabela n.º 12 - Correlações Significativas entre as competências de liderança e os Áreas científica

Ano	Competência	TFB	TFAM	IM	M1	M4	I1	H3	H2	ICA
5ºAno	Compromisso	0,41	-	-	-	-	-	-	-	-
	Liderança por delegação	-	0,41	-	-	-	-	-	-	-
	Visão	-	0,42	-	-	-	-	-	-	-
4ºAno	Capacidade de resolver problemas	0,40	-	-	-	-	-	-	-	-
	Compromisso	0,41	-	-	-	-	-	-	-	-
	Comunicação	-	0,41	-	-	-	-	-	-	-
	Empatia	0,40	0,42	-	-	-	-	-	-	-
	Influência/Referência	-	-	0,40	-	-	-	-	-	-
	Promoção e desenvolvimento	0,44	0,46	-	-	-	-	-	-	-
3ºAno	Visão	0,47	0,40	-	-	-	-	-	-	-
	Compromisso	-	-	-	0,46	-	-	-	-	-
	Comunicação	-	-	-	0,39	0,40	-	-	-	-
	Comunicação assertiva	-	-	-	0,39	-	-	-	-	-
	Coragem	-	-	-	-	-	0,48	-	-	-
	Proatividade	-	0,42	-	-	-	-	-	-	-
	Promoção e desenvolvimento	-	-	-	0,40	-	-	-	-	-
2ºAno	Reconhecimento e valorização	-	-	-	0,40	-	-	0,37	-	-
	Trabalho de equipa e coesão	-	-	-	0,47	-	-	-	-	-
	Aptidão técnico-profissional	-	-	0,74	-	-	-	-	0,66	0,58
	Autoconfiança	-	-	0,63	-	-	-	-	0,82	0,60

Ano	Competência	TFB	TFAM	IM	M1	M4	I1	H3	H2	ICA
2º Ano	Autocontrole	-	-	0,74	-	-	-	-	0,74	0,65
	Compromisso	-	-	0,62	-	-	-	-	0,78	0,62
	Comunicação	-	-	0,72	-	-	0,61	-	0,75	-
	Comunicação assertiva	-	-	0,78	-	0,57	-	0,67	0,77	0,61
	Consideração	-	-	0,80	-	-	0,59	-	0,85	0,59
	Coragem	-	-	0,80	-	-	0,62	-	0,72	-
	Empatia	-	-	0,64	-	0,61	0,61	-	0,63	0,62
	Flexibilidade e adaptabilidade	-	-	0,68	-	-	-	-	0,62	-
	Liderança por delegação	-	-	0,64	-	-	-	-	0,77	0,64
	Liderança participativa	-	-	-	0,72	0,62	-	-	0,64	0,73
	Orientação para a tarefa	-	-	0,75	-	0,53	-	-	0,73	0,72
	Promoção e desenvolvimento	-	0,64	-	-	-	-	-	-	-
	Relações interpessoais	-	0,70	-	-	-	-	0,66	0,67	-
	Tomar decisão	-	-	-	-	-	-	0,65	-	-
Transparência	-	0,73	-	0,66	0,57	-	0,82	0,76	-	
Trabalho de equipa e coesão	-	0,68	-	-	0,66	-	0,57	-	-	
Visão	-	0,57	-	-	-	-	0,66	0,59	-	

Legenda: TFB – Treino Físico Base; TFAM – Treino Físico de Aplicação Militar; IM – Instrução Militar; M1 - matemática, informática e representação gráfica; M4 - História e Relações internacionais; I1 - Língua Inglesa; H3 - ciências jurídicas; H2 - Ciências Sócio Comportamentais.

