



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Caracterização dos Modelos de Formação para o Desenvolvimento de Comportamentos de Liderança em Contexto Militar

Autor: Aspirante Aluno Infantaria Marcos César Monteiro de Sousa

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria José Carlos Dias Rouco

Amadora, Setembro de 2008



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Caracterização dos Modelos de Formação para o Desenvolvimento de Comportamentos de Liderança em Contexto Militar

Autor: Aspirante Aluno Infantaria Marcos César Monteiro de Sousa

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria José Carlos Dias Rouco

Amadora, Setembro de 2008

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível devido à colaboração de um conjunto de pessoas que, directamente ou indirectamente, facilitaram e ajudaram a ultrapassar as dificuldades surgidas, particularmente às seguintes Instituições e Pessoas:

Ao Comando do Regimento de Artilharia n.º 5, Batalhão de formação e a sua cadeia de Comando pela autorização, auxílio na aplicação e recolha do questionário junto dos Aspirantes Alunos de Infantaria e dos seus Subordinados.

Ao Comando da Escola Prática de Serviços, Batalhão de formação e a sua cadeia de Comando pela autorização, auxílio na aplicação e recolha do questionário junto dos Aspirantes Alunos de Infantaria e dos seus Subordinados

Ao Comando da Brigada Mecanizada, 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado e a sua cadeia de Comando pela autorização, auxílio na aplicação e recolha do questionário junto dos Aspirantes em Regime de Voluntariado/ Contrato e dos seus Subordinados.

Aos Aspirantes e subordinados que colaboraram com toda a boa vontade respondendo aos questionários. Sem a sua colaboração este trabalho não teria sido possível.

Ao Tenente-coronel Rouco, primeiro por ter aceito a orientação deste trabalho, fonte de saber, que me encorajou a ser mais audaz nas minhas pretensões e me tranquilizou nos momentos mais difíceis, pela constante disponibilidade, abdicando do seu tempo de lazer, chegando mesmo a adiar as suas férias para poder conduzir e orientar este trabalho de forma a “seguir o azimute correcto”. Aproveito também para manifestar o grande orgulho de ter trabalhado com um camarada mais antigo com elevadas qualidades humanas, competência e convicção demonstrada acerca das opções assumidas, ao longo da realização deste trabalho.

Ao meu director de curso, Tenente-coronel Almeida Luís pela ajuda na ligação com as Unidades aonde se encontrava a amostra.

Ao Capitão Lopes pela disponibilidade e informação que me foi dando para a realização deste trabalho.

Aos meus camaradas, pelo constante apoio e paciência, principalmente por facilitarem o desenvolvimento deste trabalho através de valiosas sugestões nos momentos mais críticos.

À Dra. Ana Lúcia e Vera Costa, agradeço-lhes a enorme ajuda prestada na revisão dos textos e nas ideias sugeridas ajudando na melhoria deste trabalho.

Por último, porque os últimos são sempre os primeiros, quero agradecer aos meus pais e irmãs o apoio, carinho e a força dada ao longo da realização deste trabalho.

A todos, o meu sincero **OBRIGADO**.

Resumo

Este estudo incide no âmbito da formação de líderes militares, mais especificamente sobre os comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos Aspirantes Alunos finalistas do curso de Infantaria da Academia Militar e os Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato de Infantaria do Curso Especial de Formação de Oficiais, assim como a percepção dos seus subordinados (formandos) durante a prática da acção de comando.

Numa amostra de 196 militares, aplicou-se o questionário da escala de liderança no desporto (ELD) adaptada ao contexto militar. Esta escala é composta por cinco dimensões, duas relativas ao estilo de decisão do formador (democrático, autocrático) e as restantes relativas à interacção entre os formadores e os formandos (treino e instrução, reforço positivo e suporte social).

Após a aplicação do questionário aos formadores e formandos, encontrou-se um quadro de referência dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos Aspirantes de Infantaria do Quadro Permanente e pelos Aspirantes de Infantaria em Regime de Voluntariado/Contrato e percebidos pelos formandos do qual concluímos que os Aspirantes de Infantaria do Quadro Permanente valorizam mais a tomada de decisão autocrático mas praticam mais a tomada de decisão democrático, enquanto, os Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato atribuem mais frequência aos seus comportamentos do que na realidade praticam.

No que diz respeito à percepção dos formandos sobre os comportamentos dos seus formadores, verificou-se a existência de diferenças significativas nas dimensões treino e instrução, suporte social e estilo de decisão democrático. Concluímos que os Aspirantes de Infantaria do Quadro Permanente estão mais orientados para as relações interpessoais e os Aspirantes de Infantaria em Regime de Voluntariado/Contrato estão mais orientados para a tarefa.

Palavras – chave: LIDERANÇA; FORMADOR, FORMANDO, FORMAÇÃO EM CONTEXTO MILITAR

Abstract

This study falls in the ambit of the formation (training) of military leaders, but explicitly, the self perceived leadership behaviours of Aspirant Students (Infantry finalists of the Military Academy), and the Aspirants of the Special Course of Formation of Officials under the Voluntary/Contract Regime of the Infantry, as well as the perception of their subordinates (formed) during the practice of commandership.

To a sample of 196 military, we applied a questionnaire of the leadership scale of sport (LSS) adapted to military context. This scale is composed of five dimensions: two of them referring to the instructor style of decision (democratic, autocratic), and the others referring to the interaction between instructors and trainees (training and instruction, positive feedback and social support).

After applying the questionnaire to the instructors and the trainees, a reference list was exposed, showing the self perceived leadership behaviours of the instructors (Infantry Aspirants Students and Infantry Aspirants under the Voluntary/Contract Regime) and perceived by the trainees, reaching the conclusion that the Infantry Aspirants Students, value more, the taking of an autocratic decision, but practice more, the taking of a democratic decision. Whereas, the Aspirants of the Voluntary/Contract Regime ascribe more frequently to their behaviours, than in reality they practise.

With respect to the perception of the trainees, concerning the behaviour of their instructors, significant differences were evident in the dimensions of training and instruction, social support and style of democratic decision taking. We reached the conclusion that, the Infantry Aspirants Students are more orientated towards interpersonal relationships, and the Infantry Aspirants under the Voluntary/Contract Regime are more orientated towards the task.

Key-words: LEADERSHIP; INSTRUCTOR; TRAINEE, MILITARY TRAINING IN CONTEXT.

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA	3
CAPITULO I – Liderança	3
1. O líder e a liderança	3
2. Abordagem às teorias da liderança	5
3. Estilos de liderança e características dos formandos.....	10
4. Comportamentos de liderança em Pequenas Unidades de Infantaria	12
5. Modelo multidimensional de liderança.....	13
6. Resultados de estudos da liderança com o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai.....	14
CAPÍTULO 2 – Formação De Líderes	16
1. Necessidade da formação	16
2. Modelo de formação dos líderes	17
3. O formador.....	17
4. A comunicação entre formador – formando	18
5. Formação em contexto militar	19
PARTE II - OBJECTO DE ESTUDO	23
1. Finalidade do estudo	23
2. O problema.....	23
3. As hipóteses	23
4. As variáveis	24
5. As limitações.....	24
PARTE III - METODOLOGIA	26
1. Universo e amostra.....	26
1.1. Critérios de selecção da amostra	26
1.2. Caracterização da amostra – Formadores	27
1.3. Caracterização da amostra – Formandos	27
2. Instrumentos	28
2.1. Escala de liderança	28
3. Procedimentos.....	30
3.1. Recolha de dados.....	30

3.2. Procedimentos estatísticos utilizados.....	31
3.3. Técnicas estatísticas utilizadas	31
PARTE IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
1. Caracterização dos comportamentos de liderança	32
1.1. Critério: Amostra dos formadores – análise descritiva; diferença significativa e discussão.....	32
1.2. Critério: Amostra dos formandos – análise descritiva; diferença significativa e discussão.....	34
1.3. Critério: Amostra dos formadores – formandos - análise descritiva; diferença significativa e discussão.....	37
PARTE V - CONCLUSÕES DO ESTUDO	42
1. Hipóteses.....	42
2. Conclusões gerais	43
3. Sugestões e recomendações	44
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	48

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1 - Caracterização da amostra dos formadores.	27
Gráfico nº 2 - Caracterização da amostra dos formandos.....	28
Gráfico nº 3 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto- percecionados pelos formadores.....	32
Gráfico nº 4 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança percecionados pelos formandos.	35
Gráfico nº 5 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto- percecionados pelos Aspirantes tirocinantes (Asp. QP) e percecionados pelos seus subordinados (Form. QP)	37
Gráfico nº 6 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto- percecionados pelos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Asp. RV/RC) e percecionados pelos seus formandos (Form. RV/RC).	40

Índice de Quadros

Quadro nº 1 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores.	33
Quadro nº 2 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança percebidos pelos formandos dos Aspirantes Tirocinantes (Form. QP) e dos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Form. RV/RC).	36
Quadro nº 3 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores (Asp. - QP) e dos seus formandos (Form. QP).	39
Quadro nº 4 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Asp. RV/RC) e dos seus subordinados (Form. RV/RC.).	41

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 - Descrição das dimensões da escala de liderança e dos itens que as avaliam (Adaptado de Chelladurai, 1993).....	29
Tabela nº 2 - Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da escala de liderança.	30

Introdução

Desde sempre o mundo esteve sujeito a mudanças, nomeadamente no século XX, quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Neste processo e na sua implementação existem pessoas com características especiais, as que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que lideram.

A busca de soluções aos desafios que o ser humano enfrenta data de tempos imemoriais, isto é, tem a sua origem fixada no momento do aparecimento do próprio homem. Como não poderia deixar de ser, a preocupação com o fenómeno da liderança também não foge à regra (Bergamini,1994).

A partir daí e tendo em vista a explicação do fenómeno da Liderança, surgiram diversas investigações sobre aquele que a exerce: o líder, nomeadamente se liderar é algo inato ou se a arte de liderar pode ser ensinada.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Actualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada. Ainda que poucas pessoas nasçam com características que são inerentes aos líderes, algumas podem aprender a liderar. Um líder é definido pelo seu comportamento assim sendo, acreditamos poder ser formalmente educado quando for estimulado a desenvolver habilidades necessárias para a sua actuação. No entanto, pensamos ser necessário que tanto o indivíduo como as organizações responsáveis pela formação de líderes tenham que ter preocupações nesse sentido, no sentido de formar quadros capazes de materializar os objectivos definidos.

Esta temática na área da formação e no desenvolvimento de comportamentos de liderança é objecto de vários estudos e em particular neste Trabalho de Investigação Aplicada. Tendo como referência os objectivos fundamentais deste estudo da liderança em contextos organizacionais, resolvemos desenvolver um trabalho de investigação no âmbito militar, analisando os comportamentos de liderança dos Oficiais do Quadro Permanente e dos Oficiais em Regime de Voluntariado/Contrato, no final dos respectivos cursos de formação.

A caracterização dos modelos de formação para o desenvolvimento de comportamentos de liderança em Contexto Militar é um tema de investigação pertinente e que está directamente relacionado com a missão da Academia Militar, dado que o desenvolvimento de comportamentos de liderança nos futuros Comandantes representa um instrumento fundamental para o “bom exercício” de Comando.

Desta forma, problematizámos o tema, colocando uma questão de partida: Terão os Oficiais do Quadro Permanente e os Oficiais em Regime de Voluntariado/ Contrato no final dos respectivos cursos os mesmos comportamentos de liderança para o exercício do comando?

Partindo desta questão surgiram então as hipóteses a verificar durante a realização deste estudo: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à auto – percepção (H1.1); Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à sua auto – percepção e a percepção dos seus formandos (H1.2); Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à percepção dos seus formandos (H1.3).

Neste sentido, este trabalho foi estruturado em cinco partes, que incluem vários capítulos: a revisão da literatura; o objecto de estudo; a metodologia; a apresentação e discussão dos resultados e, por fim as conclusões do estudo.

A primeira parte direcciona-se para a revisão da literatura, englobando um capítulo sobre o conceito de liderança e um segundo capítulo sobre a formação de líderes. Para elaborarmos esta parte do trabalho, pesquisámos autores portugueses e estrangeiros, seleccionando a informação que consideramos com maior pertinência para o tema.

Na segunda parte definimos o objecto de estudo, apresentando a justificação do estudo, o problema, as hipóteses, as variáveis, o âmbito de estudo e as suas limitações.

A terceira parte diz respeito à metodologia utilizada. Como tal, caracterizámos a amostra, os instrumentos de trabalho (questionários baseados na escala de liderança) e especificámos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Após a aplicação dos questionários aos Aspirantes tirocinantes de Infantaria, aos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato de Infantaria e aos seus subordinados, procedemos à recolha dos dados e, posteriormente, ao seu tratamento, utilizando a estatística descritiva, através do cálculo da média, com o auxílio dos programas Excel e SPSS15.

Na quarta parte apresentamos os resultados dos questionários realizados, recorrendo a quadros e a gráficos para efectuar a interpretação e a discussão de resultados, assim como, de forma sistemática, efectuamos uma confrontação com outros estudos já realizados sobre este tema. Por motivos de limitação do número de páginas para a execução do trabalho remetemos para anexo algumas tabelas pertinentes para a apresentação e discussão de resultados.

Finalmente, a quinta parte refere-se às conclusões, às recomendações e propostas para investigações futuras.

PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA

CAPITULO I – Liderança

1. O líder e a liderança

Ao longo dos tempos tem havido tentativas acrescidas para compreender o conceito de liderança, no entanto nem todos os investigadores têm a mesma opinião sobre a definição deste conceito. Para Krause *“a liderança pode ser definida como a vontade de controlar acontecimentos, o conhecimento para delinear uma estratégia e o poder para fazer com que uma tarefa seja cumprida, através do uso cooperativo das competências e dos conhecimentos de outras pessoas”* (Krause, 1999, 15), enquanto que para o General Belchior Vieira *“a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concedidos e prescritos pelo líder”* (Vieira, 2002, 15).

De acordo com o Manual de Liderança do Exército dos Estados Unidos da América a liderança é o processo de influenciar as pessoas dando um propósito, uma direcção e a motivação ao mesmo tempo que opera para atingir a missão e melhorar a organização (FM 6-22 – *Army Leadership*), ou seja, é o conjunto de estratégias que o comandante utiliza para influenciar o subordinado a segui-lo de forma pronta e voluntária, não necessitando da utilização da autoridade imposta pelos regulamentos e leis militares.

Como podemos verificar existem diversas definições, no entanto todas elas remetem para uma relação entre os líderes/formadores e os seguidores/formandos onde podemos observar que estamos a falar de um fenómeno dentro do grupo em que existe um conjunto de influências interpessoais exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objectivos específicos.

Após esta introdução ao conceito de liderança, iremos seguidamente abordar o conceito de líder, uma vez que é sobre este que recaem mais estudos e que se trata da personagem principal do presente estudo.

O líder é um indivíduo capaz de conduzir os seus colaboradores a atingir uma determinada tarefa, missão ou objectivo. Para tal, deve possuir um conjunto de características das quais Bothwell (1991) salienta a *“inteligência, a capacidade de relacionamento com os outros, capacidade na área das actividades técnicas, capacidade*

para se motivar a si e aos outros, estabilidade emocional e autocontrole, capacidade de planeamento e organização, vontade férrea para executar tarefas, capacidade para utilizar os processos do grupo, capacidade para ser eficaz e eficiente decidido” (Bothwell, 1991, 191). Embora Bothwell saliente estas dez características existem muitas outras como, por exemplo, a capacidade de uma comunicação objectiva, sistemática e permanente (Leitão e Rosinha, 2007). Dentro desta perspectiva encontramos também Chiavenato (2004) que defende a ideia de que *“a comunicação é fundamental para o funcionamento coeso, integrado e consciente de qualquer organização”* (Chiavenato, 2004, 301) sendo apontado como uma das ferramentas principais de qualquer líder.

Em contexto militar, o que é o *“líder militar”*? *“O líder militar é qualquer um que por virtude de assumir o seu papel ou assumir responsabilidade, inspira e influencia as pessoas a atingir objectivos organizacionais. O líder militar motiva as pessoas dentro e fora da cadeia de comando para persuadir a tomar acções, focar pensamentos e moldar decisões para o bem da organização”* (FM 6-22 – Army Leadership, 1-1).

No contexto militar, a liderança surge com a necessidade do cumprimento das diversas missões que são atribuídas ao militar. Independentemente da situação e do grupo com que elabora a tarefa, o oficial tem que ter a capacidade de se adaptar, desenvolvendo sinergias entre ele e a sua força. O oficial deve ter uma inteligência emocional razoável, sabendo gerir as suas emoções, de forma a ter o auto-controlo necessário para exprimir reacções adequadas a cada situação, sendo que as expressões também são uma forma de comunicar e de influenciar o seguidor.

De acordo com o *“ FM 06-22 – Army Leadership”* (2006) do Exército dos Estados Unidos da América, todos os líderes militares têm os mesmos valores e atributos independentemente das suas funções, embora haja aperfeiçoamento através da experiência. Por exemplo, um oficial com experiência em combate terá uma compreensão mais profunda sobre a importância do serviço do que um oficial que ingressou há pouco tempo nas fileiras.

