



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA
DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR**

Autor: João Paulo de Jesus Montez

Orientador: TCOR INF José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2021



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA
DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR**

Autor: João Paulo de Jesus Montez

Orientador: TCOR INF José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2021

Dedicatória

Para vós, meus pais,
pelo exemplo, ensinamentos e sacrifícios que fizeram por mim.

Agradecimentos

Quando se tem família constituída, quando se trabalha e quando se estuda ao mesmo tempo, a tarefa de elaborar um trabalho como este fica mais complicada, mas não impossível de concretizar.

Para a realização desta dissertação de mestrado contei com importantes apoios e incentivos que contribuíram direta ou indiretamente para o estímulo intelectual e emocional na superação das dificuldades que me foram surgindo nesta longa caminhada maioritariamente solitária. Pelo atingir desta tão importante meta quero deixar aqui publicamente, neste espaço pessoal, os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar o meu mais sincero agradecimento ao comando da Academia Militar, na pessoa do seu (meu) Comandante MGEN João Jorge Botelho Vieira Borges, pela oportunidade e pelo voto de confiança neste seu subordinado.

O meu sentido reconhecimento ao meu orientador TCOR INF José Carlos Dias Rouco pela total disponibilidade, ensinamentos e conselhos na opção pelas melhores escolhas no trajeto desta investigação. Doutorado em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa criou um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar que tomei, a par de outro, como base para esta investigação.

A todo o corpo docente da quinta edição do mestrado de Liderança - Pessoas e Organizações que com o seu saber, exigência e estímulo conseguiram incutir nos seus mestrandos a vontade de terminar com sucesso a árdua caminhada que eles próprios foram criando à nossa frente.

De igual forma aos Mestrandos meus Camaradas e Colegas de curso pela entrega individual, que resultou num ambiente de entreajuda, de partilha de experiências e de conhecimento de forma a superar as dificuldades tornando a vivência dentro e fora das salas de aula em ambiente familiar.

O meu muito obrigado aos Cadetes alunos da Academia Militar que frequentaram o primeiro e quarto ano nos anos letivos de 2016/17 e 2017/18. Assim como a todos os Tenentes a frequentar os seus Cursos de Promoção a Capitão na Escola das Armas em Mafra nos mesmos anos letivos por se terem disponibilizado para o preenchimento do

questionário aplicado e assim participar nesta investigação sem os quais a mesma não teria sido possível.

Por último uma palavra para a minha família, em particular à minha esposa Joaquina, que desde a primeira hora me incentivou e demonstrou total apoio e aos meus filhos João Tiago e Ana Rita pelos momentos que com eles deixei de privar para que aos propósitos que a mim impus fossem possíveis de concretizar. Pelo vosso incondicional apoio o meu eterno reconhecimento.

Curvo-me perante todos vós aqui referenciados assim como de todos os outros que de forma direta ou indireta estiveram envolvidos neste percurso.

Os meus mais sinceros agradecimentos.

Epígrafe

“A liderança é um processo, através do qual um membro de um grupo ou de uma organização, influencia a interpretação dos eventos dos restantes membros, para alcançar os objetivos.”

Yukl (1998, p. 5)

Resumo

O presente trabalho de investigação subordinado ao tema: “Caracterização das Competências de Liderança dos Cadetes Alunos da Academia Militar”, tem como objetivo a identificação do nível de proficiência das referidas competências dos cadetes alunos da Academia Militar (AM), que frequentaram o primeiro e quarto ano (ano letivo de 2016/17) e o segundo e o quinto ano no seguinte ano letivo. É por este motivo um estudo longitudinal, com base em modelos de competências e de boas práticas de liderança. O presente trabalho de investigação encontra-se estruturalmente dividido em quatro partes. A primeira parte, por ser teórica, apresenta o enquadramento conceptual, no qual são explorados os principais conceitos relacionados com o tema. De índole prática a segunda parte elenca o método de pesquisa utilizado. A terceira apresenta os resultados e a quarta e última apresenta a discussão de resultados e respetiva conclusão. Este trabalho partiu de uma investigação aplicada, através do método descritivo para identificar variáveis e inventariar factos. Foi elaborado tendo por base a lógica de investigação hipotético-dedutivo, em que foram redigidas hipóteses as quais se procuraram testar e validar. Para a técnica de recolha de dados foi aplicado o questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2016), apontado como o modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar para o Exército Português. O mesmo é constituído por 81 questões e 5 níveis de resposta (Discordo totalmente a Concordo totalmente), por força da aplicação de uma escala de Likert. A estas questões estão associadas 27 competências de liderança, integradas em quatro domínios, permitindo reconhecer, identificar e medir a perceção relativamente às mesmas de 117 Cadetes alunos e 148 Tenentes, que constituem uma amostra total de 265 indivíduos. À mesma amostra foi simultaneamente aplicado um questionário sobre o inventário de práticas de liderança de Kouzes e Posner (2003), que se baseia num modelo de cinco práticas de liderança exemplar. Constituído por 30 questões e 5 níveis de resposta (Nunca a Sempre) alberga algumas perguntas sobre a posição relativa no curso derivada da classificação individual e ainda de carácter sociodemográfico. Posteriormente à análise dos questionários, os dados foram inseridos na aplicação IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS - versão 22), originando uma base de dados para tratamento estatístico e posterior análise de resultados. Como principal resultado sublinha-se que com o evoluir dos anos de formação as respostas dos cadetes alunos foram sendo mais significativas e vincadas, identificando igualmente diferenças relevantes na perceção dos cadetes alunos não só ao nível das competências de liderança (destacando-se pela positiva a competência de liderança “Consideração” e pela negativa a “Liderança por delegação”), bem como das práticas de liderança exemplar (sendo a prática mais utilizada a “Encorajar uma dedicação” e em sentido oposto, a menos utilizada, a prática de liderança “Capacitar os outros para agir”). Concluindo assim, que em todos os domínios os alunos estão mais aptos ao adquirirem mais competências académicas e profissionais, revelando uma maior autoconfiança no desempenho das suas tarefas no caminho da excelência, fundamental no desempenho de funções como futuros comandantes.

Palavras-chave: Organização. Liderança. Competências. Cadetes. Ensino Superior Militar.

Abstract

The present research study on the subject “Characterization of the Leadership Competences of the Cadets Students of the Military Academy”, had the aim to identify the level of proficiency of the referred competences of Military Academy (AM) Cadets, who attended the first and fourth year (academic year 2016/17) and the second and fifth year in the following academic year. For this reason, it is a longitudinal study, based on competency models and good leadership practices. The present research paper is structurally divided into four parts. The first part, being theoretical, consists of a conceptual framework, in which the main concepts related to the subject are explored. Of a practical nature, the second part describes the research method used. A third part presents is reserved to the results achieved and the fourth and last, presents the discussion on results and the conclusion. This current paper was developed starting from an applied research, using the descriptive method, in order to identify variables and inventory facts. It was elaborated based on the hypothetical-deductive method, in which hypotheses were drawn, afterwards tested for validation. For the data collection technique, the questionnaire Leadership Competences (Rouco, 2016) was applied, pointed out as a management model for the development of leadership competences in the military context for the Portuguese Army. It consists of 81 questions and 5 levels of answers (Totally Disagree to Totally Agree), through the application of a Likert scale. 27 Leadership competences are associated to these questions, integrated in four domains, allowing to recognize, identify and measure the perception of these competences in 117 Cadets students and 148 Lieutenants, who constitute a sample of 265 individuals. Simultaneously, a questionnaire on the inventory of leadership practices by Kouzes and Posner (2003) was applied to the same sample, based on a model of five exemplary leadership practices. Consisting of 30 questions and 5 levels of response (Never to Always), it contains some questions about the relative position in the course, derived from the individual classification and of a socio-demographic character. After the analysis of the questionnaires, the collected data were inserted in the IBM application Statistical Package for Social Sciences (SPSS - version 22), creating a database for statistical treatment and subsequent analysis of the results. As a main result, it is emphasized that with the evolution of the formative years, the responses of the cadets student became more significant and straight, relevant differences were also identified in the perception of the cadets student, not only in terms of leadership competences (the leadership competence “Consideration” being the most positive and less positive “Leadership by delegation”), as well at the exemplary leadership practices (the most used practice being “Encouraging a dedication” and the leadership practice “Empower others to act”, in the opposite sense, the less used). Concluding thus, that in all domains the students are better apt when acquire more academic and professional competences, revealing greater self-confidence in the performance of their tasks on the path of excellence, fundamental in the performance of functions as future commanders.

Keywords: Organization. Leadership. Competence. Cadets. Military Higher Education.