Apêndice G – Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM. (n=112)

Tabela n.º 13 - Correlações Significativas entre as competências de liderança e os pilares tradicionais que a AM

Ano	Competência	ICA	IM	DE	TF
5ºAno	Compromisso	-	-	-	0,43
	Comunicação	-	-	-	0,46
	Comunicação Assertiva	-	-	-	0,40
4ºAno	Empatia	-	-	-	0,43
	Promoção e Desenvolvimento	-	-	-	0,47
	Visão	-	-	-	0,45
3ºAno	Visão	-	0,38	-	-
2ºAno	Compromisso	-	-	-	0,43

Legenda: ICA – Informação Comportamental do Aluno; IM: Instrução Militar; DE – Direção de Ensino; TF – Treino Físico;

Apêndice H – Fatores considerados pelo comandante da companhia de alunos para avaliar a nota de ICA do aluno

Tabela n ° 14 - Fatores considerados pelos comandantes de companhia de alunos para avaliar a nota de ICA do aluno

Competências	1ªComp	2ªComp	3ªComp	4ªComp
Aplicação técnica e profissional		X	X	X
Autoconfiança	X		X	X
Autocontrole	X		X	X
Capacidade de resolver problemas	X		X	X
Compromisso	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
Gestor de conflitos e negociação			X	X
Influência/ Referência	X		X	X
Liderança por delegação				X
Liderança participativa	X		X	X
Orientação para a tarefa	X		X	X
Proatividade			X	X
Promoção e desenvolvimento	X		X	X
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização				X
Relações interpessoais	X	X	X	X
Tomar decisões	X		X	X
Transparência	X		X	X
Trabalho de equipa e coesão	X		X	X
Visão				X

Legenda: Comp - Companhia

Anexos

Anexo A – Inquérito de competências de Liderança

Versão Desempenho Real em Contexto Militar - Estudante

Carlos Rouco (2012)

Este presente "Inquérito de Competências de Liderança Versão Desempenho Real em Contexto Militar - Estudante (Carlos Rouco, 2012)" tem como objetivo, obtenção de resultados indicadores do nível de importância que cada competência associada à liderança no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia, em contexto militar. Os resultados obtidos servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (**desempenho real**)

Para a realização do meu Trabalho de Investigação Aplicada(TIA), intitulado com o tema “ Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete-Aluno: Estudo de caso dos Alunos de Infantaria” é fundamental a sua resposta a este inquérito.

Agradeço a sua colaboração

Parte I

1. Número de Corpo: _____

2. Posto: _____

3. AnoEscolar: _____

4. Arma: _____

5. Posto anterior (candidato militar): _____

6. Arma/ serviço anterior (candidato militar): _____

7. Género: Feminino O Masculino O

8. Idade:

17 anos 21 anos 24 anos 28 anos

18 anos 22 anos 25 anos 29 anos

19 anos 23 anos 26 anos 30 anos

20 anos 23 anos 27 anos 31 anos

9. Média ICA:

Menos de 10,00 valores De 14,00 a 15,99 valores

De 10,00 a 11 ,99 valores De 16,00 a 17,99 valores

De 12,00 a 13,99 valores De 18,00 a 20,00 valores

10. Indique o lugar em que se encontra no curso)

Primeiro terço

Segundo terço

Terceiro terço

Parte II

Pela sua experiência de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que obteria para cada afirmação, indicando um número inteiro de 1 a 10, significando o valor menor “ extremamente ineficaz” e o valor maior “ extremamente eficaz”

As respostas possíveis para o inquérito são: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 e 10

Se não possui funções de comando, direção ou chefia, deve apenas cingir-se à sua formação em que exerceu algumas dessas funções, nomeadamente em blocos de formação militar e provas práticas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Tomo decisões com o desacordo dos outros-.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Identifico problemas e antecipo soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Mostro profunda dedicação à organização										
7. Tenho um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Desperto nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Reconheço o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Sou franco e aberto com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Materializo os objetivos com padrões de elevada exigência										
31. Falo com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Trabalho eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Procuo melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Resolvo eficazmente os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Mostro total disponibilidade e devoção à organizaç										
55. Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

56. Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Não receio as novas situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Tento compreender o que os outros sentem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Informo os outros quando têm uma boa execução.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Tenho a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Não sou impulsivo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Resolvo habilmente os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Calculo os riscos para não comprometer a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Dou o exemplo em todas as circunstâncias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Ensino individualmente as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Trabalho em equipas multi e interculturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Resolver conflitos é uma atividade que aprecio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sinto que os outros me admiram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Procuro acima de tudo o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