A um líder militar é exigido ter conhecimento sobre tática, gestão de recursos, sobre as tendências e necessidades dos colaboradores. No entanto, para o líder militar não passa apenas pelo *“saber ser”*, passa também pelo *“saber estar”* e *“saber fazer”*, bem como aplicar em todos os momentos este conhecimento através do exemplo para que os seus subordinados o sigam através da imitação, estimulando neles uma força de voluntarismo, gerando um sentimento de vontade de o seguir e ser igual.

Tal como as definições de liderança são imensas também as abordagens para o seu estudo são diversas. Desta forma, optou-se por fazer uma breve apresentação das cinco que consideramos mais pertinentes para o estudo, sendo estas consideradas de maior interesse pelos investigadores. Uma dessas abordagens debruça-se sobre o poder hierárquico, isto é, sobre estudos em que é dada uma maior relevância ao cargo ocupado

numa organização. “*Quanto mais alta a posição na hierarquia organizacional, maior o seu poder*” (Muchinsky, 2004, 406). Esta visão leva a que a liderança seja vista como um poder formal, deixando de parte os atributos do indivíduo.

Outra abordagem é a que privilegia o papel do líder. Os estudos que se baseiam nesta temática focam as características ou o comportamento do líder e a sua influência sobre outras pessoas. No entanto, nos estudos que se centram essencialmente no papel dos colaboradores, é dado maior ênfase às características dos colaboradores mostrando que os líderes têm mais facilidade de trabalhar com alguns grupos ou pessoas do que com outros, ou seja, a inteligência, a motivação e o número de elementos pelo qual é constituído o grupo são factores que podem afectar o comportamento do líder.

Neste processo de influência de comportamentos, o foco é a relação entre o líder e o colaborador, isto é, as atitudes que são tomadas pelo líder afectam as acções da outra pessoa. Exemplos de métodos que podem ser utilizados com o objectivo de influenciar comportamentos/atitudes são a coerção, a manipulação, a autoridade e a persuasão.

Contudo, é também importante ter em conta a situação ou o contexto que envolve a função do líder. Este assunto remete-nos para a seguinte questão: Em que contexto ocorrem as relações líder-grupo? Conforme a situação, o comportamento do líder vai-se alterando, adaptando. Green e Nebeker (1977, citado por Muchinsky, 2004), por exemplo, estudaram duas situações, uma favorável e outra desfavorável. Na situação favorável os líderes desenvolveram relações interpessoais enquanto na situação desfavorável os líderes dedicaram-se mais à conquista do objectivo, ou seja, estão mais orientados para a tarefa.

2. Abordagem às teorias da liderança

2.1. Abordagem dos traços de personalidade

A teoria dos traços de personalidade enfatiza os atributos pessoais dos líderes, as habilidades inatas, ou seja, as características que nascem com o líder tais como energia, intuição e a percepção. O estudo iniciou-se a tentar determinar quais os traços que eram comuns nos grandes líderes (Rouco, 2006). Segundo Thomas Carlyle (1841) “*se imitar um grande líder, também eu posso ser um grande líder*” (citado por Vieira, 2002, 16).

No decorrer do estudo verificou-se algumas diferenças entre líderes e não líderes, quanto aos traços, no entanto, o conjunto de traços universalmente encontrado não era relevante para que esta teoria fosse bem sucedida.

Com os avanços da pesquisa, os estudos começaram a ter outro centro, em vez das características abstractas do líder, passaram a dar especial relevância aos atributos

específicos que podiam ser relacionados directamente aos comportamentos necessários para uma liderança eficaz em determinada situação. Estes revelaram que alguns traços da personalidade aumentavam a probabilidade de sucesso do líder mas nenhum traço por si só garantia o sucesso.

Como traços individuais relacionados com o sucesso da liderança temos o alto nível de energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, integridade e autoconfiança (Muchinsky, 2004). Já para Vieira (2002) os mais relevantes são: a apresentação, a coragem, a capacidade de decisão, a confiança, a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto e a generosidade.

Os autores não conseguiram no estudo dos traços de personalidade chegar a um modelo universal sobre os traços que os líderes devem ter para uma maior eficácia. “*A dificuldade na mensuração desses traços e o não-reconhecimento de diferenças nas situações fizeram com que a teoria dos traços caísse em descrédito*” (Chiavenato, 2004, 341).

2.2. Abordagem comportamental do líder

Após os estudos realizados sobre as teorias dos traços surgiu o interesse no estudo dos comportamentos do líder. As teorias comportamentais focam o seu estudo no que é que o líder faz no seu trabalho e a relação desse comportamento com a sua eficácia. As primeiras teorias comportamentais aparecem no final da década de 40 sendo uma das principais teorias a pesquisa da Universidade de Ohio State que foi desenvolvida em simultâneo com a pesquisa da Universidade de Michigan. Na pesquisa da Universidade de Ohio State foi aplicado um questionário nas organizações industriais e militares que tinha como finalidade medir as percepções dos colaboradores quanto ao comportamento dos seus superiores (Chiavenato, 2004).

Os investigadores identificaram duas dimensões neste estudo, uma referente aos comportamentos do líder orientados para os subordinados e a outra relativa aos comportamentos do líder orientados para a tarefa, ou seja, para a estrutura do trabalho. O líder quando orientado para a pessoa: é amigável e acessível; desenvolve uma relação interpessoal agradável; é sensível aos sentimentos dos seus subordinados; tenta fazer as tarefas de forma mais agradável e faz com que o grupo se sinta à vontade para dialogar com ele tentando melhorar o bem-estar dos subordinados. O líder orientado para a tarefa está mais preocupado com o alcance do objectivo e com a organização do grupo ou com as actividades da tarefa.

Todavia, nestas abordagens verificou-se que estas duas dimensões são demasiado abstractas para se poder compreender como é que os líderes trabalham (Muchinsky, 2004).

As conclusões dos estudos de Michigan são muito semelhantes às dos estudos Ohio, uma vez que ambos se basearam nos mesmos indicadores.

Foram feitos progressos no estudo sobre os comportamentos, salientando os aspectos mais específicos do comportamento, criando uma taxonomia com 11 categorias (Anexo A) de comportamentos genéricos aplicáveis a qualquer líder. A importância destas variava consoante a situação (Muchinsky, 2004).

Em suma, a abordagem comportamental dá-nos uma concepção de que a liderança é melhor compreendida pelas acções adoptadas por um líder no grupo, no entanto não avalia os comportamentos em diferentes situações. Surgem então as teorias situacionais.

2.3. Abordagem situacional

As teorias situacionais dão maior importância ao contexto em que se desenrola a liderança, à autoridade e ao discernimento do líder, à natureza do trabalho realizado pelo líder, ao ambiente externo e às atitudes dos colaboradores. O estudo destas teorias assenta em duas subcategorias. A primeira procura descobrir como é que os comportamentos são influenciados pela situação e como os comportamentos do líder variam em função das diferentes posições. A outra subcategoria procura descobrir como é que as variáveis situacionais moderam a relação entre as atitudes do líder e as medidas de eficácia do mesmo. Fiedler *“acredita que seja crítico integrar os componentes situacionais em um programa eficaz de treino e desenvolvimento de liderança”* (citado por Muchinsky, 2004, 419).

Fiedler surge com a teoria de contingência. Esta teoria, embora tendo algumas semelhanças com as anteriores mantendo as distinções do estilo autoritário e estilo democrático da pesquisa da universidade de Michigan, mantendo a distinção de orientação do líder para a tarefa e da orientação do líder para o relacionamento, propõe-se relacionar estes estilos com diferentes tipos de situações, de forma a verificar e determinar quais as contingências que levam a um estilo ou outro a ser mais eficaz. *“É esta ideia de relacionar características pessoais dos líderes com as situações que conduzem às teorias tipo III”* (Jesúino, 1996, 74).

No modelo de Fiedler os questionários que tinham pontuação baixa correspondiam aos líderes orientados para a tarefa, os que tinham pontuação elevada correspondiam aos líderes orientados para o relacionamento. Determinado o estilo de liderança, concluiu que em situações mais desfavoráveis os líderes orientados para a tarefa obtêm melhores resultados enquanto os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes em situações moderadas (Jesúino, 1996).

2.4. Teoria da liderança transaccional

Desde o final da II Guerra Mundial até aos anos 80, os investigadores e teóricos concentravam os seus estudos nas teorias gerais que se baseavam na noção de observação e mudança de comportamentos, sendo hoje conhecidas como teorias transaccionais. A liderança transaccional é entendida como uma transacção entre os colaboradores e o líder, isto é, a troca de algo (Vieira, 2002). É a troca do elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a acções disciplinares para alcançar a missão (Leitão e Rosinha, 2007).

Na liderança transaccional o líder reconhece as necessidades e os desejos dos seus colaboradores, o líder transmite aos subordinados que em troca de cumprir as tarefas e de um bom desempenho ele dar-lhes-á recompensas, ou seja, a capacidade de influenciar é através do recurso a recompensas, punições, ameaças e o recurso à posição ou função que desempenha. O líder utiliza o controlo e a manipulação dos seus colaboradores alcançando a obediência, isto para evitar as punições e porque desejam obter recompensas (Rego e Cunha, 2003).

Este modelo segundo Rego e Cunha (2003) é mais eficaz em situações em que a evolução é lenta e em ambientes relativamente estáveis.

2.5. Teoria da liderança transformacional

Segundo Vieira (2002), as teorias transformacionais surgem nos anos 80 com o intuito de preconizar a necessidade de transformar as atitudes e valores. O líder transformacional obtém mais do que mudanças superficiais nas atitudes dos seus colaboradores ou acréscimos mínimos nos níveis de motivação destes.

A liderança transformacional é o processo de motivar o grupo a atingir um objectivo, lutando por ele obtendo desta forma resultados brilhantes, é o processo de influenciar para grandes mudanças nos elementos da organização. Esta envolve os subordinados fazendo com que estes se tornem líderes no processo de transformação, sendo o efeito da influência fortalecer os subordinados. “*A liderança transformacional geralmente é vista como um processo compartilhado*” (Muchinsky, 2004, 421).

Para Bass (1998, citado por Muchinsky, 2004) na liderança transformacional os líderes transformam os colaboradores tornando-os mais conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa. Para tal, eles usam um ou mais dos quatro seguintes componentes da liderança transformacional:

a) O **carisma** em que o líder se torna um exemplo a seguir, para os seus colaboradores, sendo admirados, respeitados de tal forma que os seus colaboradores têm uma determinação extraordinária;

b) A **inspiração** em que o líder motiva todos os que se encontram à sua volta, dá significado, desperta desafio e cria expectativas nos colaboradores sobre o trabalho por eles desenvolvido;

c) O **estímulo intelectual** em que o líder estimula novas ideias e soluções, desenvolve a inovação e a criatividade dos seus colaboradores;

d) A **consideração individualizada** em que o líder tem em atenção a especificidade de cada colaborador, desenvolvendo cada um consoante as suas necessidades, reconhece e aceita as diferenças de cada um tentando aumentar o potencial.

Bass (1997, citado por Muchinsky, 2004) afirmou que estes quatro componentes da liderança transformacional transcendem as fronteiras organizacionais e nacionais e completam a “universalidade da liderança”.

Segundo Rego e Cunha (2003) estes líderes apelam à consciência dos seguidores sensibilizando-os para valores como a justiça, a paz e o respeito. Este modelo de liderança é mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança.

2.5.1. Teoria da liderança carismática

A teoria da liderança carismática surge com o objectivo de analisar as características de grandes personalidades que fizeram com que o curso da nossa história mudasse. A palavra carisma, sendo entendida como o “dom” que uma pessoa tem, despertou em vários investigadores a vontade de pesquisar esta vertente. Surge a teoria de House (1977, citado por Muchinsky, 2004) como sendo uma das mais representativas. Esta teoria considera quatro aspectos, sendo eles: traços do líder, comportamentos do líder, condições facilitadoras e os efeitos sobre os colaboradores.

No que concerne aos traços do líder, os factores que explicam os efeitos carismáticos são: a forte motivação para o poder, a elevada autoconfiança e a forte convicção na moralidade das suas crenças.

Nos comportamentos do líder, os factores são a criação de uma imagem de que é competente, que proporciona uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, é um exemplo que os seus colaboradores querem imitar, comunica uma elevada expectativa e expressa-lhes confiança.

Nas condições facilitadoras possibilita e define os papéis dos colaboradores em termos ideológicos.

Quanto aos efeitos, o autor considera que os colaboradores confiam na correcção das crenças do líder, aceitando-o indiscutivelmente, sentem afeição, vontade de lhe obedecer, identificam-se com eles (Cunha e Rego, 2003).

Na liderança carismática segundo Conger e Kanungo (1987, citado por Muchinsky, 2004) os líderes são considerados “heróis” que exibem comportamentos não-convencionais

e que transformam as pessoas de forma a participar nas mudanças radicais que eles defendem.

Segundo Waldman et al. (2001) os líderes carismáticos são mais eficazes em condições de alta incerteza situacional do que quando estão perante um sistema de alta previsibilidade situacional.

De acordo com Musser (1987, citado por Muchinsky, 2004) existe carisma positivo e negativo. A liderança carismática em situações de mudança e crise pode gerar a obediência cega, sendo os seus efeitos perversos. Estes efeitos podem surgir quando os líderes ficam desprovidos do discernimento necessário para detectar riscos e falhas caindo sistematicamente nos mesmos erros. “Os riscos são especialmente elevados quando o líder é exacerbadamente narcisista” (Cunha e Rego, 2003, 334).

Tanto a teoria de liderança transformacional como a teoria de liderança carismática dão relevância à influência profunda do líder sobre os seus colaboradores. Contudo, a teoria carismática enfatiza as características do líder, enquanto que a teoria da liderança transformacional dá relevância ao processo pelo qual o grupo de trabalho é transformado ou desenvolvido (Muchinsky, 2004).

3. Estilos de liderança e características dos formandos

O Aluno Oficial no curso de formação de oficiais é preparado para ser um líder, para além da autoridade formal que lhe é conferida no exercício das suas funções futuras. Ao longo da sua formação estuda conteúdos relacionados com ética, chefia e liderança, tomando conhecimento de diversos estilos de liderança. Chama-se estilo de liderança ao modo como o formador/líder interage com os seus formandos/subordinados e na forma como o processo de tomada de decisão é efectuado.

Os autores Sérgio e Leoto, Padilha, Ferreira e Silva destacam três estilos: estilo autocrático, estilo democrático e o laissez-faire.

Segundo Sérgio e Leoto (2003) o **estilo autocrático** caracteriza-se pela confiança na autoridade e pressupõe que os outros nada farão, se não lhes for ordenado. Geralmente o líder não se importa com o que os subordinados pensam e nem se preocupa em estimular inovações. O líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só à sua maneira é que as coisas se fazem de forma correcta. Toma uma postura muitas vezes paternalista, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele, dividindo pouquíssimo o serviço, preferindo fazê-lo sozinho.

Para Padilha (2003/ Artigo: Bate Byte), no **estilo democrático**, os membros trabalham em conjunto. Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos,

porque nenhum deles é exclusivamente líder, a liderança está distribuída. O grupo trabalha seguindo o princípio do consenso e trata de obter, na área em que pode actuar por participação, um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução de problemas. Percebe-se como ponto negativo uma excessiva demora ou mesmo estagnação no processo decisório, pela diversidade de opiniões e de consenso.

Na perspectiva de Ferreira e Silva (2004), no **estilo laissez-faire**, o líder não se envolve com as actividades das áreas dos seus colaboradores, exercendo pequena influência, conhecido como "deixa andar", tendo, portanto, menor visibilidade por parte dos colaboradores. É o tipo de liderança que pode levar ao fracasso da missão, ou mesmo à extinção do grupo.

Para Vieira (2002), embora vá de encontro em alguns pontos aos estilos de liderança apresentados pelos autores anteriores, ele refere que existe três estilos básicos de liderança militar: o estilo directivo, estilo participativo e o estilo por delegação

No **estilo directivo**, o líder transmite ao subordinado aquilo que é pretendido. Este estilo, segundo o autor, é adaptável a diversas situações como, por exemplo, quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é para fazer ou quando os subordinados não têm experiência.

No que diz respeito ao estilo de liderança **participativo**, os subordinados são envolvidos na tomada de decisão para encontrar a melhor forma de executar a tarefa. O líder ouve os seus subordinados, todavia é ele que toma a decisão, sendo assim muito próximo do estilo democrático.

Quanto ao **estilo por delegação**, o líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num ou mais subordinados, no entanto a responsabilidade é sempre do líder. Este estilo é adoptado quando os subordinados são experientes e conhecedores dos objectivos pretendidos pelo líder ou no cumprimento de objectivos secundários.

Escolher o melhor estilo, não é uma tarefa simples! Deve-se observar aspectos como a maturidade do grupo e a maturidade do líder. Segundo Vieira (2002) a escolha do estilo adequado requer o conhecimento de quatro factores: o liderado, o líder, a situação e a comunicação. Nos estudos de Drucker (1996) considerado o pai da administração moderna, o líder tem que se auto-gerir, conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança não começa quando se estabelece regras para os outros, mas quando se traça regras muito exigentes para si próprio.