Índice geral

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Epígrafe	vi
Resumo	vii
Abstract.....	viii
Índice geral	ix
Índice de figuras	xii
Índice de quadros.....	xiii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xv
Lista de símbolos	xvi
Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Conceptual.....	6
1.1. Conceito de organização.....	6
1.2. Conceito de liderança	10
1.3. Liderança <i>versus</i> gestão.....	14
1.4. A liderança e a comunicação	16
1.5. Conceito de competência.....	19
1.5.1. As competências e as características de um líder exemplar	23
1.6. O modelo de Kouzes e Posner.....	24
1.6.1. As cinco práticas de liderança exemplar	26
1.6.1.1. Desafiar o processo.....	26
1.6.1.2. Inspirar uma visão partilhada	27
1.6.1.3. Capacitar os outros para agir	27
1.6.1.4. Indicar um caminho	28
1.6.1.5. Encorajar uma dedicação.....	29
1.7. O ensino superior militar	30
1.7.1. A Academia Militar.....	33
Capítulo 2 – Método	37
2.1. Instrumentos de medida.....	37
2.2. Natureza da investigação	38
2.3. Lógica da investigação	38
2.4. Quanto aos objetivos	38

2.5. Procedimento	39
2.6. Desenho da investigação	40
2.7. Técnicas de recolhas de dados	41
2.8. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	42
2.9. Métodos estatísticos utilizados no tratamento de dados	47
Capítulo 3 – Apresentação de Resultados	48
3.1. Estatística descritiva	48
3.1.1. Hipótese nula e hipótese alternativa para um teste emparelhado	49
3.2. Análise descritiva das variáveis dependentes em estudo.....	50
3.2.1. Análise descritiva das variáveis dependentes por ano escolar	51
3.2.1.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por ano escolar.....	54
3.2.2. Análise descritiva das variáveis dependentes por classificação	64
3.2.2.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por classificação	67
3.2.3. Análise descritiva das variáveis dependentes por género.....	70
3.2.3.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por género.....	72
3.2.4. Análise descritiva das variáveis dependentes por experiência profissional anterior.....	74
3.2.4.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por experiência profissional anterior.....	76
3.2.5. Análise descritiva das variáveis dependentes pela sua origem: militares/civis	77
3.2.5.1. Comparação múltipla de médias aritméticas pela sua origem: militares/civis	79
3.3. Correlações e regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar no momento 2	80
3.3.1. Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar no momento 2.....	81
3.3.2. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2”.....	83
3.3.3. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”	86
3.3.4. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”	89
3.3.5. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Indicar um caminho 2”	91
3.3.6. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”.....	94
Capítulo 4 – Discussão de Resultados	98
Conclusão	113
Referências	i

APÊNDICES	vii
APÊNDICE A – Médias entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.	viii
APÊNDICE B – Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar, para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.	x
APÊNDICE C – Médias entre os pares de competências de liderança, para os alunos que frequentaram o 4º ano, 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.	xii
APÊNDICE D – Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 4º ano, 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.	xiv
APÊNDICE E – Teste <i>Shapiro-Wilk</i> de normalidade.	xvi
APÊNDICE F – Teste Anova para a variável independente – classificação.	xviii
APÊNDICE G – Estatísticas de grupo quanto ao género.	xx
APÊNDICE H – Teste de Levene de amostras independentes quanto ao género.	xxii
APÊNDICE I – Estatísticas de grupo quanto à experiência profissional anterior.	xxv
APÊNDICE J – Teste de amostras independentes quanto à experiência profissional anterior.	xxvii
APÊNDICE L – Estatísticas de grupo quanto à sua origem.	xxx
APÊNDICE M – Teste de amostras independentes quanto à sua origem.	xxxii
APÊNDICE N – Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar.	xxxv
APÊNDICE O – Questionário de competências	xxxvii

Índice de figuras

Figura 1. Desenho da investigação.	40
Figura 2. Distribuição da amostra por ano curricular.	44
Figura 3. Distribuição da amostra por antiguidade no seu curso.....	44
Figura 4. Distribuição da amostra por género.	45
Figura 5. Distribuição da amostra por experiência profissional anterior.	46
Figura 6. Distribuição da amostra pela sua origem de recrutamento.	46
Figura 7. Tendências das competências de liderança por ano escolar.....	99
Figura 8. Competências de liderança por ano escolar.	100
Figura 9. As cinco práticas de liderança exemplar por ano escolar.....	102

Índice de quadros

Quadro 1. Estrutura e resumo do trabalho de investigação.	5
Quadro 2. Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos.	8
Quadro 3. Líder vs gestor.	14
Quadro 4. Liderança vs Gestão.	15
Quadro 5. Barreiras no processo de comunicação.	17
Quadro 6. Competências associadas à liderança agregadas em domínios.	21
Quadro 7. As 27 competências associadas à liderança.	22
Quadro 8. As características de um líder exemplar.	24
Quadro 9. As cinco regras ou princípios básicos da liderança exemplar.	25
Quadro 10. As cinco práticas e os dez mandamentos da liderança exemplar.	30
Quadro 11. Universo da amostra.	42
Quadro 12. Competências de liderança por ano escolar.	52
Quadro 13. As cinco práticas de liderança exemplar por ano escolar.	54
Quadro 14. Correlação entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.	56
Quadro 15. Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.	59
Quadro 16. Correlação entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 4º ano 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.	61
Quadro 17. Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 4º ano 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.	64
Quadro 18. Competências de liderança por classificação (posição relativa no curso). ..	65
Quadro 19. As cinco práticas de liderança exemplar por classificação (posição relativa no curso).	66
Quadro 20. Teste Levene de homogeneidade de variâncias.	68
Quadro 21. Teste Post Hoc de Tukey HSD de comparações múltiplas.	70
Quadro 22. Competências de liderança por género.	71
Quadro 23. As cinco práticas de liderança exemplar por género.	72
Quadro 24. Competências de liderança por experiência profissional anterior.	75
Quadro 25. As cinco práticas de liderança exemplar por experiência profissional anterior.	76
Quadro 26. Competências de liderança por condição militar.	78
Quadro 27. As cinco práticas de liderança exemplar por condição militar.	79

Quadro 28. Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar.....	82
Quadro 29. Resumo do modelo da variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.....	83
Quadro 30. Teste Anova ^a para a variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.....	84
Quadro 31. Coeficientes ^a da variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.....	85
Quadro 32. Resumo do modelo da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.....	86
Quadro 33. Teste Anova ^a para a variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.....	87
Quadro 34. Coeficientes ^a da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.....	88
Quadro 35. Resumo do modelo da variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.....	89
Quadro 36. Teste Anova ^a para a variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.....	89
Quadro 37. Coeficientes ^a da variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.....	90
Quadro 38. Resumo do modelo da variável dependente indicar um caminho com as variáveis independentes.....	92
Quadro 39. Teste Anova ^a para a variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.....	92
Quadro 40. Coeficientes ^a da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.....	93
Quadro 41. Resumo do modelo da variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.....	94
Quadro 42. Teste Anova ^a para a variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.....	95
Quadro 43. Coeficientes ^a da variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.....	96
Quadro 44. Competências de liderança e práticas de liderança exemplar com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Augusto Simas Machado.....	105
Quadro 45. Competências de liderança com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Bernardim Freire de Andrade.....	106
Quadro 46. Práticas de liderança exemplar com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Bernardim Freire de Andrade.....	107

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

- (A3ES)** – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- AM** – Academia Militar.
- AFA** – Academia da Força Aérea.
- CEMGFA** – Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- CPC** – Curso de Promoção a Capitão.
- EESPM** – Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar.
- ECTS** – *European Credit Transfer and Accumulation System*.
- EMFAR** – Estatuto dos Militares da Forças Armadas.
- EN** – Escola Naval.
- EA** – Escola das Armas.
- ES** – Escola dos Serviços.
- ESE** – Escola de Sargentos do Exército.
- ESM** – Ensino Superior Militar.
- EESPUM** – Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar.
- FA** – Forças Armadas.
- FUC** – Fichas de Unidade Curricular.
- GNR** – Guarda Nacional Republicana.
- IBM** – *International Business Machines*.
- IUM** – Instituto Universitário Militar.
- LPI** – *Leadership Practices Inventory*.
- MCL** – Modelo de Competências de Liderança.
- MGEN** – Major-general.
- PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.
- QP** – Quadro Permanente.
- SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*.
- RC** – Regime de contrato.
- RV** – Regime de voluntariado.
- TCOR** – Tenente-coronel.

Lista de símbolos

- β – Inclinação face à variável explicativa.
- F** – Teste F – significância da regressão.
- ρ – Coeficiente de correlação de Spearman.
- r – Coeficiente de correlação de *Pearson*.
- R** – Variação explicada pelo modelo.
- R²** – Variação explicada pelo modelo ajustado.
- S** – Desvio padrão.
- σ – *Sigma variance*.
- Sig.** – Significância.
- S_x** – Erro padrão.
- t** – Teste t de *student*.
- VIF** – *Variance inflation factor*.
- \bar{x} – Média aritmética.

Introdução

O Mestrado de Liderança - Pessoas e Organizações da AM para obtenção do grau obriga, segundo o seu regulamento, no terceiro semestre da sua estrutura curricular, à elaboração de uma dissertação de natureza científica com base em trabalho autónomo, supervisionado por doutor ou por especialista de mérito na respetiva área científica reconhecido pelo Conselho Científico que, preferencialmente, exerça funções de docência na AM.

A presente investigação tem o intuito da obtenção desse grau por parte do seu autor e visa a caracterização das competências de liderança dos Cadetes alunos da AM.

Os vários temas e questões levantadas sobre liderança têm sido alvo de crescente investigação e interesse por parte de inúmeros autores no estudo de variadíssimas instituições, quer sejam elas públicas ou privadas, por o desenvolvimento e exercício da liderança abranger várias atividades e sectores da sociedade cada vez mais una. Tem sido um conceito interpretado e definido consoante o autor e o estudo em que é abordado. De uma forma geral o líder, que a pratica, tem sido visto como alguém que, antecipadamente, se adapta ao contexto, às circunstâncias e que por intermédio da sua influência gere conflitos no seio da organização onde está inserido.

Também as instituições do ensino superior, têm hoje como grande desafio proporcionar aos seus graduados a aquisição de competências, que as organizações suas “clientes” necessitam para se desenvolverem com sustentabilidade e conseqüente sucesso. Por conseguinte nesta era chamada do “Conhecimento”, estas instituições tiveram de se adaptar ficando obrigadas a formar melhores pessoas, melhor e mais qualificadas, em conseqüência mais competentes.

Astin e Astin (2000, p. 17) à pergunta: – Porque é que o desenvolvimento da liderança é importante para os estudantes? – defendem estes autores “que a produção de líderes mais eficazes é essencial para a construção de uma sociedade e um mundo melhor”, sugerem ainda que “o desenvolvimento da liderança deve ser uma parte crítica da experiência da faculdade” e que “os estudantes que já se vêem como futuros líderes em áreas, como seja de serviço público, empresários, militares ou outros podem, legitimamente perguntar: - Que relevância tem o desenvolvimento da liderança para nós?”.