92. Sou recetivo ao feedback dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Procuo o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Permaneço calmo em situações de elevada tensão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101. Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
102. Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
103. Transmito oralmente de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
104. Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
105. Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
106. Procuo que os subordinados obtenham o máximo desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
107. Uso a compreensão baseada na escuta ativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
108. Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
109. Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
110. Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
111. Privilegio o grupo ao indivíduo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
112. Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
113. Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
114. Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
115. Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
116. Mantenho uma comunicação ativa com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
117. Tenho facilidade em tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
118. Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
119. Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
120. Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo B – Declaração de Bolonha

Declaração conjunta dos ministros da educação europeus, assinada em Bolonha (19.Junho.1999)

O processo Europeu, graças aos progressos extraordinários dos últimos anos, tornou-se numa realidade cada vez mais concreta e relevante para a União Europeia e os seus cidadãos. As perspectivas de alargamento e o estabelecimento de relações cada vez mais profundas com outros países europeus, conferem uma ainda maior dimensão a essa realidade. Entretanto, assiste-se a uma consciencialização crescente em grandes áreas do mundo político e académico assim como na opinião pública da necessidade de criar uma Europa mais completa e alargada, nomeadamente considerando e dando solidez à sua dimensão intelectual, cultural, social, científica e tecnológica.

A Europa do Conhecimento é agora por todos reconhecida como um fator imprescindível ao crescimento social e humano, um elemento indispensável à consolidação e enriquecimento da cidadania Europeia, capaz de oferecer aos seus cidadãos as aptidões necessárias para enfrentar os desafios do novo milénio, a par com a consciência de partilha dos valores e de pertença a um espaço social e cultural comum.

A importância do ensino e da cooperação pedagógica no desenvolvimento e fortalecimento de sociedades estáveis, pacíficas e democráticas é universalmente reconhecida como tal tendo em vista a situação que se verifica no Sudeste Europeu.

A declaração da Sorbonne de 25 de Maio de 1998, apoiada nestas considerações, realçou o papel fulcral das universidades no desenvolvimento das dimensões culturais na Europa. Deu grande importância à criação de uma área dedicada ao ensino superior como sendo o caminho crucial para promover a circulação dos cidadãos, as oportunidades de emprego e o desenvolvimento global do Continente.

Vários países europeus aceitaram o convite para se comprometerem a atingir os objetivos estabelecidos na declaração, assinando-a ou expressando o seu acordo de princípios. A direção tomada por várias reformas do ensino superior lançadas entretanto na Europa, foi a prova da determinação dos governos em agir.

As instituições Europeias de Ensino Superior, por seu lado, aceitaram o desafio e assumiram um papel preponderante na criação do Espaço Europeu do Ensino Superior,

também à luz dos princípios fundamentais estabelecidos na Magna Charta Universitatum de Bologna, do ano de 1998. Isto é da máxima importância, dado que a independência e a autonomia das Universidades asseguram que o ensino superior e os sistemas de estudo, se adaptem às necessidades de mudança, às exigências da sociedade e aos avanços do conhecimento científico.

O rumo foi traçado na direção certa e com um objetivo significativo. A concretização de uma maior compatibilidade e comparabilidade entre os sistemas de ensino superior requer, contudo, um estímulo contínuo para que possa ser inteiramente consumada. É preciso dar apoio através da promoção de medidas concretas para que se avance em passos reais. A reunião de 18 de Junho contou com a participação de peritos e estudiosos avalizados vindos de todos os países europeus e deu-nos sugestões muito úteis sobre as iniciativas a tomar.

Teremos que fixar-nos no objetivo de aumentar a competitividade no Sistema Europeu do Ensino Superior. A vitalidade e a eficiência de qualquer civilização podem ser medidas através da atracção que a sua cultura tem por outros países. Teremos que garantir que o Sistema Europeu do Ensino Superior adquira um tal grau de atracção que seja semelhante às nossas extraordinárias tradições culturais e científicas.