É importante ressaltar que o oficial militar não está condicionado a um único estilo de liderança. Ele deverá ter a capacidade de ser flexível conforme a necessidade do grupo, pois, é impossível ser directivo/autoritário, participativo/democrático ou delegativo/laissez-faire em simultâneo.

Os autores destes estudos, têm por aceitação, que os oficiais não se preocupam em escolher um estilo de liderança no ambiente militar, pois o próprio sistema hierárquico (baseado na hierarquia e disciplina) já define o modelo autocrático "manda quem pode, obedece quem deve", como o mais fácil de exercer o comando e obter a obediência dos subordinados. Estes por sua vez trabalhavam desmotivados cumprindo ordens para não sofrerem sanções disciplinares previstas no Regulamento de Disciplina Militar (RDM).

O oficial como formador e líder competente e eficaz deve ser flexível de forma a ter os seus subordinados motivados, deste modo deve então saber escolher o estilo de liderança mais apropriado para a execução da tarefa com sucesso.

4. Comportamentos de liderança em Pequenas Unidades de Infantaria

Cada vez mais no moderno campo de batalha os combates são decididos pelas acções das pequenas unidades. Apercebemo-nos que a liberdade de acção dos comandantes das pequenas unidades cada vez é maior e que uma decisão mal tomada por um líder ou a execução de uma tarefa por parte de um subordinado de forma menos correcta pode por em causa o sucesso da missão dos escalões mais elevados. Atendendo ao facto da passagem do combate para áreas edificadas ter aumentado a rapidez do desgaste físico e psicológico e conseqüentemente a dificuldade de comando e controlo, é exigido ao líder uma maior capacidade de coordenação e esforço por parte do subalterno.

Como tal, segundo Rouco (2006) é fundamental que os Comandantes das Unidades coesas e eficientes tenham características, tais como: projectarem competência; interesse pelo bem-estar dos subordinados; respeito pelos subordinados; comprometimento com os objectivos e as actividades da unidade. Estas características determinam atitudes e comportamentos dos Comandantes e as mensagens que transmitem aos seus subordinados. Assim sendo, criam-se laços colectivos de afecto que são extremamente fortes, tão fortes que levam a que qualquer elemento da equipa esteja disposto a sacrificar o seu bem-estar para ajudar o outro, desenvolvendo "*trabalho de equipa*" e "*dedicação*" para o cumprimento do objectivo comum.

Segundo Vieira (2002), existem princípios que podem possibilitar ao comandante ser mais eficaz, independentemente da situação, desenvolver e aperfeiçoar a sua capacidade de liderança. Estes princípios são:

- a. Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais;
- b. Sê proficiente técnica e taticamente; procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das suas acções;

- c. Toma decisões correctas e oportunas;
- d. Dá o exemplo;
- e. Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;
- f. Mantém os seus subordinados informados;
- g. Desenvolve nos subordinados o sentido de responsabilidade;
- h. Assegura-te de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- i. Treina os teus subordinados como equipa e emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades. (Vieira, 2002, 51).

Para além destes princípios o autor refere que a existência de determinados traços, dão uma boa orientação para o desenvolvimento da personalidade do líder, embora estes por si só não garantam o sucesso da liderança. São considerados traços universais: a capacidade de decisão; a coragem, a confiança; a apresentação; a resistência física e psicológica; o entusiasmo; a integridade; a iniciativa; a competência; o tacto; a generosidade; a justiça e a lealdade.

5. Modelo multidimensional de liderança

O modelo multidimensional de liderança (Anexo B) segundo Chelladurai (1991, citado por Rouco, 2006) é um processo interaccional em que o desempenho/eficácia do formador é determinado pelas características da situação, pelas características dos formandos e pelas suas próprias características, ao qual o autor chama de antecedentes.

O reflexo dos comportamentos do formador (comportamento exigido, real e preferido) é espelhado através da satisfação e da eficácia dos formandos – consequências.

Quanto aos antecedentes Chelladurai (1978, citado por Rouco, 2006) considera que as características da situação são: os objectivos, normas, dimensões, cultura organizacional, tradições e estrutura formal, aspectos situacionais que podem influenciar o comportamento do formador.

No que concerne às características dos formadores estas são definidas: pelos conhecimentos sobre o meio, pela sua personalidade e experiência, capacidade intelectual e instrumental.

As características dos formandos estão associadas à maturidade, à personalidade, às capacidades técnicas e físicas, à experiência, às motivações, à idade e ao género.

Relativamente aos comportamentos do formador, Chelladurai (1978, citado por Rouco, 2006) constituiu três tipos de categorias comportamentais: os comportamentos exigidos em função da situação, ou seja, os que normalmente são considerados apropriados determinados pela cultura organizacional; os comportamentos do formador preferidos pelos

formandos, que resultam das suas características e do contexto. Estes dois tipos de comportamento com a influência das características situacionais resultam no comportamento real, adoptado pelo formador.

A ideia geral defendida por este modelo é a de que quanto maior for a coerência entre os três estados do comportamento do formador, maiores serão os índices de eficácia e satisfação (Chelladurai, 1984, citado por Rouco, 2006). Isto significa que o formador que apresente comportamentos concordantes com a sua personalidade, com o contexto e com as necessidades dos seus formandos, terá maiores probabilidades de criar um clima favorável à concretização dos objectivos e à satisfação dos formandos.

Com o objectivo de testar empiricamente o modelo criado, Chelladurai e Saleh (1978, 1993, citado por Rouco, 2006), desenvolveram a Leadership Scale for Sports (LSS). Esta escala permite avaliar a percepção e a preferência dos formandos sobre os comportamentos do formador e a percepção do formador em relação aos seus próprios comportamentos (auto-percepção). A escala é composta por 40 itens, associados a 5 dimensões do comportamento do formador, que envolvem o treino e a instrução, o suporte social, a abordagem autocrática, a abordagem democrática e o tipo de reforço dado aos formandos.

A Leadership Scale for Sport (LSS), foi desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1978), e traduzida e adaptada para a população portuguesa por Serpa et al. (1989, citado por Cid, 2006), passando a ser conhecida no nosso país por Escala de Liderança no Desporto (ELD). Este instrumento é composto por 3 versões: **autopercepção** - que nos revela a percepção do formador relativamente ao seu próprio comportamento; **percepção** - que se refere à percepção que os formandos têm do comportamento do seu formador e as **preferências** - que diz respeito às preferências dos formandos pelo comportamento do formador (Cid, 2006).

6. Resultados de estudos da liderança com o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai.

Após a exposição do modelo de Chelladurai (1993), procuramos testar os pressupostos avançados e analise a uma adaptação quanto aos diferentes estudos pesquisados.

Muitos são os estudos realizados na última década sobre a percepção dos formandos e sobre a auto-percepção dos comportamentos do formador surgindo, assim, duas linhas fundamentais de investigação, em que a percepção dos formandos varia em função da situação (contexto) e/ou de determinadas características que abarca cada formando e formador. Estas investigações têm sido realizadas através de um instrumento concebido

para o efeito, o Leadership Scale for Sports (LSS), Chelladurai e Saleh, (1978, citado por Chelladurai, 1993).

Num estudo efectuado por Vilani (2004) sobre a liderança situacional e a relação entre o treinador e o atleta em diferentes categorias do ténis de mesa nacional. Quanto à percepção dos alunos em relação aos comportamentos de liderança do treinador e à auto-percepção deste, verificou-se que os resultados obtidos nas dimensões do treino e instrução e do reforço positivo assumiram os valores mais elevados e os resultados obtidos na dimensão autocrática eram os menos relevantes, para todas as categorias. A dimensão democrática e o suporte social corresponderam ao terceiro e quarto resultados por ordem de evidência.

Costa (2006) no seu estudo sobre a análise do perfil de liderança de treinadores de futebol, verificou que os treinadores preferiam o estilo de decisão autocrático e quanto ao estilo de interacção o que se salientou o treino e instrução seguido do reforço positivo. Assim concluiu que os treinadores estão mais voltados para a parte instrutiva das técnicas e táticas.

Outro estudo realizado foi o de Loughhead e Hardy (2004) no qual pretendia comparar os comportamentos de liderança dos treinadores e dos dirigentes. O estudo demonstrou que os treinadores e os líderes da equipa tinham diferentes comportamentos de liderança, verificando-se que as dimensões do treino e instrução e o estilo de decisão autocrático apresentavam resultados mais relevantes nos treinadores do que nos líderes, enquanto, os líderes na dimensão suporte social e reforço positivo apresentavam resultados de maior incidência que os treinadores. O autor concluiu que tanto os treinadores como os líderes demonstraram diferentes tipos de liderança.

Mais tarde Yu (2007) verificou os mesmos resultados quando examinou os comportamentos de liderança dos treinadores e de líderes de equipas de basquetebol no Ensino Secundário na República da China.

Os estudos mais recentes elaborados na Academia Militar foram realizados por Luís (2005) e Rouco (2006). O estudo realizado por Luís (2005) aponta para a coincidência entre os comportamentos auto-percepcionados pelos oficiais e a percepção dos alunos. Ambos enfatizam o treino e instrução, valorizando o reforço positivo. O estilo de decisão reconhecido tanto por oficiais como por alunos é o autocrático. O comportamento democrático e o suporte social ocupam as últimas posições. Estes indicadores denotam uma preocupação com o cumprimento das tarefas e com a obtenção de resultados. Por outro lado, os comportamentos preferidos pelos alunos divergem dos comportamentos que os alunos percebem, tendo sido apenas mantida a dimensão do treino e instrução. Todas as outras dimensões (reforço positivo, comportamento democrático, suporte social e comportamento autocrático) alteraram a sua posição, com especial destaque para o comportamento autocrático.

CAPÍTULO 2 – Formação De Líderes

1. Necessidade da formação

Para a organização a formação é uma forma de adaptar um indivíduo às funções que irá desempenhar, desenvolvendo as suas capacidades e os seus conhecimentos. Como tal, a formação é personalizada, devendo ser também contínua para assim haver uma constante melhoria das capacidades dos quadros de pessoal, dadas as mudanças constantes a que uma organização está sujeita.

Segundo Hugonnier (s/d) existem seis necessidades pelo qual a formação deve existir. São elas: **manter e desenvolver os conhecimentos técnicos**, dada a evolução da tecnologia é necessário manter as pessoas sempre actualizadas; **fornecer um ensino base**, uma vez que os indivíduos são colocados em funções totalmente novas; **facilitar o exercício de uma função**; **preparar a promoção**, por exemplo, para a passagem para um posto superior, progressão na carreira; **dar a cada um, um domínio maior do seu trabalho**, aumentando a sua eficácia e o seu equilíbrio pessoal; **influenciar os hábitos e as atitudes por uma acção educativa**, a fim de favorecer a aplicação das políticas da organização, respeitando a hierarquia.

A formação tem que responder às necessidades de uma organização, caso contrário esta torna-se insignificante, pois *“a formação é o sustentáculo constante da acção desde que esta se inspire na preocupação do progresso”* (Hugonnier, s/d, 26), mas não é apenas uma questão de progresso para a organização, promove também o aumento do bem-estar dos seus elementos ficando estes com um sentimento de mais capazes para o exercício da função.

O Homem ao longo da sua vida procura a satisfação de algumas necessidades e uma delas é a realização profissional em que há uma vontade intrínseca de “chegar mais longe”, necessidade de progresso, de ascensão. No entanto, por vezes, as organizações ou os líderes não têm esta sensibilidade, acabando por impedir a necessidade de progressão. *“Se existe uma necessidade que pode ser sufocada é a de progredir”* (Hugonnier, s/d, 31). A vontade de aprender, de fazer mais e melhor, a preocupação de progresso, caracterizam um espírito jovem, fundamental para o desenvolvimento de uma organização.

O reconhecimento do valor do indivíduo vai despertar o interesse e a necessidade de continuar a sua própria formação.

2. Modelo de formação dos líderes

Segundo Byham, Smith, Paese (2004) a formação de líderes descreve um novo sistema de gestão de desenvolvimento de liderança e sucessão, é essencial devido às mudanças rápidas e exigentes do mundo em que vivemos.

A formação é sem dúvida complexa e deve ser contínua, mesmo para a ocupação do cargo ou função mais baixa da hierarquia (no contexto militar a formação das praças), mas se a formação das praças é complicada será ainda mais complexa e delicada a formação de oficiais (líderes).

Para promover os líderes a organização tem que saber quais as necessidades, formulando claramente o que se espera deles, quais as obrigações, para não ir além do que é necessário caindo no erro de formar um líder em matérias que lhe serão inúteis para a função que desempenha, implicando gastos desnecessários para a organização.

Segundo Larousse (citado por Hugonnier, s/d) formar é criar, dando uma forma ou definir um modelo de formação, que deve estar ligado aos objectivos organizacionais. A organização precisa de determinar o tipo de líder que necessita para impor as suas políticas de formação de recursos humanos.

Numa organização o líder é formado com o intuito de lhe ser inculcada uma estratégia e um conjunto de valores coerentes para seguir, pois é através da formação e dos líderes que as organizações conseguem influenciar continuamente os subordinados a seguir as estratégias da organização. Para tal, o líder vai ter de modelar as suas acções e os seus comportamentos. É destas políticas que deve surgir o verdadeiro modelo (Hugonnier, s/d).

3. O formador

O formador necessita de se sentir capaz de administrar as matérias da formação, para tal deve ter conhecimentos inerentes para estar confiante, transmitindo credibilidade aos formandos sobre o que diz, este é um processo contínuo.

Segundo Santos (2008) após o formador conseguir a aceitação pretendida, existem mais requisitos importantes para a eficácia formativa, são eles: a apresentação pessoal; a consistência na argumentação e o respeito pelas ideias alheias; o uso apropriado dos equipamentos pedagógicos auxiliares; o saber e a transmissão do conhecimento.

Na apresentação pessoal o autor refere que o modo como o formador vai vestido, se apresenta no visual higiénico e a aplicação do humor é importante para o sucesso. Um formador que vai vestido demasiado formal pode afastar a classe, ou seja, a distância entre formador-formando aumenta. Por outro lado um formador com uma informalidade excessiva

cria uma imagem de pouca credibilidade perante os formandos. Assim sendo o formador deve ser flexível e adaptar o traje à classe que se lhe apresenta. Em contexto militar, o traje já está definido, no entanto, existem pormenores aos quais o formador militar deve estar atento, por exemplo o atavio, o facto de levar as botas bem engraxadas, a farda limpa e o cabelo aparado. Estes cuidados revelam por parte do formador rigor e brio, importante para que desde o primeiro instante os formandos sintam a necessidade de se apresentarem como o formador.

Quanto à consistência na argumentação e ao respeito pelas ideias alheias, os formandos mais desembaraçados gostam de por à prova o formador mostrando que têm também conhecimentos sobre o que estão a aprender. Nesta situação o formador terá que ter a perspicácia de saber aproveitar as intervenções para despertar a classe, aceitando e respeitando as opiniões de forma a acrescentar algo mais à formação.

O uso apropriado dos equipamentos pedagógicos auxiliares é o modo como são utilizados os equipamentos, “uma imagem vale mais que mil palavras”. Para isso o autor apresenta cinco regras básicas: as figuras que devem ser simples; a grandeza das figuras, as figuras devem ser o suficientemente grandes para que todos os indivíduos as possam observar sem dificuldade; as legendas que devem ser o mais simples possível; o tom de voz e treinar a apresentação para não ser surpreendido durante a apresentação.

No que diz respeito ao saber e à transmissão do conhecimento, é fundamental que o formador conheça a sua classe e que consiga despertar curiosidade suficiente no formando para que este queira aprender, sinta necessidade de se cultivar com mais conhecimento.

O formador é um elemento muito importante para eficácia da formação, um bom formador desenvolverá bons formandos. Na formação militar diz-se que o pelotão (formandos) é a imagem do comandante de pelotão (formador), é o comandante de pelotão como formador que consegue desenvolver no seu pelotão capacidades e características como a prontidão, aprumo e espírito de entreajuda. Daqui advém a extrema relevância que é dada à necessidade de bons formadores, bons líderes.

4. A comunicação entre formador – formando

A comunicação é o meio que o Homem tem para se compreender, independentemente de esta ser formal ou informal numa organização. Sem comunicação não há formação, não há transmissão de conhecimentos. Embora a comunicação seja geralmente vista como um processo de prestação de informação, a comunicação é mais do que a simples transmissão de informação, pois a mensagem precisa de ser compreendida.

Comunicar a informação crítica de forma clara é uma importante habilidade para chegar a uma compreensão partilhada dos problemas e soluções. Ela é o transmissor de pensamentos, apresentando recomendações, colmatando sensibilidades culturais e permite alcançar o consenso. Os formadores, tal como os líderes, não podem conduzir uma sessão ou os seus homens, supervisionar, construir equipas, se não possuírem a capacidade de comunicar claramente (FM 6-22 – *Army Leadership, 2006*, 7-14).

Um orador deve estar consciente das barreiras que existem na comunicação. Por exemplo, o formador não deve responder enquanto o formando está a dar a sua resposta embora essa possa estar completamente errada. As barreiras impedem a audiência de absorver o que é dito.