As instituições de ensino superior, em resposta a esta e outras questões, passaram a incluir nos seus currículos competências de liderança para melhor capacitar e enriquecer os seus alunos durante e após a sua formação, com vista a uma melhor preparação e integração no mercado de trabalho. O desenvolvimento das competências de liderança em alunos universitários tem-se tornado fundamental em todos os setores de trabalho, em todas as áreas do mercado, cada vez mais globalizado.

O conceito de competência para Ceitil (2007), tem vindo progressivamente a influenciar a gestão empresarial, e muito particularmente os domínios da gestão de recursos humanos. Apesar da sua generalizada utilização, a gestão de competências é, ainda, por muitos considerado um território de difícil e controversa aplicabilidade nas práticas de gestão, afirma ainda aquele autor. No entanto, para determinadas profissões tem-se vindo a instituir e a definir um conjunto de competências basilares que comumente devem ser possuídas por quem as exerce. De tal forma que os recursos humanos, tendo em vista os objetivos das instituições, utilizam um modelo de gestão de competências que lhes permite, a todo o momento, avaliar o potencial individual dos seus colaboradores, com óbvias repercussões no desempenho global destes e da organização.

Neste contexto, os perfis e as competências dos quadros do Exército e da GNR, são dos mais exigentes ao nível da sua formação. Sendo o efetivo dos seus Oficiais “alimentado” pelos cadetes que concluem com sucesso a sua formação de base na AM, durante 5, 6 ou 7 anos consoante terminam os seus cursos nas respetivas especialidades das armas e serviços, que anualmente vão ingressando nos quadros permanentes (QP).

O Exército é um dos três ramos das Forças Armadas (FA) Portuguesas. As FA são um pilar essencial da Defesa Nacional, constituem a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República. O seu funcionamento é orientado para a sua permanente preparação, tendo em vista a sua atuação para fazer face a qualquer tipo de agressão ou ameaça externa (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 01 de setembro, do Ministério da Defesa Nacional, 2014).

A Guarda Nacional Republicana (GNR) caracteriza-se por ser uma força de segurança de natureza militar, organizada num corpo especial com jurisdição em todo o território nacional e mar territorial, com dupla dependência governamental do Ministro da Defesa e da Administração Interna, com sujeição ao Código de Justiça Militar. Tem por missão assegurar a

legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei¹.

Torna-se imperioso, com base no cenário descrito anteriormente, caracterizar as competências de liderança adquiridas ao longo da formação dos Cadetes alunos, futuros Oficiais, comandantes e líderes do Exército ou da GNR, para que possam vir a ter um desempenho de funções futuras percebido de uma forma globalmente positiva, até ao momento em que os jovens Tenentes são chamados para a frequência do curso de promoção ao posto de capitão (CPC). Quer no dia a dia das suas unidades militares em território nacional, quer em ambiente potencialmente hostil, como podem ser as missões no estrangeiro além-fronteiras, em teatros de operações em formações isoladas ou forças conjuntas se concentram, manobram e em casos mais extremos combatem em guerra declarada e aberta, na maioria das vezes em várias frentes, cuja exigência à liderança e desempenho é potenciada.

A presente investigação compromete-se a caracterizar as competências de liderança dos cadetes alunos da AM, tendo por base dois modelos de liderança descritos no primeiro Capítulo da mesma. Para isso, definimos primeiro os conceitos de organização e liderança com base nas várias aceções dos muitos autores que se debruçam sobre estas temáticas, assim como o conceito de competência em geral e em contexto militar agregadas nos seus domínios considerados mais importantes.

Em face do exposto, o propósito deste trabalho é efetuar uma investigação de forma a responder à seguinte questão central (QC):

QC: Quais as competências e práticas de liderança exemplar mais desenvolvidas nos Cadetes alunos da Academia Militar?

Estabelecida a pergunta de partida, que nos situa no objetivo geral do trabalho de investigação, foi possível definir objetivos específicos, que se traduzem nas seguintes questões derivadas:

Questão derivada 1 (Qd1): Será que existe uma evolução significativa do nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos, do curso General Augusto Simas Machado?

Questão derivada 2 (Qd2): Será que existe uma evolução significativa do nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos, do curso General Bernardim Freire de Andrade?

¹ GNR (2018). Portal da Guarda Nacional Republicana. Acedido a 22 de nov. 2018. Disponível em www.gnr.pt/missao.

Decorrentes dos objetivos levantam-se as seguintes hipóteses de investigação, que segundo Sarmiento (2013, pp. 13-14) “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” e que antecipam “características prováveis do objeto a ser investigado” e que “carecem de confirmação ou verificação”:

H1: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos do curso General Augusto Simas Machado e do curso General Bernardim Freire de Andrade, ao longo dos anos escolares em estudo.

H2: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos, com diferentes classificações académicas.

H3: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar entre os Cadetes alunos, de géneros diferentes.

H4: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos, com experiência profissional anterior.

H5: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos, com origens de recrutamento diferentes.

H6: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Desafiar o processo”.

H7: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Inspirar uma visão partilhada”.

H8: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Capacitar os outros para agir”.

H9: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Indicar um caminho”.

H10: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Encorajar uma dedicação”.

Para a realização deste estudo será efetuada uma pesquisa bibliográfica para dar suporte a toda a investigação, e uma pesquisa descritiva com a aplicação de um questionário em sala de modo a poder-se registar (numa aplicação informática), analisar e correlacionar os dados obtidos para dar resposta às perguntas e verificação das hipóteses levantadas de forma a podermos caracterizar as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar dos alunos dos cursos em causa, findo os quais serão futuros Oficiais do QP do Exército ou da GNR.

Em síntese, apresenta-se cada uma das partes principais do trabalho e os temas em resumo de cada um dos capítulos:

Quadro 1. Estrutura e resumo do trabalho de investigação.

Parte I Teórica			
Enquadramento conceptual	Introdução		Enquadramento no tema e justificação da sua pertinência. Questão de investigação, objetivo geral e objetivo específico. Hipóteses e metodologia. Síntese dos capítulos.
	Capítulo 1	Conceito de organização	Caracterização do termo em geral
		Conceito de liderança Liderança versus gestão A Liderança e a comunicação	Abordagem de conceitos com perspetivas de vários autores sobre liderança em geral.
		Conceito de competência As competências e as características de um líder exemplar	Abordagem de conceitos com perspetivas de vários autores sobre competências.
		O modelo de Kouzes e Posner	As cinco práticas de liderança exemplar
		O ensino superior militar	Pequena súpula sobre o ensino superior militar português.
		A Academia Militar	Breve caracterização dos curricula da AM
Parte II Prática			
Trabalho de campo	Capítulo 2	Método	Explicação detalhada sobre os métodos e procedimentos utilizados.
	Capítulo 3	Apresentação de resultados	Baseada nos dados colhidos e tratados
	Capítulo 4	Discussão de resultados	Análise e reflexão sobre os dados obtidos
Conclusão			Síntese dos elementos constantes no texto do trabalho, unir ideias e fechar as questões apresentadas na introdução do trabalho.

Fonte: Sarmento (2013). Elaboração própria.

Capítulo 1

Enquadramento Conceptual

Pretende-se neste capítulo determinar a investigação que foi feita e a que eventualmente esteja por fazer nesta área de estudo e que seja também o ponto de partida para toda a investigação com a apresentação das melhores teorias sobre a temática. Sobre esta questão Cardoso, Alarcão e Celorico (2010, p. 7) afirmam que “cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura”. Pressupõe-se então, que se faça uma pesquisa e posterior análise², quer seja sobre artigos científicos publicados recentemente em revistas conceituadas, quer seja sobre livros de autores e investigadores reconhecidos que se debrucem sobre a nossa temática além de outras e quaisquer formas que auxiliem no processo de investigação, tendo sempre a preocupação de não correremos o risco de recolher demasiada e dispensável informação.

Para eliminarmos esse risco, devemos ser seletivos com o intuito de delimitarmos o problema com perguntas de investigação num campo restrito tendo por base fontes primárias, onde a informação é mais relevante, que vão ao encontro das palavras-chave ou variáveis³ do nosso estudo.

As palavras-chave expõem a abrangência do assunto e os seus conceitos principais, por terem uma ligação direta com a área de estudo, temas e tópicos principais da investigação, iniciamos a nossa abordagem pela descrição do conceito de organização.

1.1. Conceito de organização

A literatura existente em torno deste conceito é muito abrangente e tem sofrido alterações ao longo do tempo. Ao longo do tempo a vida e a conduta do ser humano foram

² Análise é a categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados e tem como objetivo reduzir grande quantidade de dados brutos, passando-os para uma forma interpretável e manuseável (Carvalho, 2009, p. 136).

³ As variáveis são grandezas quantitativas que podem assumir diversos valores, de forma endógena (é uma variável que é explicada no quadro da teoria) ou exógena (embora influencie as variáveis endógenas, é explicada pelos fatores externos à teoria) (Carvalho, 2009, p. 136).

sendo moldadas, alteradas e influenciadas pelas relações existentes entre as organizações em que vai estando inserido.

Na década de 30 do século passado, Barnard (1938) começa por dizer que “uma organização consiste num sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Uns anos mais tarde Marcovitch (1972) defende que “quando um homem junta esforços com outros homens, surge a organização”, Scott (1987, p. 22) no final dos anos 80 afirma que organizações são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”. Maximiano (2000, p. 91) diz que “as organizações estão por toda a parte. A universidade é uma delas, assim como o centro académico”, também diz que “uma organização é um sistema⁴ de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos”. Mais recentemente, no virar do século, Kamoche (2001) vem dizer que organizações são “coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”.