Ao manifestar o nosso apoio aos princípios gerais estabelecidos na declaração da Sorbonne, comprometemo-nos em coordenar as nossas políticas, com o intuito de, a curto prazo (o mais tardar até ao fim da primeira década do terceiro milénio), atingir os seguintes objetivos, que consideramos serem de primordial relevância para que seja criado o Espaço Europeu do Ensino Superior

- Adoção de um sistema com graus académicos de fácil equivalência, também através da implementação, do Suplemento ao Diploma, para promover a empregabilidade dos cidadãos europeus e a competitividade do Sistema Europeu do Ensino Superior;
- Adoção de um sistema baseado essencialmente em duas fases principais, a pré-licenciatura e a pós-licenciatura. O acesso à segunda fase deverá requerer a finalização com sucesso dos estudos da primeira, com a duração mínima de 3 anos. O grau atribuído após terminado a primeira fase deverá também ser considerado como sendo um nível de habilitações apropriado para ingressar no mercado de trabalho Europeu. A segunda fase deverá conduzir ao grau de mestre e/ou doutor, como em muitos países Europeus;

- Criação de um sistema de créditos - tal como no sistema ECTS - como uma forma adequada de incentivar a mobilidade de estudantes da forma mais livre possível. Os créditos poderão também ser obtidos em contextos de ensino não-superior, incluindo aprendizagem feita ao longo da vida, contando que sejam reconhecidos pelas Universidades participantes;
- Incentivo à mobilidade por etapas no exercício útil que é a livre circulação, com particular atenção: - aos estudantes, o acesso a oportunidades de estudo e de estágio e o acesso aos serviços relacionados; - aos professores, investigadores e pessoal administrativo, o reconhecimento e valorização dos períodos despendidos em ações Europeias de investigação, letivas e de formação, sem prejudicar os seus direitos estatutários;
- Incentivo à cooperação Europeia na garantia da qualidade com o intuito de desenvolver critérios e metodologias comparáveis;
- Promoção das necessárias dimensões a nível Europeu no campo do ensino superior, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento curricular; cooperação interinstitucional, projetos de circulação de pessoas e programas integrados de estudo, de estágio e de investigação.

Com isto, comprometemo-nos a atingir estes objetivos no âmbito das nossas competências institucionais e respeitando inteiramente a diversidade das culturas, línguas, sistemas de ensino nacionais e a autonomia das Universidades - para consolidar o Espaço Europeu do Ensino Superior. Com esse fim, seguiremos os caminhos da cooperação intergovernamental, em conjunto com as organizações europeias não-governamentais que tenham autoridade no campo do ensino superior. Esperamos, de novo por parte das Universidades, uma resposta pronta e positiva e uma contribuição ativa para o sucesso deste nosso empenho. Convencidos de que a criação do Espaço Europeu do Ensino Superior necessita.

Anexo C – Competências nucleares de Liderança

Quadro n.º 4 - Competências nucleares de Liderança

Liderança	Liderar os outros	Influenciar	Dar o exemplo	Comunicar
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar objetivos, inspiração e motivação; • Impor padrões; • Considerar a missão e o bem-estar dos subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir confiança; • Compreender os campos de ação, o significado e os limites da influência; • Negociar; • Gerar consensos e resolver conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar carácter; • Liderar com confiança em condições adversas; • Demonstrar competências técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escutar ativamente; • Assegurar a compreensão de todos.
Desenvolvimento	<p>Criar ambiente positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar as condições para um clima positivo; • Promover trabalho de equipa e coesão; • Encorajar a iniciativa; • Demonstrar cuidados para com as pessoas. <p>Obtenção de resultados</p>		<p>Treinar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar preparado para um combate inesperado na missão; • Desenvolver o conhecimento; • Preservar a auto-consciência. 	<p>Desenvolver Líderes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o seu trabalho; • Ajudar e aconselhar as pessoas; • Construir numa equipa níveis e processos.
Alcançar	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar direção, conselho e prioridades; • Desenvolver e executar planos; • Realizar tarefas de forma consistente. 			

Fonte: Adaptado de (FM 6-22, 2006, p.2-7)

Anexo D – Estilos de Liderança

Tabela n º 15 - Estilos de Liderança

Estilo diretivo	Um líder usa o estilo diretivo quando transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens.
Estilo participativo	Um líder usa o estilo participativo quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo. O líder recebe informação e recomendações, mas é ele quem decide.
Estilo por delegação	Um líder usa o estilo de liderança por delegação quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados.

Fonte: Vieira (2007, p.87-88)