Segundo o Manual de Liderança (FM 06-22 – *Army Leadership, 2006*) do Exército dos Estados Unidos da América, existem três princípios fundamentais para uma boa comunicação:

- a. **Escuta activa**, o saber escutar
- b. **Definir as metas para a acção**, definir objectivos claros, em que os formadores comunicam-nas de forma a que haja a compreensão da mensagem, de a aceitar e agir.
- c. **Garantir a compreensão partilhada**, a partilha da informação ajuda a aliviar o stress e a controlar os rumores.

A comunicação ascendente, ou seja, do formando para o formador, tem um papel importante na relação do formador/formando, conhecido como “feedback”. O formador necessita desta informação para saber se a mensagem que está a transmitir está a ser compreendida pelos formandos, a ausência desta pode prejudicar a compreensão da mensagem do formador para o formando. (Vieira, 2002)

De uma forma geral podemos afirmar que “Sem comunicação, não pode haver organizações, gestão, cooperação, motivação ou processos de trabalho coordenados” (Rouco, 2006, 58).

5. Formação em contexto militar

No início do século XVIII o saber militar não podia ser ensinado de acordo com princípios gerais. Era específico e especializado, compreendendo mais a experiência do que aprendizagem, mais treino do que ensino. Mais tarde esta situação foi alterada com a criação de Estados-Maiors, de Academias Militares e de Centros de Instrução na Prússia, deixando o saber militar de ser um ofício passando a ser uma disciplina, sendo exigido aos

oficiais um conjunto de conhecimentos militares racionalmente estruturados e eficientemente ensinados.

No século XVIII valorizavam-se os militares cultos, que sabiam o suficiente para falar, escrever ou compreender um elevado número de assuntos, mesmo que estes não fossem relevantes para o cumprimento da missão.

No século XX o saber específico passou a ter grande importância para os militares, nomeadamente o conhecimento mais profundo sobre determinado assunto. Passamos de Exércitos de massa para Exércitos cada vez mais especializados. Tudo aponta para que no século XXI se aposte cada vez mais na especialização, aumentando a capacidade de decisão de cada militar (Ribeiro, 2000).

A responsabilidade da formação no Exército é do Comando de Instrução e Doutrina (CID) o qual define formação como o “processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição cuja finalidade é conferir perícias capacidades, conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica.”¹. No contexto militar a formação é dada através da instrução militar que é definida como um conjunto de conhecimentos essenciais para os militares ingressarem no Exército, de forma a permitir a integração na organização, a sobreviver no campo de batalha e o desempenho de uma função.

Os Oficiais que guarnecem as fileiras do Exército podem receber a sua formação: na Academia Militar para ingressarem nos quadros permanentes ou nos centros de instrução ficando no Regime de Voluntariado ou de Contrato.

5.1. Etapas de formação dos Oficiais

5.1.1. Quadro Permanente

Para se ser Oficial dos Quadros Permanentes é necessário passar as várias provas de selecção a que é submetido: prova documental, inspecção médica, provas psicotécnicas, prova de aptidão física e prova de aptidão militar. Se passar com sucesso inicia a sua formação na Academia Militar.

Na Academia Militar a formação dos cadetes é garantida pelo Grupo Disciplinar de Formação Geral Militar (GDFGM) que tem a “*responsabilidade de dar cumprimento ao programa da disciplina de Instrução Militar (IM), tendo como objectivo final promover a integração dos alunos na Instituição Militar, assumindo as atitudes e os comportamentos inerentes à condição militar e desenvolver neles qualidades cívicas, o alto sentido do dever*”

¹ Fonte: Exército Português, consultado em 10 de Julho, http://www.exercito.pt/portugal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projueducation.asp?stage=2

*e da honra, o patriotismo e os atributos de carácter indispensáveis ao exercício da função de Oficial do Quadro Permanente do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana*².

São administradas várias matérias, no entanto, iremos analisar apenas as que têm um impacto mais directo para a formação do Oficial Subalterno (comandar um pelotão). Analisando os objectivos anuais³ a atingir com o conjunto de instruções a ministrar no âmbito do GDFGM é de salientar que, o aluno desde o primeiro ano adquire conhecimentos sobre comandar. No 1º ano comanda uma esquadra de atiradores (5 elementos), no 2º ano comanda uma secção (11 elementos) e no 3º e 4º ano comanda uma patrulha equivalente a pelotão (42 elementos dependendo da missão). Para além de comandar uma patrulha, no 4º ano, adquire os conhecimentos de base e treina a execução de funções técnicas como instrutor e avaliador da instrução, é-lhes leccionado o Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores que tem como finalidade tornar os Oficiais capazes de desempenhar a função de formador em qualquer organização.

No âmbito do ensino, o cadete aluno adquire conhecimentos sobre algumas áreas dos comportamentos organizacionais, nomeadamente através da Unidade Curricular de Ética e Liderança que visa dotar o cadete aluno de ferramentas capazes de o auxiliar no exercício das suas futuras funções, a de Comandante.

O 5º ano, no caso das armas (Infantaria, Artilharia, Cavalaria), é dividido por três fases, sendo elas a elaboração do trabalho de investigação aplicada, a prática da acção de comando e a formação militar nas escolas práticas de cada arma. No final, se for obtido sucesso em todas as fases fica garantida a passagem aos quadros permanentes, iniciando-se assim a carreira militar, capacitado das competências para o exercício das funções de Comandante de Pelotão.

5.1.2. Regime de Voluntariado/Contrato

O Oficial em Regime de Voluntariado/Contrato necessita de possuir o grau de licenciatura ou de bacharelato, sendo também, antes de ingressar na formação militar, submetido a um conjunto de provas de selecção (por exemplo: prova de aptidão física, prova médica de selecção, prova de aptidão psicológica) (Despacho nº 12855/ 2008, Anexo C). Após ser recrutado inicia a sua formação militar passando por duas etapas: a instrução básica e a instrução complementar.

Na instrução básica que é comum a todos os Oficiais, Sargentos e Praças, o objectivo final é desenvolver no “Soldado” a sua capacidade física e mental e proporcionar-lhe os

² Fonte: Academia militar, consultado em 10 de Julho, em <http://www.academiamilitar.pt/gca/index.php?pai=297>

³ Fonte: Academia militar, consultado em 10 de Julho, em <http://www.academiamilitar.pt/gca/index.php?id=327&pai=297>

conhecimentos militares necessários e suficientes para a sobrevivência no campo de batalha.

Quanto à instrução complementar esta tem como objectivo habilitar os soldados cadetes em Regime de Voluntariado/Contrato a: instruir uma escola de Recrutas, ou seja, a dar formação aos soldados e a Comandar uma Unidade Escalão Pelotão ou equivalente.

No final destas fases o Oficial Subalterno em Regime de Voluntariado/Contrato está pronto a comandar um pelotão e a dar formação (instrução militar) aos seus subordinados, tendo um período de formação militar de 20 semanas.

PARTE II - OBJECTO DE ESTUDO

1. Finalidade do estudo

Este estudo visa verificar se os comportamentos de liderança dos Comandantes de Pelotão de ambas as formações (alunos finalistas da Academia Militar do curso de infantaria e os alunos finalistas do curso de formação de Oficiais em Regime de Voluntariado/Contrato) são semelhantes, assim como se a percepção dos formandos é a mesma que a dos formadores quanto aos comportamentos de liderança neles desenvolvidos.

2. O problema

Embora não exista um conceito de liderança universal, aceite por todos os investigadores, é sem dúvida do valor dos recursos humanos eficazes e da capacidade de alguns influenciar os comportamentos de outros para atingir determinados objectivos que as organizações dependem.

É efectivamente sobre as pessoas com capacidade de influenciar outras, sendo denominadas como líderes, que os estudos incidem para que se possa encontrar os comportamentos de liderança mais eficazes para o sucesso das organizações.

Neste contexto equacionamos o seguinte problema: Terão os Oficiais do Quadro Permanente e os Oficiais em Regime de Voluntariado/Contrato no final dos respectivos cursos os mesmos comportamentos de liderança para o exercício do comando?

3. As hipóteses

Face ao problema estabelecido, as hipóteses que orientam o trabalho são as que passo a enunciar.

H1.1 Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à auto – percepção?

H1.2 Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à sua auto – percepção e a percepção dos seus formandos?

H1.3 Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à percepção dos seus formandos?

4. As variáveis

Para este estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- Variáveis independentes:

Função:

- Comandante de pelotão (Formador).
- Subordinado (Formando).

Contexto:

- Formação.
- Variáveis dependentes (são constituídas pelas respostas dos elementos ao instrumento utilizado, nomeadamente às):

Dimensões da ELD (Escala de Liderança no Desporto).

- Treino e instrução (TI).
- Reforço (REF).
- Suporte social (SS).
- Democrático (DEM).
- Autocrático (AUT).

5. As limitações

Este estudo foi apenas realizado com base nos alunos finalistas pertencentes a um Estabelecimento Militar de Ensino Superior, a Academia Militar e ao Curso Especial de Formação de Oficiais. O estudo estaria mais completo se a sua realização abrangesse outros Estabelecimentos Militares de Ensino Superior e outras armas e serviços. No entanto, não foi possível a sua realização numa população mais alargada, uma vez que a prática da acção de comando se realiza em períodos diferentes. Deste modo, o nosso estudo vai ser

aplicado unicamente aos Aspirantes tirocinantes de Infantaria da Academia Militar (Asp. QP) que desempenharam funções de Comandantes de Pelotão em formação, mais especificamente aos que praticaram acção de comando na segunda fase do Tirocínio para Oficiais oriundos da Academia Militar e aos Aspirantes de Infantaria em Regime de Voluntariado/Contrato (Asp. RV/RC) que terminaram a sua especialidade em Fevereiro na Escola Prática de Infantaria.

Não foi possível aplicar a mais Asp. RV/RC porque o curso seguinte tem o seu fim em Agosto, não estando o tempo de três meses em contacto com os seus subordinados, tempo que foi tido em conta, para que o estudo não seja influenciado pelo tempo de experiência.

PARTE III - METODOLOGIA

1. Universo e amostra

A recolha da amostra foi realizada durante o período lectivo 2007/2008, no final da segunda fase do Tirocínio (prática da acção de comando) para Oficiais de Infantaria, que se realizou no Regimento de Artilharia n.º 5 (RA 5) (Vila Nova de Gaia) e na Escola Prática de Serviços (EPS) (Póvoa do Varzim). Esta recolha foi efectuada aos Asp. QP (Formadores) e aos seus subordinados (formandos), no dia 18 de Junho de 2008, no RA 5 e na EPS no dia 21 de Julho de 2008.

Aos Asp. RV/RC (formadores), que terminaram a sua formação em Fevereiro de 2008 na Escola Prática de Infantaria (EPI), e aos seus subordinados (formandos), a recolha da amostra foi efectuada, no dia 26 de Junho de 2008, na Brigada Mecanizada (BrigMec) (Santa Margarida).

1.1. Critérios de selecção da amostra

Para determinar a amostra optou-se por utilizar uma estratégia que consistiu em inquirir todos os formadores e os seus formandos, fazendo coincidir praticamente a população com a amostra. Apenas ficaram excluídos os formandos que não estavam presentes no momento da aplicação dos questionários, por motivos pessoais ou organizacionais. Quanto aos formadores, dado a realização do trabalho ter sido na terceira fase do tirocínio, não podemos inquirir toda a população de formadores (Asp. QP), pois nem todos iniciaram a prática de acção de comando na segunda fase do tirocínio. O restante da população realizou a prática de acção de comando na 3ª fase do tirocínio.

A população total é constituída por 223 indivíduos, para o presente estudo foram inquiridos 196 indivíduos, sendo esta a amostra.

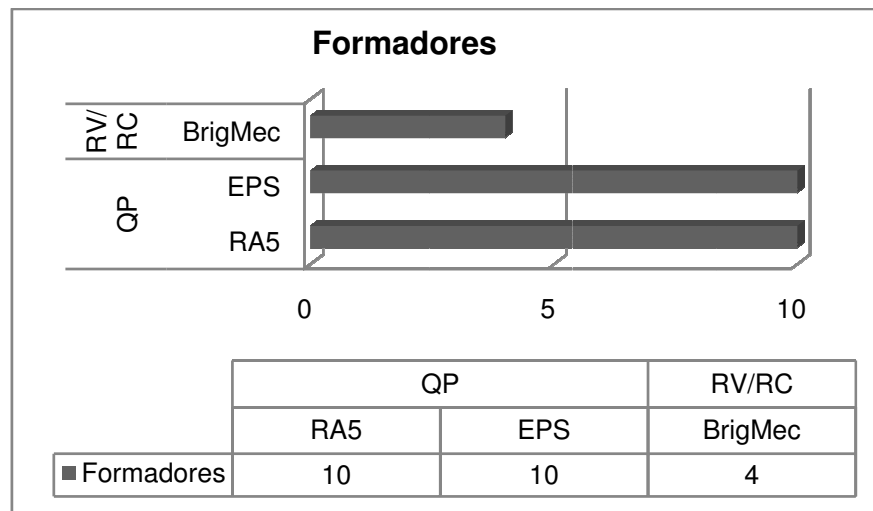
A amostra foi seleccionada de acordo com os seguintes critérios:

- a) Serem Aspirantes Alunos de Infantaria oriundos da Academia Militar;
- b) Participarem num processo de instrução decorrente do Tirocínio para Oficiais;
- c) Serem Praças instruendos dos Aspirantes Alunos de Infantaria;
- d) Serem Aspirantes de Infantaria do Curso Especial de Formação de Oficiais;
- e) Participarem num processo de instrução como Comandantes de Pelotão;
- f) Serem Praças instruendos dos Aspirantes de Infantaria do Curso Especial de Formação de Oficiais.

1.2. Caracterização da amostra – Formadores

Tendo em conta os critérios de selecção a nossa amostra quanto aos formadores é constituída conforme o gráfico nº 1.

Gráfico nº 1 - Caracterização da amostra dos formadores.



De acordo com o apresentado, o total da amostra é composto por 24 elementos formadores.

A população dos formadores, Asp. QP, é composta por 33 elementos, tendo apenas sido inquiridos 20 formadores que foram todos aqueles que estavam a efectuar a segunda parte do Tirocínio, a prática de acção de comando.

A amostra inquirida corresponde a 61% da população de formadores, Aspirantes Tirocinantes - QP.

A população dos formadores, Asp. RV/RC, é composta por 4 elementos, tendo sido inquiridos todos eles, ou seja, a amostra corresponde com a população.

1.3. Caracterização da amostra – Formandos

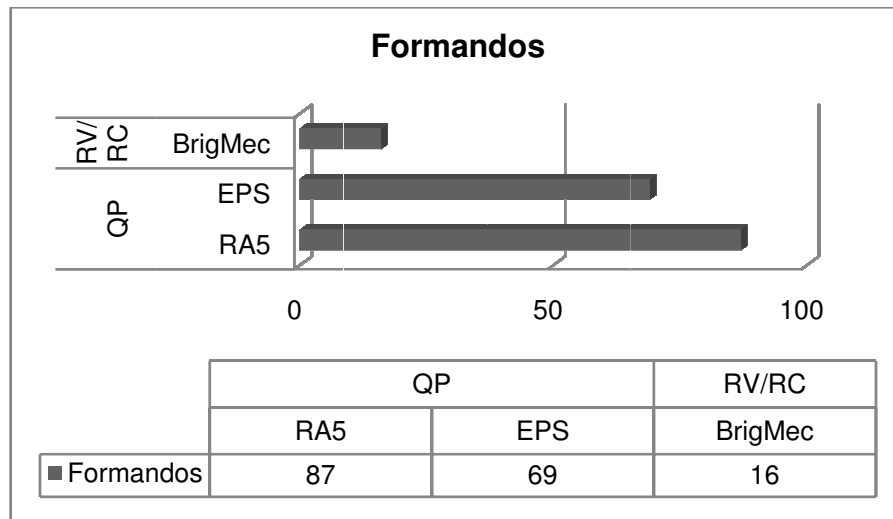
Tendo em conta os critérios de selecção a nossa amostra quanto aos formandos é constituída conforme o gráfico nº 2.

A nossa amostra de formandos é constituída no total por 172 elementos sendo a população 186 elementos formandos, o que corresponde a 92,47% da população.

A população de formandos dos Asp. QP no RA5 era de 91 elementos dos quais foram inquiridos 87, na EPS era de 75 elementos dos quais foram inquiridos 69, sendo estes a nossa amostra de formandos dos Asp. QP.

A população de formandos dos Asp. RV/RC é de 20 elementos dos quais foram inquiridos 16, sendo estes a nossa amostra.

Gráfico nº 2 - Caracterização da amostra dos formandos.



2. Instrumentos

Quando se pretende aplicar um questionário, existe uma de duas possibilidades. Uma é a construção de um questionário que depois necessita de ser aplicado para verificar se é ou não necessário correções e conseqüentemente validação (pré-teste), a outra é recorrer a um questionário já válido.

Para este trabalho, recorreremos à segunda hipótese, ou seja, a um questionário já validado e adaptado à população portuguesa. Este questionário adequa-se ao nosso trabalho porque, ainda que o tema não seja o mesmo, as questões são facilmente adaptáveis a qualquer tema do domínio de qualquer actividade essencialmente prática.

O questionário que foi utilizado neste trabalho incluem versões portuguesas adaptadas do “Leadership scale for sport - LSS”. Este questionário foi traduzido e adaptado para a população portuguesa por Serpa et al. (1989), passando a ser conhecido no nosso país por Escala de Liderança no Desporto (ELD) (Cid, 2006).