Chiavenato (2004, p. 54) afirma que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita”. Um ano após, Chiavenato (2005, p. 24) vem refinar o que Barnard escreveu em 1938, dizendo que uma "organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Numa última abordagem, uma organização poderá ser entendida como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos” (Bilhim, 2006, p. 21).

Pelas afirmações deste conjunto de autores podemos desde já depreender que a maior ou a menor força das organizações, tem por base as pessoas que constituem os seus quadros, devendo por isso a componente dos recursos humanos ser um pilar forte, que é preciso manter robusto através de um recrutamento cuidado, que pode ser facilitado se as organizações tiverem a capacidade para atrair os melhores candidatos.

As organizações têm objetivos estratégicos, para os cumprir têm de estar organizadas e estruturadas por intermédio de relações, com maior ou menor hierarquização no seu organograma, pautando por uma boa comunicação entre setores de forma a tornar claras as

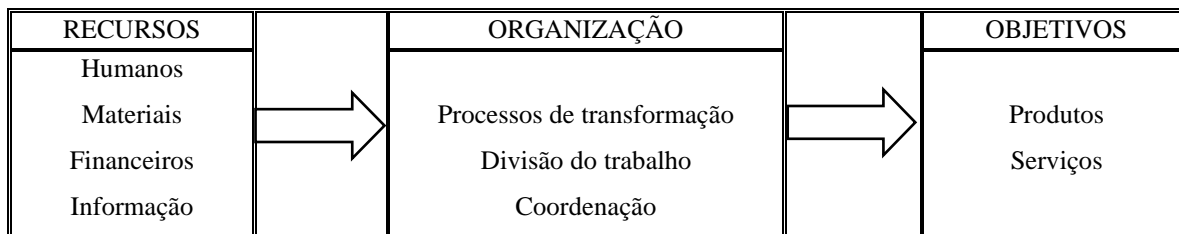
⁴ Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito (Cleland, 1975, pp. 5-8).

funções de cada um dos seus elementos e garantir a agilidade e eficiência na execução de todas as suas atividades.

Um dos fatores de sucesso das organizações, como referido, tem origem na qualidade dos seus quadros, no entanto, se estas pessoas não forem distribuídas por tarefas para as quais estão mais habilitadas, a organização não funciona. Por este motivo uma outra preocupação tem de estar presente, a forma como as organizações estão estruturadas ao nível da sua edificação. Uma dessas formas é a departamentalização da organização, que não obstante de a dividir, permite dispor as pessoas por tarefas semelhantes, onde se fala a mesma linguagem e regra geral se sabe de quem é a responsabilidade de cada um dos níveis hierárquicos, no fundo percebe-se quem lidera.

É o plano de atividades que dita a melhor opção relativamente à estrutura organizacional, tornando-se assim fundamental para melhor se articularem as atividades desenvolvidas no dia-a-dia da organização, mantendo sempre o foco de atingir os objetivos delineados pelos escalões mais elevados.

Quadro 2. Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos.



Fonte: Maximiano (2000, p. 92). Elaboração própria.

Pode-se então afirmar que após traçado o plano organizacional, toda a organização carece de um líder que estimule o esforço e a união dos restantes membros, na concretização dos objetivos definidos com vista à obtenção do sucesso e que “de uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns.” (Cunha, et al., 2007, p. 38).

A análise do seu ambiente tanto interno como externo, onde a organização está inserida ou vai operar, é outro dos fatores preponderantes com vista ao sucesso. A ferramenta mais utilizada para fazer o estudo da posição estratégica relativamente ao ambiente onde a organização está inserida é a denominada “análise *SWOT*”⁵, que segundo Kotler e Keller (2014,

⁵ *SWOT* - Sigla inglesa cujas iniciais são as dos termos: *Strengths* - pontos fortes, *Weaknesses* - pontos fracos, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* - ameaças. A análise *SWOT*, foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford, na Califórnia, por Albert Humphrey. O seu último “paper” sobre o tema da análise.

p. 49) é “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa”, dando uma perspectiva global da situação em que se encontra a organização, permitindo a identificação de estratégias e de ações mais benéficas a tomar.

O ambiente interno quando analisado é caracterizado por pontos fortes e por pontos fracos, os quais se presumem ser influenciáveis pela própria organização. Relativamente às suas concorrentes, os pontos fortes correspondem a vantagens internas da organização, ao invés, os pontos fracos dizem respeito a desvantagens internas que podem impedir a concretização dos objetivos traçados.

Quanto ao ambiente externo, contém fatores e elementos, que por serem externos à própria organização, não podem ser controlados nem previstos por esta, pelo que a análise desta envolvente permite a identificação de tendências que se poderão revelar em ameaças ou em oportunidades para a organização.

De forma resumida, podemos assim dizer que a Análise *SWOT* visa essencialmente minimizar os pontos fracos; reforçar os pontos fortes; usufruir das oportunidades e por último minimizar as ameaças e torná-las em potenciais oportunidades.

À imagem de outras organizações em geral, também os estabelecimentos de ensino superior não podem fugir a esta análise e para isso devem definir muito bem a sua missão educativa, que tenderá a garantir um ensino de qualidade, que desenvolva e potencie nos seus alunos capacidades intelectuais. Que tenha como visão ser uma referência a nível nacional e além-fronteiras, para isso tem de cultivar valores que sejam compartilhados por todos, como o rigor, a ética, a competência, o compromisso e a inovação. Chiavenato (2004, pp. 164-165), designou este “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os elementos da organização” como cultura organizacional em que esta “cultura exprime a identidade da organização” e “o seu modo de vida”. Bilhim (2006, p. 435) vem corroborar com esta ideia, quando afirma que “a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é mudar os sistemas de pensar, sentir e agir onde as pessoas trabalham, cujos comportamentos só podem ser compreendidos em relação ao contexto cultural a que pertencem”.

É fundamental que detenham também uma boa estrutura, que consigam recrutar e manter um corpo docente de qualidade, de modo a manter uma forte dinâmica de atividades académicas internas. Ao nível externo deve primar por relacionar-se com outras instituições nacionais e internacionais, por intermédio de assinatura de protocolos de cooperação, com o

SWOT, foi elaborado pouco antes de falecer com 79 anos de idade, em 2005, e seria publicado a título póstumo. In páginas 7-8, da *newsletter* da *SRI alumni association*, da edição de dezembro de 2005.

intuito de se superarem e serem aliciantes *per si* para a população juvenil, mesmo face a outras ofertas de ensino superior.

O sistema educativo português durante este novo século já sofreu e continua a ser alvo de importantes mudanças por força de alguns fatores quer sejam eles sociais, económicos ou culturais. São disso exemplo a adoção até final do ano letivo de 2008/09, do acordo de Bolonha⁶, da escolaridade obrigatória a subir para os 18 anos de idade ou até ao 12º ano de escolaridade em 2009⁷, que veio colocar às portas das universidades um maior número de estudantes que até então iam abandonando o ensino secundário e optavam por entrar no mercado de trabalho muito mais jovens. Dentro da União Europeia já se vai ouvindo falar em mais alargamentos para a escolaridade obrigatória, em que o caminho dessa evolução aponta para a integração do ensino superior. Estas alterações no seio das universidades acarretam muitas e substanciais mudanças na forma de ser e de estar do ambiente universitário.

Esta caminhada de constante adaptação, em que o foco deve estar em permanência sob os alunos e a sua educação, torna-se exigente não só para os reitores e suas equipas de direção como para os restantes colaboradores. Este trabalho de equipa implica obrigatoriamente que se fale de liderança que, quando exercida de forma adequada, gera condutas que vão afetar a forma e o nível de empenho de todo o pessoal docente e não docente, que permita aumentar mais valor à organização, assumindo desta forma cada vez mais um papel preponderante no atual desempenho das instituições de ensino superior. Com o farol direcionado para o alcance dos objetivos traçados, em que o seu sucesso é determinado pelo contexto cultural onde se insere, pelo ambiente da instituição, bem como pelos traços pessoais de todos que a constituem.

1.2. Conceito de liderança

Desde os primórdios da civilização humana que predomina no grupo um indivíduo que conduz os demais, que os protege e que diligencia para que exista um ambiente harmonioso no seio do grupo, rumo ao alcance de um objetivo específico para o bem comum.

Com o destaque de um perante os demais, dá-se início ao surgimento de processos de diferenciação e hierarquização com conseqüente disseminação de reflexões acerca das relações que se estabelecem no âmbito do ato de liderar, pelo que facilmente se entende que nos últimos

⁶ Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de março. Diário da República – 1.ª Série - A N.º 60 - de 24 de março de 2006 Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

⁷ Por força da Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto que estabelece o regime de escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar.

anos esta temática da liderança seja alvo de crescente interesse por parte de muitos autores da área das ciências sociais.

Por cada autor e conforme a sua perspectiva surgem algumas definições de liderança, esta ideia foi escrita por Stogdill (1974, p. 259), no seu livro “*Handbook of Leadership*” onde concluiu que “existem quase tantas definições de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito”. Este mesmo autor, define liderança como uma interação entre membros ou um grupo. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos influenciam outras pessoas mais do que os atos destes os influenciam a eles (Stogdill, 1974, pp. 43-44).

A afluência de novas definições continuou inabalável desde que Stogdill fez aquela observação (Yukl, 2013, p. 2). Para Bass (1990, p. 11), a liderança é a mais falada e o menos compreendido dos fenómenos humanos. Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (2000, p. 272) a liderança é uma tentativa de usar a influência não coerciva para motivar os indivíduos a realizar algum objetivo. Muito recentemente Ceitil (2006, p. 112), vem dizer que “a liderança é uma das missões mais nobres e importantes que um ser humano pode desempenhar, quer seja num país, numa autarquia, numa empresa, numa organização ou numa família”.

Muitas outras definições existem e os pontos de convergência e divergência são muitos. Dois aspetos parecem ser comuns à maioria das definições de liderança. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança está ligada a um fenómeno grupal (Bergamini, 1994, p. 15), isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica claro tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus seguidores, levando-os a cumprir os objetivos traçados (Barracho, 2012). Uma das maiores polémicas envolve a questão de se saber se a liderança é um processo coletivo partilhado por todos os membros do grupo ou se, pelo contrário, resulta de uma especialização de papéis em que alguém se especializa no papel de líder (Rego, 1998).

Uma outra controvérsia sobre esta temática é a discussão sobre se a liderança é adquirida ou inata? É genericamente aceite que a liderança não é uma simples qualidade inata, “mas sim uma relação complexa entre algumas variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização e, por último, o ambiente económico, social e político (...)” (Barracho, 2012, p. 55). Também nesta linha de pensamento Motta (1999, p. 207), defende que para exercer liderança não é necessário conter habilidades raras, mas sim aprendê-las através do ensinamento e da experiência de vida e que os líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. Quando se fala em habilidades, o conceito de capacidade é muitas vezes trazido à colação pelos autores em algumas definições

de liderança. Uma capacidade corresponde a uma competência que poderá ser aprendida ou desenvolvida por qualquer pessoa (Hunter, 2006).

O ato de liderar não está ao alcance de muitos, pese embora alguns desempenhem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências extraordinárias, autoridade ou poder. Consequentemente liderar não é ordenar nem mandar, mas convencer os liderados no sentido de realizarem as ideias pré-concebidas por quem os lidera. A persuasão é feita de estímulos motivacionais que permitem aos subordinados, individualmente ou em trabalho de equipa, desempenhar as tarefas extraordinariamente bem.

Nunca se abordou tanto sobre a importância do trabalho em equipa como agora, cada vez mais se procura o indivíduo com capacidades de trabalhar em conjunto, tornando-se numa competência essencial aquando do recrutamento organizacional.

O trabalho em equipa é essencial, tornando os subordinados “os óculos do líder”, que lhe permitem “perceber melhor o que acontece à sua volta e prestar atenção aos sinais ténues, de forma a ter uma maior consciência da situação atual, o que o tende a ajudar a pensar nos problemas e projetos que estão para vir” de acordo com um estudo efetuado junto de milhares de trabalhadores por James Kouzes e Barry Posner, para o seu livro “*O Desafio da Liderança*”.

Segundo Kouzes e Posner (2007), existem padrões comuns à prática da liderança que podem ser aprendidos, não obstante de cada líder ser um indivíduo único. Afirmam também que “o fenómeno da liderança se encontra em todo o lado e não está reservada a só alguns” (Kouzes e Posner 2009, p. 45), na mesma lógica “a liderança é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis para todos” e “é uma relação entre aqueles que querem liderar e aqueles que escolhem seguir” (Kouzes e Posner, 2009, p. 46).

Por intermédio desses referidos padrões, que segundo aqueles autores, podem ser aprendidos e reconhecidos em líderes com brilhantes desempenhos, descobriram e identificaram cinco práticas de liderança eficaz, que os líderes adotam quando querem conseguir feitos extraordinários nas suas organizações: indicar um caminho, inspirar uma visão partilhada, desafiar o processo, capacitar os outros para agir e encorajar uma dedicação. Este modelo, baseado naquelas práticas, funciona como um plano de comportamentos chave a adotar ou uma *checklist* a cumprir para o desenvolvimento duma liderança eficiente.

É de realçar que a liderança a nível das FA se apresenta como fator preponderante e essencial na organização, tendo o líder militar de ter capacidades muito desenvolvidas nesta área, por ter de lidar com o *stress* da batalha e com a gestão das emoções e expectativas das suas tropas, ou seja, não só tem de ser proficiente em termos táticos, como tem de saber lidar a nível emocional com a morte e de apresentar a resiliência e força mental para suprimir a pressão

a que os subordinados ficam sujeitos numa situação de guerra aberta (Field Manual FM 6-22, Army Leadership, 2006)⁸.

Ser líder militar, apresenta-se como um desafio com dificuldades acrescidas e maiores responsabilidades. A defesa de uma Nação abarca muitas componentes com a conjugação de vários fatores, que fazem com que a liderança, neste ambiente, seja um trabalho particularmente de elevada complexidade. Para melhorar a sua proficiência, os líderes militares devem tirar proveito das mais variadas oportunidades para aprender e ganhar experiência para potenciar e otimizar as competências de um líder. Devem procurar novas oportunidades de aprendizagem, de formação, questionar e pedir críticas de desempenho.

Esta abordagem a favor da aprendizagem ao longo da vida garante líderes proficientes e não apenas Comandantes (FM 6-22, Army Leadership, 2006)⁹.

Os Comandantes, têm de ter em atenção o facto de a desmotivação entre os militares ser cada vez mais notória, é necessário exercer o dever de tutela, acautelando o seu bem-estar, estimular a coesão e o trabalho de equipa, de modo a sentirem-se parte de algo superior - a instituição à qual pertencem, levando a um incremento da sua motivação, desempenho e, consequentemente aumento da sua produtividade.

Fica notória a importância da liderança, quando a capacidade do líder de influenciar os outros, conduz todos os membros do grupo a cumprirem os objetivos a que se propuseram ou lhe foram propostos. O nível de sucesso de um grupo está na forma como o líder consegue motivar os subordinados e aproveita as suas capacidades ou até consegue que sejam potenciadas. Dar o exemplo é importante em todas as situações, na medida em que permite passar aos subordinados, um sinal de credibilidade e confiança, passando eles próprios a adotarem esse tipo de condutas. A comunicação e vontade por parte do líder de chegar aos subordinados bem como de se fazer compreender revela-se, essencial para garantir o sucesso da missão, aumentar a confiança, o espírito de corpo e de equipa.

A liderança tem então um papel de destaque nas organizações, pois o líder pode ser considerado como núcleo que faz todo o organismo funcionar de forma organizada, coerente e ao mesmo tempo flexível. Assim, é importante a formação de líderes para os diferenciar dos gestores, pois só os líderes poderão ter um desempenho excecional na sua função, garantindo o melhor rendimento dos seus subordinados, com vista à obtenção dos melhores resultados para a organização onde estão inseridos.

⁸ Tradução livre do autor.

⁹ Tradução livre do autor.

1.3. Liderança versus gestão

Muito debate se tem gerado à volta desta questão, com defensores da exclusividade dos conceitos e outros autores a defenderem que os papéis do líder e do gestor têm uma fronteira pouco definida, com situações de sobreposição, em que os termos vocabulares são vistos como sinónimos, no entanto, existem diferenças bem notórias entre eles, até porque um bom líder pode não ser forçosamente um bom gestor e vice-versa.

As pessoas foram acostumadas a ver os líderes como "patrões", aqueles que lhe dão ordens ao mesmo tempo, aos quais se foram habituando a obedecer como seus subordinados. Nas organizações tradicionais, por norma há uma hierarquia com base na verticalidade, com o conselho de administração no topo e os restantes funcionários na base. Os gestores dão instruções aos subordinados sobre o que fazer, bem como sobre o modo de o fazer.

Quadro 3. Líder vs gestor.

LÍDER	GESTOR
Procura agir sobre a situação.	Rende-se à situação.
Inova.	Administra.
Questiona-se o quê e o porquê.	Questiona-se sobre o como e o quando.
Tem perspetivas a longo prazo.	Tem perspetivas a curto prazo.
É original.	Imita.
As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas.	As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas.

Fonte: Rego (1998). Elaboração própria.

Esta abordagem apresenta dois grandes problemas. Um deles é que não há uma distinção clara entre gestão e liderança. A gestão é, na verdade, uma tarefa mais administrativa, ao passo que a liderança passa por levar a organização a grandes níveis de desempenho e consequente sucesso. O outro problema é, que um formato hierárquico rígido pode revelar-se bastante inadequado num mundo em rápida, onde por vezes um formato mais horizontal torna os processos mais fluídos e consequentemente de adequação e resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo, onde a organização exerce a sua influência.

Através de uma breve análise de alguns artigos, verifica-se que cada vez mais se requer um líder flexível e dinâmico, em detrimento do típico “gestor” que se limita a seguir as normas previamente instituídas, trabalha apenas para o exigido e não para chegar mais longe. Um líder

pretende-se visionário, “acima de tudo, o líder tem de ter a capacidade de construir grandes empresas que possa suportar” (Collins, 2011), ou seja, o líder tem de estar presente no processo em si, criação, desenvolvimento do projeto e controlo, o líder não só tem de ser honesto e assumir as responsabilidades, como tem de garantir e preservar a imagem e credibilidade da organização que lidera.

Rego e Cunha (2007, p. 184) são da opinião que “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva e assente em valores”. Em contrapartida, a “gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reativa, assente em cálculos e transações”.

Rost e Smith (1992), referiram que “a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados.” Estes autores trazem o conceito de autoridade à gestão, dando a ideia que entre os gestores e os seus subordinados, a relação que vigora é formal e burocrática.

Uma outra visão é a de Kouzes e Posner (2009), ao defenderem que a liderança é considerada como um conjunto de características de personalidade, enquanto a gestão é vista como um conjunto de capacidades que podem ser aprendidas.

Rouco (2012, p. 368) também afirma que “o comandante e o gestor desempenham o papel de líder quando têm necessidade de estabelecer relações interpessoais com os seus subordinados ou colaboradores para os levar a esforços extraordinários”.

Quadro 4. Liderança vs Gestão.