2.1. Escala de liderança

Esta escala permite avaliar a percepção e a preferência dos formandos sobre os comportamentos do formador e a percepção do formador em relação aos seus próprios comportamentos (auto-percepção). A escala é composta por 40 itens, associados a 5 dimensões do comportamento do formador, que envolvem o treino e a instrução, o suporte social, o reforço positivo e os estilos de decisão autocrático e democrático. (Cid, 2006). As três primeiras dimensões relacionam-se com o comportamento de interacção do formador e as seguintes dimensões relacionam-se com o seu estilo de decisão (tabela n.º 1).

O valor atribuir a cada dimensão obtém-se através do cálculo da média aritmética dos valores atribuídos a cada item que a compõe.

A escala de liderança tem cinco respostas possíveis em cada item. As respostas são dadas segundo a escala Likert de cinco pontos:

- 1 – Nunca (**N**)
- 2 – Raramente (**R**)
- 3 – Ocasionalmente (**O**)
- 4 – Frequentemente (**F**)
- 5 – Sempre (**S**)

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

Tabela nº 1 - Descrição das dimensões da escala de liderança e dos itens que as avaliam (Adaptado de Chelladurai, 1993).

Dimensões	Descrição	Itens
“Treino-instrução”	Comportamento com vista à melhoria da prestação dos formandos através de treinos exigentes, instruindo os formandos nas técnicas e táticas das tarefas, clarificando a relação entre os membros, estruturando e coordenando as suas actividades.	1,5,8,11,14, 17,20,23,26, 29,32,35,38,
“Suporte social”	Comportamento que se caracteriza pelo interesse acerca dos formandos e do seu bem-estar, que procura um bom ambiente no pelotão e tenta um bom relacionamento pessoal com os alunos.	3,7,13,19,22,2 5,31,36
“Reforço positivo”	Comportamento que incentiva os formandos, reconhecendo e recompensando os seus desempenhos.	4,10,16,28, 37
“Democrático”	Comportamento que favorece a participação dos formandos nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho e às técnicas e estratégias das actividades.	2,9,15,18,21,2 4,30,33,39
“Autocrático”	Comportamento que preconiza a independência das tomadas de decisão e vinca a sua autoridade formal.	6,12,27,34, 40

A determinação da consistência interna de cada dimensão da escala de liderança foi estimada através da aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela nº 2).

Para o cálculo da garantia, a técnica estatística utilizada foi o método da consistência interna (Alpha de Cronbach). Para este estudo obtiveram-se valores entre os 0,56 e 0,80. Todavia a maioria dos valores estão abaixo dos 0,80 recomendados para qualquer teste psicológico, o que não invalida a adequada garantia deste questionário dado que se insere na área da formação.

O estudo realizado por Lopes (2005) na validação da escala da liderança sob a autorização do professor Packianathan Chelladurai da Ohio State University considerou valores acima dos 0,50 como indicando um razoável índice de garantia. Este valor foi bastante aceitável para tomar em conta durante a realização do nosso estudo.

Tabela nº 2 - Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da escala de liderança.

ALPHA DE CRONBACH		
Dimensões	Formadores (auto-percepção)	Formandos (percepção)
Treino e instrução (13 itens)	0,67	0,80
Reforço positivo (5 itens)	0,52	0,69
Suporte social (8 itens)	0,73	0,73
Democrático (9 itens)	0,80	0,71
Autocrático (5 itens)	0,56	0,28*

*Não aceite

Apesar do coeficiente de Alpha de Cronbach no estilo de decisão autocrático quanto à percepção dos formandos ter valores inferiores a 0,50 e dado o âmbito do estudo vamos também referenciá-lo numa perspectiva didáctica e que para efeitos científicos não seriam tratados.

3. Procedimentos

3.1. Recolha de dados

A metodologia usada neste estudo teve por base a recolha de dados, através de inquéritos realizados aos Comandantes de Pelotão e aos seus subordinados. Para se realizar esta recolha, foi solicitada a autorização ao comando do RA5, EPS e da BrigMec.

A aplicação dos questionários foi feita na sala, após coordenação da utilização do tempo com a cadeia de comando de formação.

Aos Comandantes de Pelotão foi aplicado um questionário (Escala de comportamentos auto-percepcionados), para averiguar o que os Oficiais pensam do seu trabalho, após ter sido explicado o objectivo do estudo e a sua confidencialidade.

Aos formandos foi aplicado um questionário, escala de comportamentos percepcionados pelos formandos. Após ser explicado qual o objectivo do trabalho, em que consistia a escala e a forma de a preencher, os formandos foram informados que os questionários eram anónimos. No final, verificou-se que todos os formandos preencheram correctamente os questionários.

3.2. Procedimentos estatísticos utilizados

Obtidas as respostas aos questionários, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, para os quais foram utilizados os seguintes programas:

- Microsoft Excel 2003
- Statistical Package for the Social Sciences 15 (SPSS 15)

Para a aplicação dos instrumentos e cálculo da garantia, a técnica estatística utilizada foi o método da consistência interna (Alpha de Cronbach).

3.3. Técnicas estatísticas utilizadas

A análise dos dados foi realizada através da estatística descritiva, calculando as médias e o desvio padrão para todas as dimensões dos comportamentos da liderança.

Para averiguar se existe uma média que é significativamente diferente das restantes utilizamos a comparação múltipla de médias (ANOVA), utilizando o teste post-hoc de Tukey.

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

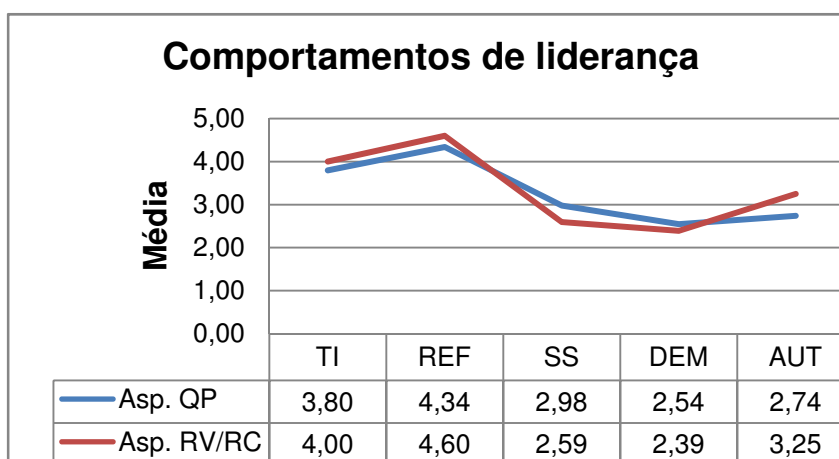
PARTE IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Caracterização dos comportamentos de liderança

1.1. Critério: Amostra dos formadores – análise descritiva; diferença significativa e discussão

No gráfico n.º 3 podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança auto-percecionados pelos Asp. QP e pelos Asp. RV/RC.

Gráfico n.º 3 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto-percecionados pelos formadores.



Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático;

De acordo com o gráfico n.º 3 e a tabela n.º 3 (Anexo D), podemos observar que:

Na dimensão **treino e instrução** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=4,00) superior à média dos formadores Asp. QP (M=3,80).

Na dimensão **reforço positivo** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=4,60) superior à média dos formadores Asp. QP (M=4,34).

Na dimensão **suporte social** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=2,98) superior à média dos formadores Asp. RV/RC (M=2,59).

Na dimensão **democrático** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=2,54) superior à média dos formadores Asp. RV/RC (M=2,39).

Na dimensão **autocrático** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=3,25) superior à média dos formadores Asp. QP (M=2,74).

Quanto ao grau de importância que os formadores atribuem às dimensões dos comportamentos de liderança verificamos que, em geral, a dimensão mais importante é o **reforço positivo** seguida pela do **treino e instrução**, sendo a menos importante a

dimensão **democrático**. Deste modo, as dimensões da liderança, na perspectiva geral dos formadores, foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – suporte social, 4º – estilo de decisão autocrático e 5º – estilo de decisão democrático.

Relativamente aos formadores Asp. QP, podemos verificar que a dimensão democrático é a que tem o valor mais baixo ($M=2,54$). Nas restantes dimensões da liderança constatamos que estas assumem valores mais elevados, sobretudo o reforço positivo ($M=4,34$). Assim sendo, apresentam-se as dimensões da liderança segundo a ordem de preferência da seguinte forma: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – suporte social, 4º – estilo de decisão autocrático e 5º – estilo de decisão democrático.

Em relação aos formadores Asp. RV/RC, podemos determinar que o estilo de decisão democrático é o que tem o valor mais baixo ($M=2,39$). Quanto às restantes dimensões da liderança verificamos que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o reforço positivo ($M=4,60$). Ordenam-se então as dimensões da liderança segundo a sua preferência, do seguinte modo: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – estilo de decisão autocrático, 4º – Suporte social e 5º – estilo de decisão democrático.

De acordo com o quadro n.º 1, nas várias dimensões dos comportamentos de liderança dos formadores, verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações de médias, pelo que não há diferenças significativas.

Quadro n.º 1 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores.

Asp. QP - Asp. RV/RC					
	TI	REF	SS	DEM	AUT
P-value	0,78	0,88	0,57	0,97	0,41

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático; a diferença de médias é significativa para $p \leq 0,05$

Embora não hajam diferenças significativas podemos observar, no gráfico n.º 3, que tanto os Asp. QP como os Asp. RV/RC dão maior relevância ao reforço positivo seguido do treino e instrução. Tal leva-nos a concluir que os formadores estão preocupados em reconhecer e recompensar o valor dos formandos segundo o seu desempenho, para que estes atinjam os objectivos de forma mais satisfatória.

No que concerne à dimensão suporte social verifica-se que os Asp. QP consideram mais importante o suporte social do que os Asp. RV/RC. Este facto revela que os Asp. QP estão mais sensibilizados para o aspecto de um formando estar mais motivado, se sentir bem. Esta sensibilização predominará nos Asp. QP porque durante a sua formação têm oportunidade de comandar e ser comandados, sentindo assim a necessidade do bem-estar para uma melhor aprendizagem, preocupando-se com o bom ambiente de grupo e as relações interpessoais entre os formandos.

Quando analisamos apenas os estilos de decisão observamos que ambos os formadores dão mais relevância ao estilo de decisão autocrático do que ao estilo de decisão democrático, o que nos leva a afirmar que ambos preferem tomar as decisões autonomamente, ou seja, sem a participação dos formandos, no entanto os Asp. QP dão mais ênfase ao estilo de decisão democrático. Assim, concluímos que os Asp. QP recorrem mais vezes ao estilo de decisão democrático que os Asp. RV/RC.

Segundo Sérgio e Leoto (2003) os oficiais que utilizam mais o estilo autocrático (Asp. RV/RC) são geralmente os líderes que não se importam com o que os subordinados pensam. Para o líder autocrático só à sua maneira é que as coisas se fazem de forma correcta, não partilhando a tomada de decisão, preferindo fazê-lo sozinho. Para Vieira (2002) este estilo de liderança é mais utilizado quando os subordinados não têm experiência.

Com base na minha experiência o estilo autocrático predomina quando há falta de experiência na relação com os formandos. No ambiente militar o formador tem que atingir os objectivos determinados pelo seu superior e a falta de experiência poderá levar a que as opiniões dos formandos causem confusão no formador e o leve por caminhos que não pretendia ir. Deste modo o formador prefere ser ele a decidir, não sendo influenciado pelos seus subordinados.

Os resultados analisados no quadro nº 1 vão também de encontro aos resultados apresentados por Luís (2005), os quais realçam as dimensões treino e instrução e reforço positivo, enquanto no nosso estudo é mais valorizado o treino e instrução do que o reforço positivo.

1.2. Critério: Amostra dos formandos – análise descritiva; diferença significativa e discussão

No gráfico n.º 4, podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança quanto à percepção dos formandos dos Aspirantes Tirocinantes de Infantaria (Form. QP) e dos formandos dos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato de Infantaria (Form. RV/RC).

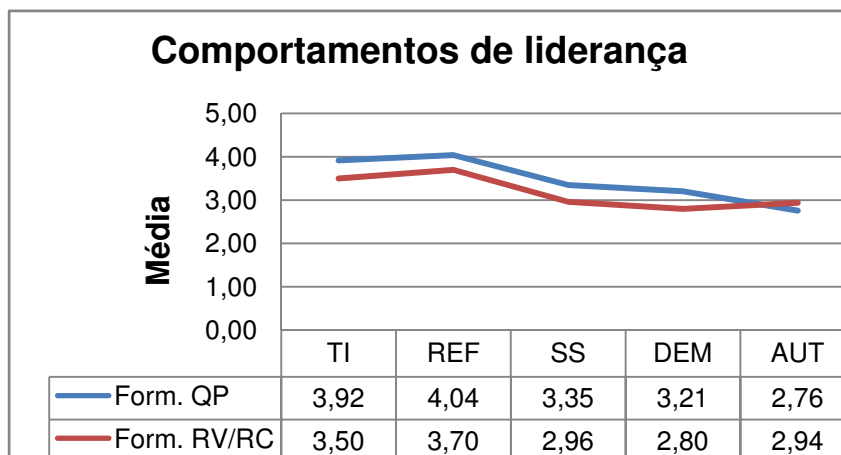
De acordo com o gráfico nº4 e a tabela n.º 4 (Anexo D), podemos observar que:

Na dimensão **treino e instrução**, os Form. QP apresentam a média (M=3,92) superior à média dos Form. RV/RC (M=3,50).

Na dimensão **reforço positivo** os Form. QP apresentam a média (M=4,04) superior à média dos Form. RV/RC (M=3,70).

Na dimensão **suporte social** os Form. QP apresentam a média (M=3,35) superior à média dos Form. RV/RC (M=2,96).

Gráfico nº 4 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos formandos.



Legenda: N – N.º de formandos; M – Média; DP – Desvio-padrão; TI – Treino e instrução; REF – Reforço positivo; SS – Suporte Social; DEM – Democrático; AUT – Autocrático;

Na dimensão **democrático** os Form. QP apresentam a média (M=3,21) superior à média dos Form. RV/RC (M=2,80).

Na dimensão **autocrático** os Form. RV/RC apresentam a média (M=2,94) superior à média dos Form. QP (M=2,76).

Relativamente à percepção dos Form. QP, quanto aos comportamentos de liderança, podemos observar que a dimensão **autocrático** é a que tem o valor mais baixo (M=2,76). No que respeita às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o **reforço positivo** (M=4,04). Assim sendo, apresentam-se as dimensões da liderança ordenadas do valor mais alto para o mais baixo: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – suporte social, 4º – estilo de decisão democrático e 5º – estilo de decisão autocrático.

Em relação à percepção dos Form. RV/RC quanto aos comportamentos de liderança, podemos observar que o estilo de decisão **democrático** é o que tem o valor mais baixo (M=2,80). Quanto às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o **reforço positivo** (M=3,70). Ordenam-se assim as dimensões da liderança do valor mais alto para o mais baixo: 1º– reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – Suporte social, 4º estilo de decisão autocrático e 5º – estilo de decisão democrático.

Como podemos verificar os Form. QP atribuem mais valor às dimensões de treino e instrução, reforço positivo, suporte social e estilo de decisão democrático, no que respeita aos comportamentos dos seus formadores, do que os Form. RV/RC atribuem. Esta observação leva-nos a concluir que os Asp. QP adoptam com maior frequência o reconhecimento do desempenho, treinos exigentes, preocupam-se mais com o bem-estar dos seus formandos e na tomada de decisão apelam mais à participação dos formandos do que os Asp. RV/RC.

À dimensão de decisão autocrático os Form. RV/RC atribuem maior valor do que os Form. QP atribuem, o que revela que os Asp. RV/RC são mais independentes na tomada de decisão do que os Asp. QP.

Quadro nº 2 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança percebidos pelos formandos dos Aspirantes Tirocinantes (Form. QP) e dos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Form. RV/RC).

	Form. QP – Form. RV/RC				
	TI	REF	SS	DEM	AUT
P-value	0,00	0,20	0,03	0,05	0,67

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático; a diferença de médias é significativa para $p \leq 0,05$

De acordo com o quadro n.º 2, referente às dimensões dos comportamentos de liderança entre a percepção dos Form. QP e a percepção dos Form. RV/RC, verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ nas dimensões reforço positivo e estilo de decisão autocrático, pelo que não há diferenças significativas. Nas dimensões treino e instrução, suporte social e estilo de decisão democrático, verifica-se que $p\text{-value} \leq 0,05$, pelo que há diferenças significativas.

Com base na observação do gráfico n.º 4, da percepção dos formandos, constatamos que o estilo de decisão que os Asp. QP utilizam com maior frequência é o estilo democrático, enquanto que os Asp. RV/RC preferem utilizar o estilo autocrático. Sendo esta uma diferença significativa, podemos concluir que os Asp. QP favorecem mais a participação dos formandos nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas das actividades, ou seja, solicitam a participação na tomada de decisão. No que respeita aos Asp. RV/RC conclui-se que estes tomam as decisões isoladamente, ou seja, os formandos não participam na tomada de decisão.

Nas dimensões de interacção (treino e instrução, reforço positivo e suporte social) os valores apresentados para os Form. QP são superiores aos valores apresentados para os Form. RV/RC, o que nos leva a concluir que os comportamentos, inerentes às dimensões de interacção, dos Asp QP são mais evidentes para os seus Form QP do que os comportamentos dos Asp RV/RC são para os seus Form. RV/RC.

Desta forma, podemos afirmar que os Asp. QP, segundo a percepção dos seus formandos, aplicam treinos duros e exigentes, reforçam positivamente e recompensam os seus bons desempenhos e preocupam-se com o bem-estar e o bom ambiente do grupo mais do que os Asp. RV/RC.

Os resultados obtidos sobre a percepção dos Form. QP sobre os seus formadores vão de encontro aos verificados no estudo de Vilani (2004), no qual se verificou que as dimensões do treino e instrução e do reforço positivo eram as mais privilegiadas e a dimensão autocrática a menos valorizada.

Quanto aos resultados obtidos da percepção dos Form. RV/RC estes vão de encontro aos resultados obtidos no estudo de Costa (2006), verificando-se que os comportamentos

de liderança com maior incidência são as dimensões de treino e instrução e o reforço positivo, preferindo-se como estilo de decisão o estilo autocrático.

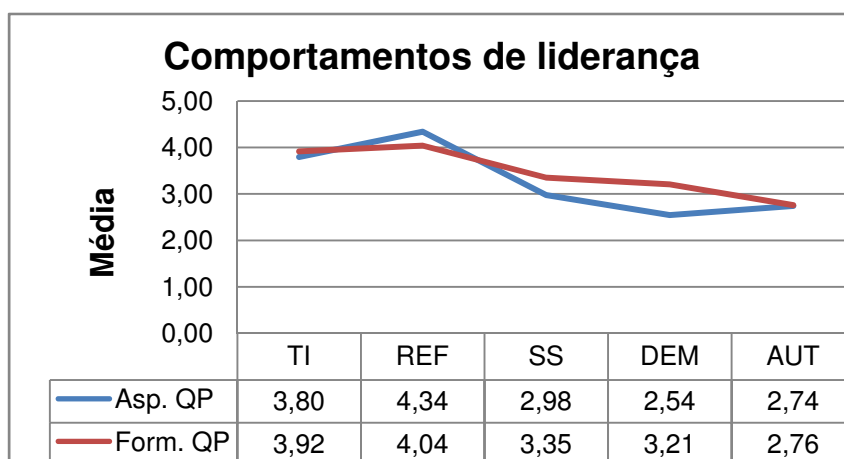
Com base na minha experiência como Asp. QP e como Asp RV/RC, os resultados obtidos no nosso estudo estão associados ao tempo de formação que os Asp. QP têm, visto que durante os cinco anos de formação adquiriram mais prática do comando. Os cadetes alunos iniciam no 1º Ano Escolar a prática do comando, tendo no final dos 5 anos escolares aprendido a confiar, a dar “ouvidos” aos seus formandos (subordinados) e a trabalhar em equipa. Além disso, têm plena consciência de como desenvolver o sentido de pertença nos seus subordinados, envolvendo-os na tomada de decisão sempre que for possível e adequado.

1.3. Critério: Amostra dos formadores – formandos - análise descritiva; diferença significativa e discussão

1.3.1. Aspirantes Tirocinantes de Infantaria (formadores) – Subordinados (formandos)

No gráfico n.º 5 podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança quanto à auto-percepção dos formadores, Aspirantes Tirocinantes de Infantaria (Asp. QP), e a percepção dos seus subordinados (Form. QP).

Gráfico nº 5 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos Aspirantes tirocinantes (Asp. QP) e percebidos pelos seus subordinados (Form. QP)



Legenda: N – N.º de formandos; M – Média; DP – Desvio-padrão; TI – Treino e instrução; REF – Reforço positivo; SS – Suporte Social; DEM – Democrático; AUT – Autocrático;

De acordo com o gráfico nº 5 e a tabela n.º 5 (Anexo D), podemos observar que:

Na dimensão **treino e instrução** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=3,80) mais baixa que a dos seus formandos (Form. QP) (M=3,92).

Na dimensão **reforço positivo** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=4,34) superior à dos seus formandos (M=4,04).

Na dimensão **suporte social** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=2,98) mais baixa que a dos seus formandos (M=3,35).

Na dimensão **democrático** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=2,54) mais baixa que a dos seus formandos (M=3,21).

Na dimensão **autocrático** os formadores Asp. QP apresentam a média (M=2,74) mais baixa que a dos seus formandos (M=2,76).

Segundo os dados que podemos observar no gráfico n.º 5 verificamos que os formandos discordam dos formadores quanto ao estilo de decisão. Na percepção dos formandos os formadores preferem adoptar o estilo democrático, enquanto que na auto-percepção dos formadores o estilo que ressalta é o autocrático, isto leva-nos a concluir que os formandos sentem que são solicitados para participar na tomada de decisão embora o formador não tenha essa auto-percepção de uma forma tão intensa.

Ainda atendendo ao gráfico n.º 5 verifica-se que em todas as dimensões, excepto na dimensão reforço positivo, os valores referentes aos formandos são superiores aos valores apresentados para os formadores, isso leva-nos a afirmar que os formadores subestimam as suas capacidades, a sua formação, são melhores do que aquilo que auto-percepcionam, obtêm melhores resultados. No caso da dimensão de interacção reforço positivo os valores apresentados pelos formadores são ligeiramente superiores aos da percepção dos formandos. Tal leva-nos a concluir que os formadores pensam que adoptam mais vezes o reconhecimento e que recompensam o desempenho dos seus formandos do que realmente acontece.

Da observação do quadro n.º 3, respeitante às dimensões dos comportamentos de liderança entre a auto-percepção dos formadores (Asp. QP) e a percepção dos seus formandos (Form. QP), verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ nas dimensões treino e instrução, reforço positivo e estilo de decisão autocrático, pelo que não há diferenças significativas. Nas dimensões suporte social e estilo de decisão democrático, verifica-se que $p\text{-value} \leq 0,05$, pelo que existem diferenças significativas.

Uma das diferenças significativas regista-se na dimensão de decisão democrático em que para Padilha (2003), no estilo democrático, os membros trabalham em conjunto, dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos e é desenvolvido um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução de problemas. Segundo Vieira (2002) os subordinados são envolvidos na determinação da melhor forma de executar a tarefa. Esta diferença surge pelo facto dos formandos discordarem quanto ao estilo de decisão mais utilizado por parte dos formadores, sentindo que o formador permite com alguma frequência a sua participação na tomada da decisão.

Quadro nº 3 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores (Asp. - QP) e dos seus formandos (Form. QP).

Asp. QP – Form. QP.					
	TI	REF	SS	DEM	AUT
P-value	0,58	0,21	0,02	0,00	1,00

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático; a diferença de médias é significativa para $p \leq 0,05$

Outra diferença significativa constata-se na dimensão suporte social. Na percepção dos formandos essa dimensão assume valores significativamente superiores aos registados na auto-percepção dos formadores Asp. QP, o que reflecte que os formadores preocupam-se mais com o bem-estar e com as relações interpessoais entre os formandos do que o formador auto-percepciona.

Nas restantes dimensões não há diferenças significativas embora a dimensão reforço positivo assuma valores ligeiramente superiores na percepção dos formadores do que na percepção dos formandos. Isto leva-nos a afirmar que os formadores não dão tanto reforço positivo como aquilo que auto-percepcionam, no entanto, é a dimensão que os formandos destacaram como sendo a mais utilizada pelos seus formadores.

Os resultados do presente estudo vão de encontro aos resultados apresentados no estudo de Vilani (2004) com uma pequena nuance na dimensão treino e instrução que surge em primeiro lugar seguido do reforço positivo, enquanto no nosso estudo o reforço positivo surge em primeiro lugar.

1.3.2. Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato de Infantaria (formadores) – Subordinados (formandos)

No gráfico n.º 6 e a tabela n.º 6 (Anexo D) podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança quanto à auto-percepção dos formadores, Asp. RV/RC, e a percepção dos seus formandos (Form. RV/RC) em que observamos que:

Na dimensão **treino e instrução** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=4,00) superior à dos seus formandos (M=3,50).

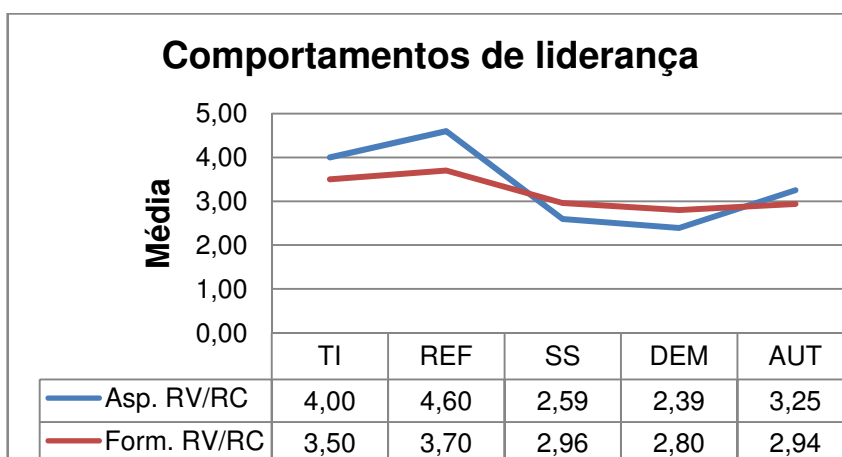
Na dimensão **reforço positivo** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=4,60) superior à dos seus formandos (M=3,70).

Na dimensão **suporte social** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=2,59) mais baixa que a dos seus formandos (M=2,96).

Na dimensão **democrático**, os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=2,39) mais baixa que a dos seus formandos (M=2,80).

Na dimensão **autocrático** os formadores Asp. RV/RC apresentam a média (M=3,25) superior à dos seus formandos (M=2,94).

Gráfico nº 6 - Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Asp. RV/RC) e percebidos pelos seus formandos (Form. RV/ RC).



Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático;

Como podemos verificar os Asp. RV/RC acham que valem mais nas dimensões de treino e instrução, reforço positivo e no estilo de decisão autocrático do que os seus formandos pensam acerca dos mesmos. Assim concluímos que os formadores não adoptam com tanta frequência o reconhecimento do desempenho, de treinos exigentes e da tomada de decisão de forma autónoma como aquilo que percebem os seus formandos.

Quanto às dimensões suporte social e estilo de decisão democrático os formandos acham que os seus formadores valem mais, ou seja, acham que os formadores adoptam com maior frequência comportamentos que relevam o interesse do formador com o bem-estar dos formandos e deixa os formandos participar na tomada de decisão mais do que os Asp. RV/RC auto-percebem.

De acordo com o quadro n.º 4, em todas as comparações de médias nas várias dimensões dos comportamentos de liderança entre a auto-percepção dos Asp. RV/RC e a percepção dos seus formandos, verifica-se $p\text{-value} > 0,05$ pelo que não há diferenças significativas.

Embora não existam diferenças significativas podemos observar, no gráfico nº 6, que na auto-percepção Asp. RV/RC os valores das dimensões treino e instrução são mais altos, o que nos leva a afirmar que estão mais focalizados em dar a formação de forma mais estruturada, mais voltada para a tarefa, preocupando-se com o objectivo.

Outra dimensão em que a auto-percepção dos formadores tem valores consideravelmente superiores é o reforço positivo sendo quase a diferença de um valor, o que nos leva a concluir que os Asp. RV/RC têm a auto-percepção de que estão quase sempre (5 valores) a reforçar positivamente o desempenho do formando reconhecendo e recompensando os seus bons resultados, no entanto, segundo a percepção dos formandos este reforço positivo é apenas quase frequente (4 valores).

As dimensões suporte social e estilo de decisão democrático nos formandos apresentam valores superiores aos registados nos formadores, o que nos leva a concluir que os formandos sentem-se mais envolvidos na tomada de decisão e sentem que o formador se preocupa mais com o bem-estar do que o formador auto-percepciona.

Quanto à dimensão do estilo de decisão autocrático, verificamos que tanto a auto-percepção Asp. RV/RC como a percepção dos formandos sugerem que o formador prefere o estilo de decisão autocrático ao democrático, o que releva que o formador durante a formação tem vincado mais a autoridade pessoal e preconizado a independência na tomada de decisão do que possibilitar aos formandos a participação nas decisões relativas aos objectivos do grupo.

Os resultados do presente estudo vão de encontro aos resultados apresentados no estudo de Loughhead e Hardy (2004), que mais tarde foram confirmados por Yu (2007) quanto aos resultados dos treinadores.

Quadro nº 4 - Diferenças significativas nos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores Aspirantes em Regime de Voluntariado/Contrato (Asp. RV/RC) e dos seus subordinados (Form. RV/RC).

	Asp RV/RC - Form. RV/RC				
	TI	REF	SS	DEM	AUT
P-value	0,11	0,07	0,62	0,62	0,79

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático; a diferença de médias é significativa para $p \leq 0,05$

PARTE V - CONCLUSÕES DO ESTUDO

1. Hipóteses

Durante a apresentação e a discussão dos resultados fomos esboçando algumas conclusões a respeito dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos Asp.QP e Asp. RV/RC e da percepção dos respectivos subordinados em contexto de formação.

Desta forma e de acordo com as hipóteses levantadas, conclui-se que:

H1.1 - Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à auto – percepção.

Da análise efectuada às várias dimensões dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores (Asp. QP e Asp. RV/RC), verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações das médias, pelo que não há diferenças significativas.

Deste modo, podemos concluir que os comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores independentemente de estes terem a sua formação na Academia Militar ou de frequentarem o Curso Especial de Formação de Oficiais não são significativamente diferentes.

Desta forma, a hipótese H 1.1 não se verificou.

H1.2 - Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/ Contrato quanto à sua auto – percepção e a percepção dos seus formandos.

Dos resultados apresentados no quadro nº 3 podemos concluir que existem algumas diferenças significativas nos comportamentos de liderança quanto à auto-percepção dos formadores (Asp. QP) e à percepção dos seus formandos. Verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ nas dimensões treino e instrução, reforço positivo e estilo de decisão autoritário, pelo que nestas não há diferenças significativas. Nas dimensões suporte social e estilo de decisão democrático, verifica-se que $p\text{-value} \leq 0,05$, pelo que há diferenças significativas.

Quanto aos resultados apresentados sobre os comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores (Asp. RV/RC) e a percepção dos seus formandos (quadro n.º 4), verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações das médias, pelo que não há

diferenças significativas nas suas formas de agir nas instruções de acordo com a auto-percepção e a percepção dos formandos.

Desta forma, a hipótese H 1.2 verificou-se parcialmente.

H1.3 - Existem diferenças significativas entre os comportamentos desenvolvidos nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente e os Oficiais Subalternos em Regime de Voluntariado/Contrato quanto à percepção dos seus formandos.

De acordo com os resultados apresentados nas várias dimensões dos comportamentos de liderança da percepção dos formandos QP e da percepção dos formandos RV/RC (quadro n.º 2), verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ nas dimensões reforço positivo e estilo de decisão autoritário, pelo que não há diferenças significativas nas suas formas de agir nas instruções de acordo com a percepção dos seus formandos. Nas dimensões treino e instrução, suporte social e estilo de decisão democrático, verifica-se que $p\text{-value} \leq 0,05$, pelo que há diferenças significativas.

Desta forma, a hipótese H 1.3 verificou-se parcialmente.

2. Conclusões gerais

Tendo em conta os objectivos a que nos propusemos para a realização deste estudo, foram retiradas as seguintes conclusões gerais:

Nos Asp. QP, os comportamentos de liderança auto-percebidos apresentam valores inferiores aos percebidos pelos seus subordinados, o que demonstra que subestimam os seus reais comportamentos e que a formação na Academia Militar na área dos comportamentos de liderança estudados, são suficientes para o contexto em estudo.

No Asp. QP, estamos na presença de comportamentos de interacção baseados na tarefa, acompanhado de indicadores de motivação ou reforço, onde o estilo de decisão percebido é o democrático, permitindo-se assim encontrar uma predominância na participação de todos relativamente às soluções encontradas, isto reflecte uma comunicação mais aberta entre formadores e formandos, melhorando o desempenho.

No que concerne aos Asp. RV/RC verificamos que é dado mais ênfase ao estilo de decisão autocrático e à dimensão reforço positivo, o que revela que recompensam o desempenho da realização da tarefa, mas a solução encontrada para a sua realização foi definida pelo formador sem envolver os formandos, ou seja, os formandos não se sentem comprometidos com a decisão, com a forma como foi realizada a tarefa.

Nos Aspirantes RV/RC os comportamentos de liderança auto-percebidos apresentam valores superiores aos percebidos pelos seus subordinados, o que demonstra que valorizam-se mais do que são os seus reais comportamentos ou que a formação que lhes é dada durante o Curso Especial de Formação de Oficiais, na área dos comportamentos de liderança estudados, é suficiente, mas que deve ter uma preparação pedagógica na relação formador - formando.

Assim, atendendo ao tempo de formação, conteúdos e áreas estudadas durante a formação na Academia Militar podemos afirmar que aos Asp. QP são lhes reconhecidos “com maior frequência” os comportamentos de liderança, no contexto estudado.