LÍDERANÇA	GESTÃO
Implica a influência de relacionamento.	Privilegia um relacionamento de autoridade.
Refere-se a líderes e seguidores.	Refere-se a gestores e subordinados
Exige líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização.	Exige a coordenação de indivíduos e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização.
Reclama que as mudanças procuradas reflitam as metas mútuas dos líderes e dos seguidores.	Reclama coordenação de atividades para produzir e vender bens e/ou serviços que traduzam as metas da organização.

Fonte: Rost & Smith (1992). Elaboração própria.

De uma maneira geral, a “liderança é concebida como o exercício visionário e a capacidade de mobilizar, enquanto à gestão cabe a implementação da visão do líder e a manutenção da infraestrutura organizativa que a permite e facilita” (Cunha et al., 2004, p. 269).

Eventualmente poderá concluir-se que a gestão lida com a complexidade, traduzindo-se em planeamento e orçamentação, organização e estruturação, controlo e resolução de problemas. Ao passo que a liderança cria a visão, motiva e alinha os colaboradores das organizações de forma a lidarem com a constante mudança. Os líderes diferem dos gestores por estarem em contato com o lado mais emocional da liderança.

As organizações, quer sejam lideradas ou geridas, traçam metas e vivem dos resultados que inevitavelmente se encontram ligados à aceitação, ao comprometimento e conseqüente desempenho das pessoas em torno de um mesmo objetivo. Sendo este difundido por intermédio de uma comunicação eficaz, sem distorções e transparente, entre todos os níveis hierárquicos.

1.4. A liderança e a comunicação

No interior dos seus abrigos, os antepassados do homem já desenhavam nas paredes das cavernas com o intuito de comunicar com o seu semelhante e provocar uma interação social, mesmo que inconscientemente. A todo o momento se comunica através de mensagens que podem ser transmitidas por via oral ou escrita, as quais permitem o estabelecimento de um entendimento entre o emissor e um recetor.

A palavra “comunicação” deriva do latim, do termo “*communicatio*”, que deriva da junção do prefixo, *cum* com o sufixo *munus*. Designava na época dos Romanos, “a participação em simultâneo de duas ou mais pessoas (*cum-*) numa determinada função ou tarefa, num *munus*” (Rodrigues, 2011, p. 19).

Todas as formas eficazes de comunicação que possam existir no interior de uma organização de maneira a possibilitar a interação, tanto com e entre os seus colaboradores internos, bem como com o seu público-alvo, pode-se designar, em sentido lato, por comunicação organizacional. Com o intuito de gerar bons resultados, a comunicação organizacional para Shermerhorn (1991, p. 251), é o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente.

A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isto não significa apenas habilidade com palavras e o modo de dizê-las, mas a capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes. (Maximiano, 2009, p. 286).

A comunicação é então vista como uma estrutura fundamental à organização, pois permite e facilita a transmissão de conteúdos entre os vários membros dessa mesma organização de uma forma assertiva, tendo como premissa a constante preocupação em conectar as palavras com os atos, o que torna a comunicação mais apelativa. O ato de comunicar pode não ser tão fácil como à primeira vista possa parecer, segundo Chiavenato (2003), dentro do processo de comunicação, podemos ter barreiras humanas que são decorrentes das limitações e valores pessoais de cada um, barreiras físicas que não são mais que interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo seletivo e barreiras semânticas que são limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita.

Quadro 5. Barreiras no processo de comunicação.

BARREIRAS HUMANAS	BARREIRAS FÍSICAS	BARREIRAS SEMÂNTICAS
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Distância	Translação de linguagem
Emoções	Interferências físicas	Significado de sinais
Preocupações	Falhas mecânicas	Significado dos símbolos
Sentimentos pessoais	Ruídos ambientais	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: Chiavenato (2003). Elaboração própria.

O ato de tomar uma decisão está presente a todo o momento nas nossas vidas, consciente ou inconsciente. Normalmente esse processo é sempre acompanhado de duas variáveis que facilitam aquele ato: a informação e a comunicação.

Cabe ao líder da organização analisar o ambiente em seu redor e tomar decisões, tenham elas menor ou maior impacto, pressupõe-se que seja um bom comunicador e adequa a sua comunicação ao perfil dos interlocutores. Utilize os sentimentos, as emoções e vontades a seu favor, a fim de conseguir prender a atenção dos seus colaboradores, tendo como objetivo a retenção da informação por estes acima do espectável. As organizações onde, na sua rotina, prolifera uma cultura em que a área da comunicação incentiva ao diálogo construtivo com base na confiança, as sinergias e as dinâmicas dentro e entre as equipas são mais fortes, coesas e a probabilidade de se tomarem melhores decisões é bastante maior.

Como defenderam Littlejohn e Foss (2009, p. 593), “uma perspectiva de comunicação teoriza a liderança como um processo contextual envolvendo o desempenho de uma conversa e / ou ação que outras pessoas vêem como um movimento em direção ao progresso em certas

tarefas importantes”¹⁰, a liderança é vista como uma forma de exercer influência social, de transferência de informação para o alinhamento dos seguidores na direção pretendida.

Também em ambiente acadêmico, a comunicação torna-se uma pedra basilar em todas as interações no processo de educar, de transmissão de conhecimento entre o(a) professor(a) e os alunos. A forma de comunicar tem repercussões no sucesso e no desempenho global dos discentes. É um dos fatores que associado aos valores e à cultura das instituições acadêmicas que outrora eram inquestionáveis na sua arte de ensinar. Assim, podem ser postos em causa em *rankings* acadêmicos, que tomam por base, a qualidade docente e o produto final traduzido no desempenho dos alunos, no caso particular do ensino superior, no número de galardoados com prêmios reconhecidos internacionalmente, quantidade em número de investigadores que são altamente citados em trabalhos acadêmicos, número de artigos publicados em revistas científicas e até o tamanho da instituição, entre outros.

Atualmente, a imagem das organizações está diretamente relacionada com o que as mesmas comunicam para o exterior. Consumidores cada vez mais informados e exigentes fazem aumentar ou baixar a reputação no mercado onde estão inseridas. Percebe-se assim que a comunicação desempenha um papel fundamental, tanto na dinâmica social como na dinâmica organizacional, sendo a principal responsável pelo processo de interação entre as pessoas. Um bom líder tem de saber utilizar a comunicação a seu favor, quando não comunica de forma eficaz perde a credibilidade perante os seus seguidores, que o deixam de acompanhar e seguir. Já o gestor tem a tarefa mais simplificada, ficando-se pela necessidade de comunicar aos subordinados “o que fazer”, “como fazer”, dando o propósito e a razão das coisas de forma a deixar bem claro o “por que fazer”, gerar naqueles um sentimento de envolvimento e motivação em fazer melhor, promovendo melhores resultados e consequentemente, vantagens competitivas para a organização.

Os canais de comunicação, de acordo com o meio de comunicação escolhido para o efeito, podem ser físicos ou digitais. Investir na melhoria dos processos de comunicação, tem de ser visto como um investimento na simplificação e agilização das atividades com benefícios nos custos das organizações, bem como no envolvimento e assertividade das ações de liderança e de gestão. Muitas das vezes a comunicação é apontada, por uma inequívoca maioria dos autores que a estuda, como sendo a grande dificuldade das organizações para atingirem os seus objetivos, para isso, deve ser desenvolvida e ser vista pelos líderes e gestores das organizações como uma competência.

¹⁰ Tradução livre do autor.

A comunicação é cada vez mais valorizada tanto a nível pessoal como profissional. O sucesso ou fracasso das relações pessoais ou organizacionais estão intimamente ligados com esta habilidade. Por norma nem todos os que têm responsabilidade nesta área da comunicação compreendem esta carência e a necessidade de aperfeiçoar esta competência.

1.5. Conceito de competência

No século passado, no início dos anos setenta, David McClelland (psicólogo de nacionalidade americana) publicou um artigo “*Testing Competence Rather Than Intelligence*” onde, surge pela primeira vez o conceito de “competências” associado à qualificação profissional. Define as competências como características pessoais que podem levar a um desempenho superior. Competência era então, a diferença entre os que apresentavam desempenhos considerados excepcionais e aqueles que apresentavam um desempenho mínimo. McClelland define as variáveis das competências associadas ao desempenho, como uma alternativa aos testes de inteligência que vigoravam na época. A metodologia por si utilizada pode ser sintetizada em dois pontos-chave: uso das amostras de critério e identificação de pensamentos específicos e comportamentos que apresentam uma relação causal com resultados de sucesso.

A competência para o trabalho segundo Boyatzis (1982, p. 21), é “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, um traço, uma habilidade, o papel social ou um corpo de conhecimentos que ela usa” que potencia um desempenho superior.

Mais tarde em 1990, Prahalad e Hamel juntam-se ao debate sobre esta questão quando publicam um estudo na revista *Harvard Business Review*, no artigo “*The core competence of the corporation*”, sobre competências essenciais da organização, que podem acrescentar vantagem competitiva aos produtos por serem de difícil imitação por parte da concorrência.

A partir deste momento passaram a existir duas dimensões diferentes de abordagem ao tema “competência”: a dimensão individual ou humana e, a dimensão organizacional, apesar de se complementarem.

Ainda nesta década, Spencer e Spencer (1993, p. 9) identificam as “competências como uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva *performance*, numa dada situação”. Estes autores naquela década, apresentaram um modelo com base numa analogia a um *iceberg*, em que a parte visível fora de água materializa as características das pessoas, onde se inclui as capacidades e

conhecimentos de cada um. Embora sejam necessárias, não são por si só suficientes para garantir um desempenho superior. Existindo outras características subjacentes, materializada pela zona submersa do *iceberg*, que trazem uma mais-valia e garantem o sucesso de excelência a longo prazo. No fundo, esta metáfora em que o modelo se baseia, mais não quer dizer que o que vemos de uma pessoa representa apenas 15% daquilo que é e os restantes 85% são o que não vemos dela. Por isso permanece oculto onde se inclui os padrões de comportamento, a sua autoimagem (conceito que a pessoa tem de si própria), os seus traços e a sua conduta.