3. Sugestões e recomendações

No decorrer da realização deste estudo foram surgindo algumas questões e limitações.

O estudo da liderança no contexto dos pelotões e da formação dos Oficiais necessita de ser aprofundado, recorrendo a diferentes questionários e metodologias. Eventualmente ao ser estudado em diferentes perspectivas, permitirá a abrangência de aspectos comuns e diversos do conceito de liderança.

Durante o nosso estudo achamos que seria pertinente incluir também na realização de futuros estudos outras armas do Exército (Cavalaria, Artilharia). O estudo pode ser alargado à avaliação do Oficial Subalterno durante o exercício das suas funções, podendo assim verificar-se de que forma foi evoluindo os comportamentos de liderança com a experiência nas unidades, e se no final da sua carreira de Subalterno continuam a existir diferenças significativas ligadas à sua formação ou se foram colmatadas pela experiência.

Para além disso, a dimensão autocrática apresentou valores de fidelidade abaixo do recomendado (0,50). Desta forma, sugerimos que se realize uma análise aos itens que reproduzem o estilo de decisão autocrático, no sentido de se adicionarem novos itens a esta subescala para que se torne mais consistente.

Outro aspecto que sugerimos é a utilização de uma escala par, pois verificámos que a tendência geral incidiu nas respostas médias. A escala dos questionários tem cinco respostas possíveis, em cada item, em que 1 corresponde à menor frequência (nunca) e 5 à maior frequência (sempre) dos comportamentos de liderança e a maioria das respostas correspondeu ao 3 (ocasionalmente). Ao utilizarmos a escala par poderíamos evitar a tendência central.

Para finalizar, deixamos a sugestão de que os trabalhos devem ser realizados antes do período de férias escolares, pois no mês de Agosto é difícil conseguir encontrar alguém que não esteja de férias, sendo este facto uma barreira à realização do trabalho.

BIBLIOGRAFIA**Livros:**

- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd Ed.). New York: The free press.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança – Administração do sentido*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Editora Atlas
- Bothwell, L. (1991). *A arte da liderança*. (1ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Byham, W. et al (2004). *Formando líderes*. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Chelladurai, P. (1993). *Leadership*. In R. Singer, M. Murphy & L.Tenant (Eds.), *handbook of research on sport psychology*: New York: Macmillan publishing company.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign. Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport & physical education*. Scottsdale, AR: Holcomb hathaway
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson
- Connor, J. (2001). *Liderando: Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. São Paulo: Editora Record
- Covey, S. (2002). *Liderança baseada em princípios* (6ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus
- Drucker (1996). *As Novas Realidades*, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Ferreira, M. & Ferreira, S. (2004). *O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança*, Editora Atlas, São Paulo, Brasil.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A. (2006). *Comportamento organizacional e gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Hugonier, R. (s/d). *Formar chefes promover os homens* (2ª Ed.). Lisboa: Editorial Pórtico, LDA.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de liderança* (2ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte
- Krause, D. (1999). *A arte da liderança para executivos* (2ª Ed.). Mem Martins: Lyon Multimédia Edições, Lda.
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Manual de ética e liderança: “Uma visão militar e académica”* (1ª Ed.), Academia Militar.
- Leoto, S. & Leoto, M. (2003). *Tipos de Liderança*, São Paulo: Editora Atlas
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia organizacional* (R. Bahr, Trad.). (7ª Ed.). São Paulo: Thomson
- O’ Connor, J. (2001). *Liderando: Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record

- Penteado, J. (1992). *Técnica de chefia e liderança* (9ª Ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Pereira, A. (2004). *SPSS – Guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, J. (2008). *O formador moderno e a organização formadora*. Coimbra : Almedina.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança; resultados; integridade* (1.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ribeiro, A. (2000). *Os desafios à organização, ao saber e à formação militar no século XXI*. Lisboa.
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.

Publicações Periódicas:

- Luís, A. (2007). Comportamentos de liderança dos oficiais instrutores do departamento de instrução e treino da Academia Militar. *Proelium*, VI Série, N.º 7,101-144.
- Rouco, J., Ferreira, V., & Sarmiento, M. (2007). Caracterização dos comportamentos de liderança e de coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar. *Proelium*, VI Série, N.º 7,145-167.
- Madeira, I. & Cardoso, A. (2003). A formação nas Forças Armadas: um desafio e um compromisso. *Revista de Psicologia Militar*, Nº14, 99-115.

Monografias:

- Costa, I. (2006). *O Perfil Ideal de Liderança para Treinadores de Futebol profissional*. Tese (Mestrado). Belo Horizonte: Centro Universitário de Belo Horizonte.
- Rouco, J. (2006). *Relação treinador – atleta: Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*. Tese (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.
- Vilani, L. (2004). *Liderança situacional e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no ténis de mesa nacional*. Tese (Mestrado). Belo Horizonte: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG.

Endereços da Internet:

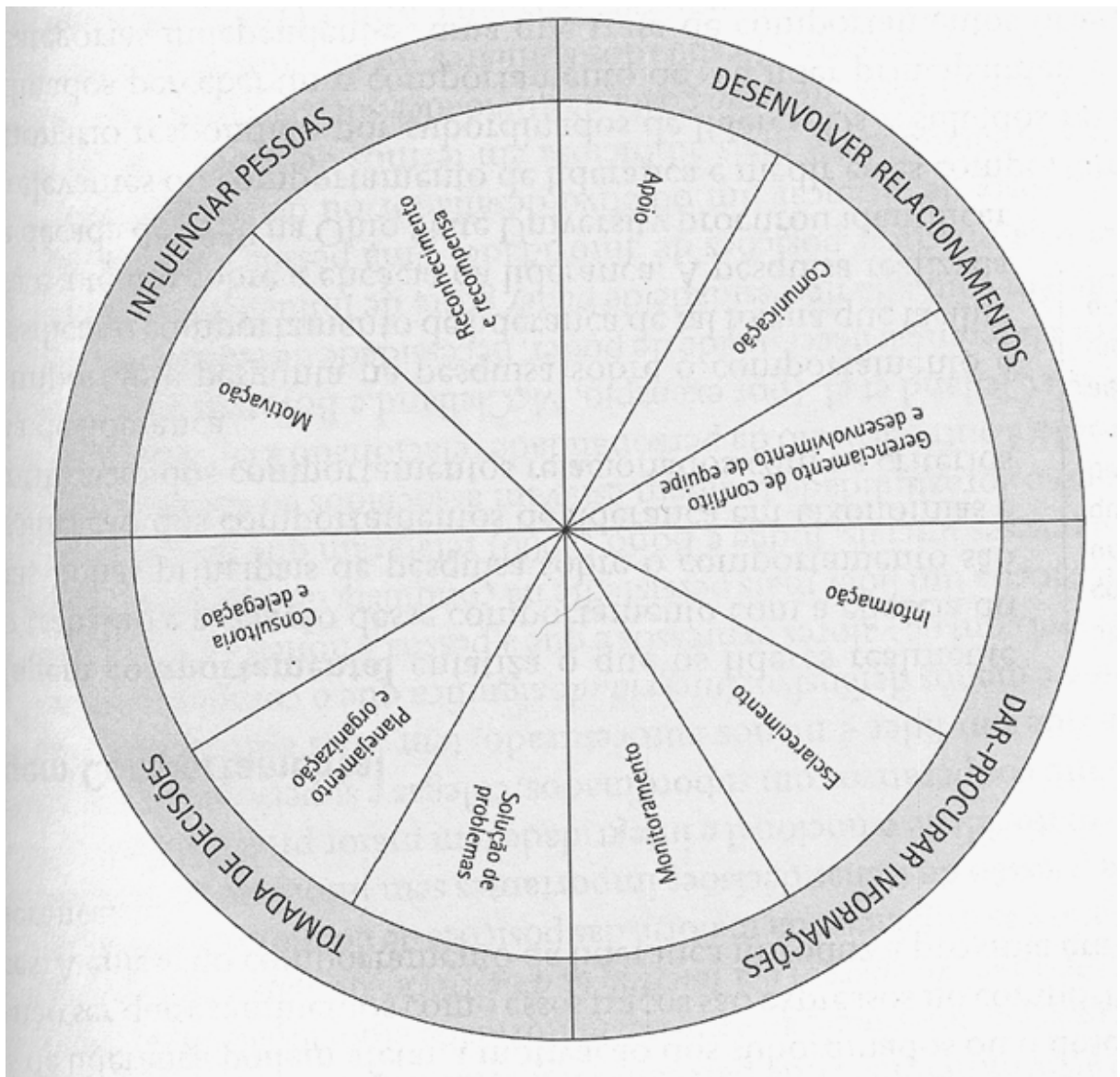
- AAVV, FM 6-22 – Army Leadership (2006). *Washington D.C.: Department of the Army*. Consultado em 28 de Junho de 2008, em http://usacac.army.mil/CAC/CAL/fm6_22.pdf.

- Academia Militar consultado em 10 de Julho de 2008, em <http://www.academiamilitar.pt/>
- Cid, L. (2006). *Liderança no desporto. Tentativa de simplificar um processo complexo*. Consultado em 16 de junho de 2008, em <http://www.efdeportes.com/> .
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos do Exército (2008). *Despacho nº 12855/ 2008: Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviços militar em regime de contrato na categoria de oficial*. Diário da Republica, 2ª Serie, nº 88 de 7 de Maio de 2008. Consultado em 10 de Julho de 2008, http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projucontestpersonal.asp?stage=2&id=53
- Exercito Português, consultado em 10 de Julho de 2008, <http://www.exercito.pt>
- Lougheadt, T. & Hardy, J. (2004). *An examination of coach and peer leader behaviors in sport*. Consultado em 28 de Julho de 2008, em http://www.hanbijnen.nl/artikelen/sportpsychologie_3.pdf.
- Yu, L. (2007). *A study of coach and peer leadership in Taiwanese high school basketball. Research Quarterly for Exercise and Sport*. Consultado em 30 de Julho de 2008, em http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0199-6317720_ITM.

ANEXOS

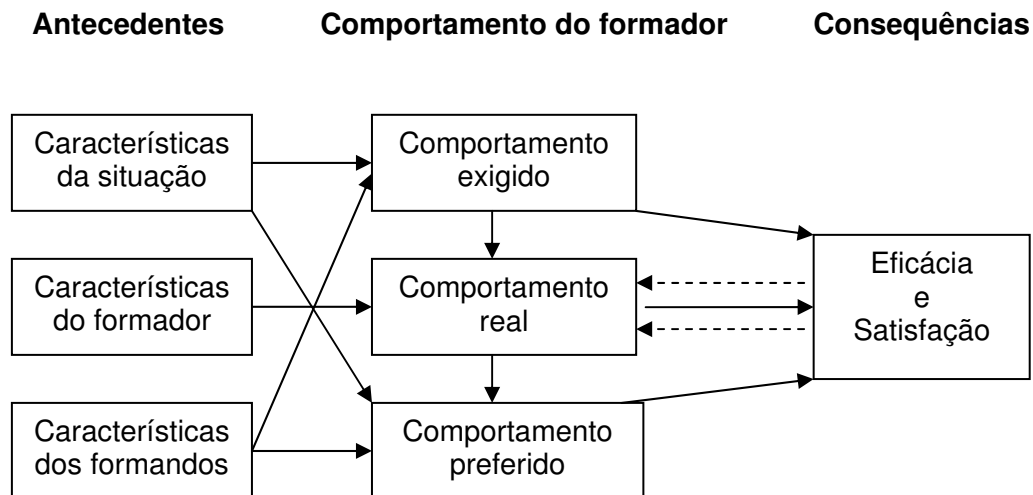
Anexo A – Figura nº 1 – Taxonomia integrativa dos comportamentos de líderes	49
Anexo B – Figura nº 2 – Modelo multidimensional de liderança	50
Anexo C – Despacho nº 12855/ 2008	51
Anexo D – Tabelas: Estatística descritiva relativa às dimensões dos comportamentos de liderança.....	54
Anexo E - Questionário de escala de liderança (versão ‘auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos’)	56
Anexo F - Questionário de escala de liderança (versão ‘percepção dos comportamentos do formador’)	58

Figura nº 1 - Taxonomia integrativa dos comportamentos de líderes.



Fonte: Muchinsky (2004, 412)

Figura nº 2- Modelo multidimensional de liderança



Fonte: Adaptado de Chelladurai (1993).

Despacho n.º 12855/2008

Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato na categoria de oficial

1 — Nos termos estabelecidos na lei do Serviço Militar e respectivo Regulamento e no Estatuto dos Militares das Forças Armadas, faz-se público que, autorizado por despacho de 28 de Abril de 2008 do Major General Director de Obtenção de Recursos Humanos do Exército por subdelegação do Tenente General Comandante do Pessoal, por delegação de competência do Chefe do Estado-Maior do Exército, se encontra aberto, pelo prazo de 15 dias úteis, concurso para a admissão de cidadãos voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato, na categoria de Oficial, visando o preenchimento do total de 265 vagas, distribuídas pelas seguintes áreas funcionais:

AF01 — infantaria mecanizada motorizada — 79 (setenta e nove)

028 — Armas Pesadas/Morteiro

031 — Atirador

035 — Armas Pesadas /Anticarro

AF02 — infantaria ligeira — 37 (trinta e sete)

059 — Comando

061 — Operações Especiais

094 — Para-Quedista

AF03 — artilharia de campanha — 15 (quinze)

143 — Campanha e Direcção Tiro

186 — Aquisição de Objectivos

AF04 — artilharia antiaérea — 18 (dezoito)

104 — Sistemas Missil

AF05 — cavalaria — 28 (vinte e oito):

225 — Carros de Combate

290 — Reconhecimento de Rodas

AF06 — policia do Exército — 05 (cinco)

263 — Policia do Exército

AF10 — transmissões — 13 (treze)

427 — Transmissões das Armas

AF18 — transportes — 21 (vinte e um)

677 — Condução Auto

AF21 — material — 19 (dezanove)

689 — Técnico Manutenção Armamento e Munições.

690 — Técnico Manutenção Material Auto

691 — Técnico Manutenção Material Eléctrico

AF24 — engenharia — 10 (dez)

377 — Sapador de Engenharia

AF25 — serviços apoio de pessoal

633 — Marketing e Publicidade — 04 (quatro)

665 — Engenharia Informática — 06 (seis)

886 — Educação física — 10 (dez)

2 — Podem concorrer os cidadãos que satisfaçam os requisitos de admissão e se comprometam a prestar serviço no Exército por um período mínimo de 02 anos.

3 — Prazo de validade — o presente concurso visa exclusivamente o provimento das vagas existentes e caduca com o seu preenchimento.

4 — Local de prestação de serviço — Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército

5 — Remuneração e condições de prestação de serviço — a remuneração base é a correspondente ao escalão e índice previstos para a categoria, de acordo com a Portaria n.º 30-A/2008, de 10 de Janeiro, aplicando-se igualmente o disposto no Regulamento de Incentivos (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro, com última alteração do DL 320/07, de 27 de Setembro).

6 — Requisitos de admissão:

a) Ter nacionalidade portuguesa;

b) Possuir as habilitações literárias exigidas para o desempenho das funções em concurso, correspondentes, no mínimo, a licenciatura ou bacharelato, designadamente:

AF01 — infantaria mecanizada motorizada e AF02 — infantaria ligeira

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas em Educação Física, Ciências do Desporto e Motricidade Humana

AF03 — artilharia de campanha e AF04 — artilharia antiaérea

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas em Engenharia Geográfica, Geofísica, Cartografia e Meteorologia

AF05 — cavalaria e AF 06 — policia do Exército

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas em Educação Física, Ciências do Desporto e Motricidade Humana

AF10 — transmissões

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas ou bacharelatos em Engenharia Electrotécnica, Electrónica ou em área equivalente

AF 18 — transportes

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas em Engenharia Mecânica, Automóvel ou em área equivalente

AF 21 — material

Licenciatura ou bacharelato em Engenharia Mecânica, Electromecânica, Electrónica, dos Materiais, de Produção, Mecatrónica, Automóvel, Metalúrgica, Eng. Física (ramo tecnológico) ou em área equivalente

AF24 — sapador de engenharia

Qualquer Licenciatura ou bacharelato, com prioridade para as Licenciaturas em Engenharia Civil e Engenharia Mecânica

AF25 — superior de apoio

Licenciatura ou bacharelato em Marketing/publicidade; Licenciatura ou bacharelato em Engenharia Informática ou em área equivalente;

Licenciatura ou bacharelato em Educação Física, Ciências do Desporto e Motricidade Humana.

c) Ter idade igual ou inferior a 27 anos, na data da formalização da candidatura;

d) Possuir aptidão psicofísica adequada;

e) Ter bom comportamento moral e cívico;

f) Ter cumprido os deveres militares ou de serviço cívico, quando obrigatório;

g) Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata;

h) Não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efectiva;

i) Ter a altura mínima de 1,60 m (sexo masculino) e de 1,56 m (sexo feminino)

7 — Métodos de selecção — Nos critérios de selecção serão considerados os seguintes factores:

a) Verificação Documental

Fonte: Exército Português, consultado em 10 de Julho, http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projucontestpersonal.asp?stage=2&id=53

Tem por finalidade verificar a conformidade da candidatura com os requisitos exigidos para a admissão, bem como os documentos entregues para o concurso;

b) Prova de Aptidão Física (PAF)

1) Tem por finalidade verificar as capacidades motoras e a robustez necessárias para a frequência do curso e é composta pelos seguintes exercícios:

(a) Extensões de braços no solo:

Candidatos Masculinos — número mínimo de repetições: 26
Candidatos Femininos — número mínimo de repetições: 13

(b) Abdominais em 1 minuto:

Candidatos Masculinos — número mínimo de repetições: 33
Candidatos Femininos — número mínimo de repetições: 28

(c) Corrida de 12 minutos (*Cooper*):

Candidatos Masculinos — mínimo 2300 metros
Candidatos Femininos — mínimo 2000 metros

(d) Transposição de Muro

Candidatos Masculinos — 70 cm de altura
Candidatos Femininos — 60 cm de altura

(e) Passagem de Pórtico (4 metros altura)

2) Consideram-se excluídos os candidatos que não cumpram os mínimos exigidos em cada um dos exercícios.

c) Prova de Aptidão Psicológica (PAP)

Tem por finalidade avaliar as capacidades e as características da personalidade dos candidatos, visando determinar a sua adequação ao perfil de Oficial;

d) Prova Médica de Selecção (PMS)

Destina-se a confirmar a inexistência de qualquer doença ou deficiência física que, de acordo com os limites enumerados na Tabela de Inaptidão publicada pela portaria 790/99 de 07 de Setembro seja susceptível de impossibilitar a frequência do curso;

e) Entrevista Individual (EI)

Visa avaliar, numa relação interpessoal e, de forma objectiva e sistemática, as aptidões pessoais dos candidatos para a função, utilizando a seguinte fórmula classificativa: *Favorável Preferencialmente, Favorável, Favorável com Reservas*;

f) Avaliação Curricular (AC)

Visa avaliar as aptidões profissionais do candidato na área para que o concurso é aberto, com base na análise do respectivo currículo profissional.

7.1 — Os métodos de selecção, com excepção da entrevista individual e da avaliação curricular, são eliminatórios *de per se*.

8 — Classificação e ordenação dos candidatos — o ordenamento final resulta da classificação obtida, por ordem decrescente, calculada até às milésimas, de acordo com a seguinte fórmula:

$$CF = [(PAF+PAP+PMS+AC)/4+EI]$$

em que:

CF = Classificação Final
PAF = Prova de Aptidão Física
PAP = Prova de Aptidão Psicológica
PMS = Prova Médica de Selecção
AC = Avaliação Curricular (Média final de Curso)
EI = Entrevista Individual

9 — A convocação dos candidatos para as provas é feita por carta onde constarão o dia, a hora e o local das mesmas e as demais indicações consideradas necessárias.

10 — Os encargos financeiros decorrentes das deslocações para a realização das provas são da responsabilidade do Exército.

11 — Formalizações das candidaturas — as candidaturas deverão ser formalizadas mediante requerimento elaborado nos termos do artigo 74.º do Decreto-Lei n.º 442/91 de 15 de Novembro (Código do Procedimento

Administrativo), dirigido ao Chefe do Estado-Maior do Exército (modelo disponível em <http://www.exercito.pt/> (*Campo Recrutamento*)).

11.1 documentos que devem acompanhar o requerimento:

a. Formulário de candidatura, disponível em:

<http://www.exercito.pt/> (*Campo Recrutamento*)

b. Fotocópia simples do Bilhete de Identidade;

c. Fotocópia simples do cartão de contribuinte;

d. Certificado autêntico, autenticado ou fotocópia simples das habilitações literárias exigidas, conforme o previsto no n.º 6 deste aviso de abertura, sem prejuízo da possibilidade de exigência da posterior exibição de original ou documento autenticado para conferência;

e. Certificado de Registo Criminal actualizado;

f. Microrradiografia ou Raio X ao Tórax com relatório dos mesmos tirados nos 60 dias anteriores à data de encerramento do concurso;

g. Fotocópia da Cédula Militar (os candidatos do sexo feminino não recenseados deverão efectuar o respectivo recenseamento militar junto dos Centros de Recrutamento ou Gabinetes de Atendimento);

h. Original ou cópia do Curriculum vitae;

i. Fotocópia da carta de condução

11.2 — Em tudo o que não estiver previsto no presente aviso é aplicado o constante na Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro (Lei do Serviço Militar) e no Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro (Regulamento da lei do Serviço Militar).

11.3 — Entrega de documentos — os processos de candidatura deverão ser entregues pessoalmente ou remetidos por correio, registado, com aviso de recepção (desde que expedidos até ao termo do prazo de candidatura), para a Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, Avenida de França n.º 235 2.º 4050-278 Porto

12 — São excluídos do concurso os candidatos que não efectuem a entrega da totalidade dos documentos até ao final do prazo do presente concurso.

13 — A admissão dos candidatos fica sujeita a despacho de autorização dos Ministros de Estado, das Finanças e da Defesa Nacional nos termos do n.º 1 do artigo 6.º do Dec-Lei n.º 169/2006 de 17 de Agosto.

14 — Os candidatos admitidos serão submetidos a Provas de Classificação e Selecção durante o mês de Junho de 2008

15 — Os candidatos considerados aptos nas Provas de Classificação e Selecção serão incorporados no mês de Julho 2008 com o posto de soldado-cadete, frequentarão o curso de Formação de Oficiais (sendo graduados em Aspirante a Oficial após um período de 5 semanas e promovidos ao mesmo posto concluída a restante instrução militar com aproveitamento)

16 — Composição do Júri

Presidente — Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos

Vogais efectivos:

Chefe da Repartição de Estudos Planeamento e Orçamento

Chefe da Repartição de Recrutamento

Vogais suplentes:

Adjunto da Repartição de Recrutamento

Adjunto da Repartição de Estudos Planeamento e Orçamento

17 — A lista de classificação final será divulgada nos termos do artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de Julho (Regime Geral de Recrutamento e Selecção de Pessoal — concursos) e poderá ser consultada na Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.

18 — Os interessados poderão obter os esclarecimentos que necessitarem através de:

Linha Verde do Exército — 800 20 12 74

recrutamento@mail.exercito.pt

Centros de Recrutamento e Gabinetes de Atendimento ao Público:

CR Braga — Rua Bernardo Sequeira, 247, 4700 — 358 Braga Tel. 253262697

CR Coimbra — Largo de Santana, 3000 — 360 Coimbra Tel. 239406752

CR Faro — Rua Vasco da Gama, 56, 8004-007 Faro Tel. 289822293

CR Funchal — Rua da Carreira, 155, Apartado 228, 9001-903 Funchal Tel. 291222124

CR Lisboa — Praça do Comércio, 1100-148 Lisboa Tel. 213260600

CR P. Delgada — Campo Militar de S. Gonçalo, 0504-537 P. Delgada Tel. 296653000

CR Porto — Av. de França, 235-R/C, 4050 — 278 Porto Tel. 228316578

CR Vila Real — Av. 1.º de Maio, 5000 — 651 Vila Real Tel.
259322973
CR Viseu — Rua Direita, 3504 — 503 Viseu Tel. 232431285
GAP Bragança — Rua Abílio Beça, n.º 16, 5300 — 011 Bragança
Tel. 273328378
GAP C. Branco — Largo de Sto. António, 6000 — 289 C. Branco
Tel. 272341429
GAP Guarda — Praça do município, 6300 — Guarda Tel.
271214008
GAP Chaves — Av. dos Bombeiros Voluntários, 5400 — 121 Chaves
Tel. 276348279
GAP Évora — Largo S. Domingos, 7000 — 519 Évora Tel.
266702469
GAP Tomar — Estrada do Barreiro, 2300-442 Tomar Telem
96171252
28 de Abril de 2008. — O Director, *Jorge de Jesus dos Santos*, major-
-general.

Fonte: Exército Português, consultado em 10 de Julho,
http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projucontestpersonal.asp?stage=2&id=53

Tabela n.º 3 – Estatística descritiva relativas às dimensões dos comportamentos de liderança auto-percepcionados pelos formadores.

			N	M	DP
Estilos de Interação	TI	QP	20	3,80	0,35
		RC/RV	4	4,00	0,19
		Total	24	3,90	0,27
	REF	QP	20	4,34	0,42
		RC/RV	4	4,60	0,67
		Total	24	4,47	0,55
	SS	QP	20	2,98	0,43
		RC/RV	4	2,59	0,19
		Total	24	2,78	0,31
Estilos de Decisão	DEM	QP	20	2,54	0,72
		RC/RV	4	2,39	0,73
		Total	24	2,47	0,72
	AUT	QP	20	2,74	0,47
		RC/RV	4	3,25	1,05
		Total	24	3,00	0,76

Legenda: **N** – N.º de formadores; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático

Tabela n.º 4 – Estatística descritiva relativas às dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos formandos.

			N	M	DP
Estilos de Interação	TI	QP	156	3,92	0,38
		RC/RV	16	3,50	0,62
		Total	172	3,71	0,50
	REF	QP	156	4,04	0,66
		RC/RV	16	3,70	0,79
		Total	172	3,87	0,72
	SS	QP	156	3,35	0,55
		RC/RV	16	2,96	0,59
		Total	172	3,16	0,57
Estilos de Decisão	DEM	QP	156	3,21	0,58
		RC/RV	16	2,80	0,66
		Total	172	3,00	0,62
	AUT	QP	156	2,76	0,61
		RC/RV	16	2,94	0,45
		Total	172	2,85	0,53

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático

Tabela n.º 5 – Estatística descritiva relativas às dimensões dos comportamentos de liderança auto-percebidos pelos formadores (QP) e percepção dos seus formandos.

			N	M	DP
Estilos de Interação	TI	Formador	20	3,80	0,35
		Formando	156	3,92	0,38
		Total	176	3,86	0,36
	REF	Formador	20	4,34	0,42
		Formando	156	4,04	0,66
		Total	176	4,19	0,54
	SS	Formador	20	2,98	0,43
		Formando	156	3,35	0,55
		Total	176	3,16	0,49
Estilos de Decisão	DEM	Formador	20	2,54	0,72
		Formando	156	3,21	0,58
		Total	176	2,87	0,65
	AUT	Formador	20	2,74	0,47
		Formando	156	2,76	0,61
		Total	176	2,75	0,54

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático

Tabela n.º 6 – Estatística descritiva relativas às dimensões dos comportamentos de liderança auto-percebidos pelos formadores (RV/RC) e percepção dos seus formandos

			N	M	DP
Estilos de Interação	TI	Formador	4	4,00	0,19
		Formando	16	3,50	0,62
		Total	20	3,75	0,40
	REF	Formador	4	4,60	0,67
		Formando	16	3,70	0,79
		Total	20	4,15	0,73
	SS	Formador	4	2,59	0,19
		Formando	16	2,96	0,59
		Total	20	2,78	0,39
Estilos de Decisão	DEM	Formador	4	2,39	0,73
		Formando	16	2,80	0,66
		Total	20	2,59	0,69
	AUT	Formador	4	3,25	1,05
		Formando	16	2,94	0,45
		Total	20	3,09	0,75

Legenda: **N** – N.º de formandos; **M** – Média; **DP** – Desvio-padrão; **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático

Academia Militar

Escala de Liderança

(Versão 'auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos')

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o formador pode manifestar. Em cada um deles existem cinco hipóteses de escolha:

S – SEMPRE

F – FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)

O – OCASIONALMENTE (Cerca de 50% das vezes)

R – RARAMENTE (cerca de 25 % das vezes)

N – NUNCA

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual**, colocando um “**X**” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

EU, ENQUANTO INSTRUTOR,

	S	F	O	R	N
1. Procuo que os instruendos obtenham o máximo de rendimento.					
2. Pergunto aos instruendos as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.					
3. Auxilio os instruendos nos seus problemas pessoais.					
4. Felicito o instruendo pelo seu bom resultado na presença de outros.					
5. Explico a cada instruendo os aspectos técnicos e táticos da instrução praticada.					
6. Planifico sem consultar os instruendos.					
7. Auxilio os membros do grupo a resolver os seus conflitos.					
8. Presto particular atenção à correcção dos erros dos instruendos.					
9. Obtenho a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir.					
10. Informo o instruendo quando executa bem uma tarefa.					
11. Certifico-me que o meu papel de instrutor no Pelotão é entendido por todos os instruendos.					
12. Não dou explicações sobre as minhas acções.					
13. Zelo pelo bem-estar pessoal dos instruendos.					
14. Ensino individualmente as técnicas da instrução.					
15. Deixo os instruendos participar na tomada de decisão.					

Anexo E - Questionário de escala de liderança (versão 'auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos')

16. Procuo que o instruendo seja recompensado por um bom resultado.					
17. Prevejo antecipadamente o que deve ser feito.					
18. Encorajo os instruendos a apresentar sugestões sobre o desenrolar das instruções.					
19. Presto favores pessoais aos instruendos					
20. Explico a cada instruendo o que este deve fazer e o que não deve fazer.					
21. Deixo os instruendos estabelecerem os seus próprios objectivos.					
22. Exprimo o afecto que sinto pelos instruendos.					
23. Espero que cada instruendo cumpra rigorosamente as suas tarefas.					
24. Deixo os instruendos executar tarefas à sua própria maneira, mesmo que cometam erros.					
25. Encorajo os instruendos a confiarem em mim.					
26. Indico a cada instruendo os seus pontos fortes e fracos.					
27. Recuso qualquer tipo de compromisso.					
28. Mostro a minha satisfação quando um instruendo obtém um bom resultado.					
29. Dou a cada instruendo informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.					
30. Peço a opinião dos instruendos sobre aspectos importantes da instrução.					
31. Encorajo as relações amigáveis e informais com os instruendos.					
32. Procuo coordenar os esforços dos instruendos.					
33. Permito que os instruendos trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantenho a distância na relação com os instruendos					
35. Explico como a contribuição de cada instruendo se integra nos objectivos gerais da equipa.					
36. Convido os instruendos para a minha casa.					
37. Reconheço o mérito quando ele existe.					
38. Explico detalhadamente o que se espera dos instruendos					
39. Deixo os instruendos decidir quais as tarefas a realizarem durante um encontro.					
40. Falo de forma a desencorajar perguntas.					

Academia Militar

Escala de Liderança

(Versão 'percepção dos comportamentos do formador')

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o formador pode manifestar. Em cada um deles existem cinco hipóteses de escolha:

S – SEMPRE

F – FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)

O – OCASIONALMENTE (Cerca de 50% das vezes)

R – RARAMENTE (cerca de 25 % das vezes)

N – NUNCA

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual**, colocando um “**X**” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

O MEU INSTRUTOR,

	S	F	O	R	N
1. Procura que os instruendos obtenham o máximo de rendimento.					
2. Pergunta aos instruendos as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.					
3. Auxilia os instruendos nos seus problemas pessoais.					
4. Felicita o instruendo pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explica a cada instruendo os aspectos técnicos e tácticos da instrução praticada.					
6. Planifica sem consultar os instruendos.					
7. Auxilia os membros do grupo a resolver os seus conflitos.					
8. Presta particular atenção à correcção dos erros dos instruendos.					
9. Obtém a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir.					
10. Informa o instruendo quando ele tem uma boa execução.					
11. Certifica-se que o seu papel de instrutor do Pelotão é entendido por todos os instruendos.					
12. Não dá explicações sobre as suas acções.					
13. Zela pelo bem-estar pessoal dos instruendos.					
14. Ensina individualmente as técnicas da instrução.					
15. Deixa os instruendos participar na tomada de decisão.					

Anexo F - Questionário de escala de liderança (versão 'percepção dos comportamentos do formador')

16. Procura que o instruendo seja recompensado por um bom resultado.					
17. Prevê antecipadamente o que deve ser feito.					
18. Encoraja os instruendos a apresentar sugestões sobre o desenrolar das instruções.					
19. Presta favores pessoais aos instruendos.					
20. Explica a cada instruendo o que este deve fazer e o que não deve fazer.					
21. Deixa os instruendos estabelecerem os seus próprios objectivos.					
22. Exprime o afecto que sento pelos instruendos.					
23. Espera que cada instruendo cumpra rigorosamente as suas tarefas.					
24. Deixa os instruendos executar as tarefas à sua própria maneira, mesmo que cometam erros.					
25. Encoraja os instruendos a confiarem em si.					
26. Indica a cada instruendo os seus pontos fortes e fracos.					
27. Recusa qualquer tipo de compromisso.					
28. Mostra a sua satisfação quando um instruendo obtém um bom resultado.					
29. Dá a cada instruendo informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.					
30. Pede a opinião dos instruendos sobre aspectos importantes da instrução.					
31. Encoraja as relações amigáveis e informais com os instruendos.					
32. Procura coordenar os esforços dos instruendos.					
33. Permite que os instruendos trabalhem no seu próprio ritmo.					
34. Mantém uma distância na relação com os instruendos.					
35. Explica como a contribuição de cada instruendo se integra nos objectivos gerais da equipa.					
36. Convida os instruendos para a sua casa.					
37. Reconhece o mérito quando ele existe.					
38. Explica detalhadamente o que se espera dos instruendos.					
39. Deixa os instruendos decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro.					
40. Fala de forma a desencorajar perguntas.					