“A competência é agir com eficiência, utilizando propriedade, conhecimentos e valores na ação que desenvolve e agindo com a mesma propriedade em situações diversas” (Cruz, 2001, p. 31). Para Roldão (2003), a competência surge quando o sujeito, perante uma situação, é capaz de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, seleccioná-los e integrá-los de forma ajustada à situação em concreto.

No seu livro “Gestão e desenvolvimento de competências”, Ceitil (2007, p. 41), vem afirmar que:

[...] as competências são consideradas como outputs de desempenho, quer dizer, são resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais e são realidades suscetíveis de serem observadas, permitindo, pela sua constância e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a performance profissional dos seus detentores.

Também neste ano, Fagundes (2007, p. 16), vem dizer que “o líder é a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização”. A competência coletiva de liderança, consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes.

A noção de competência remete, nesse caso, para situações perante as quais é preciso tomar decisões difíceis e resolver problemas não menos complicados. Os comandantes e líderes militares perante as situações mais hostis que se possam imaginar, quando sujeitos à enorme pressão da adversidade do campo de batalha, vão ter de tomar decisões, também elas difíceis, dar ordens aos seus subordinados, que no extremo, podem implicar com a daqueles e com a sua própria sobrevivência. É perante este cenário de guerra no teatro de operações, que as competências de liderança dos comandantes têm de eclodir no seu expoente máximo, de modo a que, ele próprio e os seus subordinados, mantenham a moral em alta, se sintam motivados e com espírito guerreiro, gerando uma desmedida vontade de vencer.

A participação das FA em teatros de operações fora das fronteiras nacionais, acentua a necessidade do desenvolvimento de competências dos líderes militares, para que tenham a

capacidade de se adaptar a diferentes situações consoante o tipo de missão. Podendo passar por cooperação com entidades civis em ambientes favoráveis ou de catástrofe, ou ainda por missões com intervenções em ambiente de conflito real, em conjunto com outras forças internacionais, em qualquer parte do globo terrestre.

Torna-se assim evidente a importância de cada vez mais dotar os líderes militares com competências de bem liderar, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade atribuída. Por inspirarem, motivarem e influenciarem as pessoas dentro e fora da cadeia de comando, para prosseguir ações, focar o pensamento e formular decisões de forma a atingir as metas organizacionais para o bem maior da organização (FM 6-22, Army leadership, 2015, pp.1-3)¹¹.

Em contexto militar, Rouco (2012), identificou 26 competências associadas à liderança, agregadas em quatro domínios consideradas como mais importantes para obter desempenhos superiores, num modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança obtido a partir de um estudo efetuado no seio dos Oficiais do Exército Português. Definiu competência como sendo um “conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização” (Rouco, 2012, p. 81).

Quadro 6. Competências associadas à liderança agregadas em domínios.

DOMÍNIO	COMPETÊNCIA
Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva)	Integridade; otimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; autoconfiança; autocontrolo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência e consideração.
Domínio das relações com os outros (Competência social)	Influência pela referência; desenvolver os outros; reconhecimentos, <i>feedback</i> positivos e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma; abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento e orientação para as relações humanas.
Domínio do trabalho, atividades e tarefas (Competência funcional)	Aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas e tomar decisões.
Domínio da gestão (Competência organizacional)	Orientação para a missão; comando e direção; avaliador organizacional; visão; gestor de conflitos e <i>networking</i> .

Fonte: Rouco (2016), Elaboração própria.

¹¹ Tradução livre do autor.

Posteriormente a este modelo foi acrescentada, por Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016) a “Proatividade” como competência. Num estudo que teve como objetivo verificar se a prática da equitação se mostrava ser um excelente instrumento como método pedagógico para se definir um modelo de *soft skills* no ensino superior que, segundo aqueles autores, fazem a diferença entre o “*job well done*” e as capacidades, com o propósito de obter desempenhos superiores, no seio das equipas.

Quadro 7. As 27 competências associadas à liderança.

Tipologia das competências	Pessoal/Cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacionais
Domínio das competências	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
Competências	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coragem ➤ Autoconfiança ➤ Autocontrolo ➤ Flexibilidade e adaptabilidade ➤ Determinação e perseverança ➤ Otimismo e entusiasmo ➤ Consideração ➤ Transparência ➤ Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderança participativa ➤ Relações interpessoais ➤ Liderança por delegação ➤ Influência pelo exemplo ➤ Abertura à multiculturalidade ➤ Empatia ➤ Reconhecimento, <i>feedback</i> positivo e valorização ➤ Comunicação ➤ Assertividade ➤ Trabalho de equipa ➤ Desenvolver os outros ➤ Orientação para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomada de decisão ➤ Capacidade para resolver problemas ➤ Aptidão técnica e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visão ➤ Gestão de conflitos ➤ Orientação para a tarefa

Fonte: Rouco (2012), Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016). Elaboração própria.

Este modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar, foi adotado para a presente pesquisa, a par do modelo de Kauses e Posner. Por ter surgido no seio das forças armadas relativamente aos Oficiais do Exército Português, com o intuito de caracterizar as competências na área da liderança para a obtenção de desempenhos superiores e concretização dos objetivos superiormente definidos.

1.5.1. As competências e as características de um líder exemplar

Constata-se que a ideia do que é ser um líder ou do que é liderar tem vindo a mudar ao longo dos tempos. Contudo, algumas características são sempre consideradas como base necessária para qualquer líder: a competência, a capacidade de comunicação, a coragem, o autocontrolo e a honestidade. Ceitil (2006, p. 80), sublinha que “a competência de liderança para ser eficaz, pressupõe que o seu utilizador seja uma pessoa com suficiente confiabilidade pessoal para dar, a essa competência, a sua verdadeira substância, sentido e credibilidade plena”. Pode-se concluir que toda a forma de liderar é fortemente influenciada pela maneira de ser e de estar de quem a exercita.

Dentro da mesma consonância “A competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas” (Bilhim, 2004, p. 81).

Conforme afirma Reis et al. (2009, p. 44):

É de grande importância que o líder assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas [...] que assumam o papel de facilitador do trabalho em equipa [...] caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipa se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades.

Segundo Drucker (2008), a base de uma liderança eficaz passa por refletir sobre a missão da organização, cabendo ao líder definir alguns objetivos, a forma de os alcançar e estabelecer as prioridades. Os líderes eficazes atuam, por um lado, a recompensar o mérito e, por outro, inspiram os colaboradores mediante uma liderança exemplar, visionária e respeitadora. O líder deve ser detentor de uma capacidade de decisão, encarar a liderança como um sinónimo de responsabilidade e não de estatuto ou privilégio. Além disso, o líder deve transparecer convicção naquilo que diz, bem como naquilo que faz, sendo exemplar, demonstrando confiança perante os seus seguidores.

Nas mais variadas situações em que se exerça a prática da liderança, as características do líder que são percecionadas a partir das suas ações, pelos liderados, tornam-se determinantes. Dos vários estudos efetuados por Kouzes e Posner, estes autores referem que “para entender melhor a liderança deverão ser tidas em consideração as expectativas dos liderados em relação aos atributos¹² do líder,” e acabaram por concluir que as pessoas para considerarem alguém

¹² O atributo designa uma propriedade comum a todos os elementos da população (Carvalho, 2009, p. 138).

como líder com credibilidade e o sigam, este deverá ter determinadas qualidades observadas pelos outros (Kouzes e Posner, 2009, p. 51), conforme se apresenta exposto no Quadro 8:

Quadro 8. As características de um líder exemplar.

CARACTERÍSTICA	EXPECTATIVAS DOS LIDERADOS
Honesto	Os liderados esperam que o líder seja uma pessoa de confiança, com princípios e ética. O líder deverá ser uma pessoa livre de enganos e mentiras.
Capaz de olhar para o futuro	O líder deve ter uma visão do futuro desejável para a sua organização e deve ser capaz de relacionar esses pontos de vista com os sonhos e esperanças dos liderados.
Inspirador	O entusiasmo, a energia e o positivismo do líder pode tornar o trabalho mais significativo com conseqüente aumento de resultados.
Competente	Os liderados têm de sentir que o líder tem competência para os guiar. Esta competência refere-se ao passado do líder e à capacidade que este tem de fazer as coisas demonstrada pela sua experiência anterior.

Fonte: Kouzes e Posner (2009). Elaboração própria.

Para elaboração da sua teoria durante anos, Kouzes e Posner, entrevistaram e analisaram o comportamento de líderes mundiais altamente eficazes. Desta análise resultou a percepção da existência de algumas práticas em comum entre todos eles. Que levou à construção do seu modelo, baseado nas cinco práticas mais detetadas durante a ação daqueles líderes observados, a que os autores chamaram as “cinco práticas de liderança exemplar”.

1.6. O modelo de Kouzes e Posner

Kouzes e Posner foram recentemente nomeados para a lista dos maiores pensadores influentes internacionais, ambos são professores de liderança na *School of Business*, da Universidade de Santa Clara. Juntos escreveram, entre outros livros, o *bestseller* “*The Leadership Challenge*”. Criadores da aclamada metodologia “*Leadership Practices Inventory* (LPI)” (Inventário de práticas da liderança), a qual tem por base um questionário de 360 graus, com 30 afirmações no total, em que Kouzes e Posner (2002a), a cada uma das cinco práticas fizeram corresponder 6 afirmações, que avaliam os comportamentos básicos de um líder durante o ato de liderar.

O trabalho de Kouzes e Posner, é amplamente respeitado e aplicado em negócios e no ensino. Ao proporem cinco comportamentos que exemplificam um líder como sendo ideal e pode fornecer uma excelente base para a construção de práticas elementares de liderança.

Desde a criação do questionário LPI, por Kouzes e Posner (2002b), que é um dos poucos instrumentos de desenvolvimento e aprimoramento das capacidades de liderança dirigido para

estudantes universitários. Os autores foram aplicando-o aos inúmeros líderes que tiveram a oportunidade de conhecer, tendo concluído que as práticas na sua essência não mudaram, apesar do contexto da liderança ter mudado em muito desde então.

Do desenvolvimento da teoria com cinco áreas de Kouzes e Posner (2003), surgem as cinco práticas para uma liderança exemplar, em que a primeira prática *indicar um caminho* remete-nos para a necessidade de adotarmos um conjunto de valores e comportamentos adequados aos objetivos, que a organização deseja obter. No entanto, estes devem ser comunicados indiretamente, como afirmou Dilts (1996, p. 107), as “ações ouvir-se-ão mais alto do que as palavras”, ao contrário do que sucede com a comunicação, que deve ser direta e clara. Deve-se agir com autenticidade e coerência com o que apregoamos, o que na realidade acabamos por fazer e para isso temos de saber primeiro quem somos e em que acreditamos, ao invés de fingirmos ou apregoarmos valores que não são os nossos (Kouzes e Posner, 2009).

Quadro 9. As cinco regras ou princípios básicos da liderança exemplar.

REGRA	COMPORTAMENTO
Regra 1	O Líder costuma desafiar o processo questionando as regras, incentivando as mudanças, envolvendo os colaboradores nesse desafio.
Regra 2	O Líder inspira uma visão partilhada ou conjunta em toda a equipa, envolvendo os colaboradores nessa visão de futuro.
Regra 3	O Líder é uma pessoa que permite que os outros ajam , em que as iniciativas e ações espontâneas são bem aceites, incentivadas e estimuladas.
Regra 4	O Líder mostra o caminho que deve ser seguido pela equipa para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.
Regra 5	O Líder procura encorajar uma dedicação aos seus subordinados, motivando-os para que enfrem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

Fonte: Kouzes e Posner (2003), Elaboração própria.

Além da prática *indicar um caminho* estes autores apresentaram mais quatro práticas para uma liderança exemplar: *inspirar uma visão partilhada; desafiar o processo; capacitar os outros para agir e encorajar uma dedicação*. Segundo os autores, qualquer líder que pretenda atingir feitos extraordinários dentro da organização em que está inserido, estas cinco práticas servem de modelo de orientação e inspiração. Acrescente-se ainda que estas práticas para uma liderança exemplar, estão relacionadas com os comportamentos e não com a personalidade do líder, podendo por isso ser adaptadas aos mais variados contextos sempre que o objetivo seja a obtenção de feitos extraordinários.

1.6.1. As cinco práticas de liderança exemplar

As práticas ou os comportamentos de liderança exemplar de Kouzes e Posner (2003), auxiliam como já referido anteriormente, enquanto modelo de orientação para qualquer líder que queira conseguir feitos extraordinários dentro da sua organização. O líder deve assim ter uma visão abrangente da realidade, estar atento a toda a envolvente, ou seja, ao mundo que o rodeia, aos “desenvolvimentos tecnológicos, políticos, demográficos, artísticos e a tudo o mais que esteja dentro e fora da organização” (Kouzes e Posner, 2009, p. 134). Merecem então que analisemos cada um destes “construtos” ou práticas individualmente.

1.6.1.1. Desafiar o processo

Com esta prática de liderança exemplar é espectável que o líder desafie o sistema organizacional a mudar na procura de novas ideias com base em experiências, aceitando correr riscos e até errar, em que estes deverão ser considerados como momentos de aprendizagem para crescer e melhorar.

Sobre esta temática da mudança, de se ter novas ideias por mais arrojadas que elas sejam os autores vêm dizer que:

O motivo para se fazer isto é óbvio. Não se consegue nada de novo e grandioso se se fizer as coisas como sempre se fez. É preciso testar estratégias que nunca foram usadas. [...] Para se conseguirem feitos extraordinários nas organizações, é preciso estar-se disposto a experimentar e a correr riscos com ideias inovadoras. (Kouzes & Posner, 2009, p. 220)

O trabalho dos líderes consiste então, em fomentar a mudança, “Um líder da mudança procura a mudança, sabe como encontrar as mudanças certas e sabe como torná-las eficazes.” (Drucker, 2000, p. 73). Os pequenos sucessos devem ser considerados como triunfos e pequenas vitórias, com o intuito de incentivar a que os restantes membros da organização não ganhem o receio de voltar a experimentar e a aceitarem novos desafios.

Desafiar o processo deve ser entendido como sair da zona de conforto, colocando à prova as nossas próprias capacidades, com recurso à motivação e criatividade, cujo objetivo é realizar trabalho de maior qualidade.

1.6.1.2. Inspirar uma visão partilhada

Para o futuro de qualquer organização o seu líder deve possuir uma visão atrativa, na qual deve envolver os seus liderados para que seja partilhada por todos. Para se ter êxito nesta missão é necessário auxiliá-los “a ver e sentir como os seus próprios interesses e aspirações estão alinhados com a visão” (Kouzes & Posner, 2009, p. 169). Para conseguir o envolvimento dos outros, o líder terá de “viver” junto deles, ouvi-los primeiro e ficá-los a conhecer, nomeadamente, saber quais os seus sonhos, as suas esperanças, os seus desejos e valores, e assim poder apelar a aspirações partilhadas. Estes líderes exemplares que olham de outra forma para o futuro:

São capazes de conceber o futuro, de olhar para lá do horizonte do tempo e imaginar as grandes oportunidades que se aproximam. Vêem algo à frente, por muito vago que possa parecer à distância e imaginam que os feitos extraordinários são possíveis e que o normal pode ser transformado em algo nobre. Eles são capazes de desenvolver uma imagem única e ideal do futuro para servir um bem comum. (Kouzes & Posner 2009, p. 129)

Para cativar e incentivar os liderados nesta visão, o líder deve-se mostrar entusiasta e otimista, porque caso contrário a perceção e a confiança de que esse estado apregoado será atingido desvanece-se. Segundo Covey (2002, p. 178), a grande maioria das organizações tem imensas dificuldades em estabelecer esta visão conjunta. Defendendo que a forma de se ultrapassar esta dificuldade é estabelecer objetivos de acordo com os valores já existentes na organização. Escusado será dizer que nesta tarefa o líder terá de demonstrar habilidade em comunicar, para fazer chegar aos liderados a informação conforme se pretende, sem ser deturpada de alguma forma ou em algum momento.

1.6.1.3. Capacitar os outros para agir

Esta prática implica a valorização dos outros, através da distribuição do poder, a promoção da colaboração e conseqüentemente da confiança mútua, aumentando a autoconfiança. Os membros de qualquer organização “não são capazes de trabalhar com todo o potencial, nem de se sentirem confortáveis por estarem muito tempo à sombra de um líder que os faz sentirem-se fracos, dependentes ou alienados. Mas quando um líder faz as pessoas sentirem-se fortes e competentes, como se fossem capazes de trabalhar mais do que alguma vez acreditaram ser possível, vão dar tudo o que têm e exceder as próprias expectativas” (Kouzes & Posner, 2009, p. 43). Para haver uma responsável distribuição do poder com base numa

confiança sólida e relações fortes entre os membros da equipa, é necessário aumentar as competências dos membros da organização com recurso à formação nas áreas específicas de responsabilidade. Com este aumento do valor individual e se conseguirem feitos extraordinários, os líderes têm de capacitar os outros para agir, contribuindo para a promoção da noção de dependência mútua.

À medida que se verifica um crescendo no assumir de mais responsabilidades pelos liderados e membros da equipa, os líderes podem aumentar a sua própria esfera de influência e canalizar mais energia noutras áreas. Como defendem os autores Kouzes e Posner (2009, p. 42) “os grandes sonhos não se tornam realidade com as ações de uma única pessoa” e “um dos ingredientes mais importantes para a cooperação e colaboração é a noção de interdependência, uma condição onde todos sabem que não conseguem alcançar o sucesso se não conseguirem coordenar esforços” (Kouzes & Posner, 2009, p. 263).

1.6.1.4. Indicar um caminho

Os líderes, para Kouzes e Posner (2009), devem clarificar os valores pessoais pelos quais se regem dando o exemplo, de modo a serem vistos como modelo de comportamento. E os seus liderados os aceitem seguir e se alinhem com eles bem como com os valores partilhados considerados como chave para superarem os objetivos traçados, ressaltando a importância de mostrar princípios e características positivas como a honestidade. Estes autores elegem a honestidade como sendo o traço mais importante para um líder de sucesso, um líder não pode liderar com integridade se não for honesto.

Em consonância com o ora descrito, Kouzes e Posner (2009) e são da opinião que:

As pessoas querem que os líderes falem de questões de valor e de consciência. Mas para se falar de tais coisas, primeiro tem de se saber do que se fala. Para se defender aquilo em que se acredita, tem de se saber aquilo em que se acredita. Para se fazer o que se diz, tem de se dizer o que se faz. Para se fazer o que se diz, tem de se saber o que se quer dizer. Para conseguir manter credibilidade pessoal, primeiro tem de se ser capaz de articular claramente as crenças pessoais. (p. 69)

Numa organização onde impera um ambiente de honestidade, o líder demonstra apreço genuíno e sentido para com os liderados, desencadeando sentimentos de realização na comunidade que lidera, condição *sine qua non* da prosperidade e superação dos objetivos superiormente traçados.

1.6.1.5. Encorajar uma dedicação

A quinta e última prática de liderança exemplar, “encorajar uma dedicação” apontada por Kouzes e Posner (2009), para que os líderes tenham desempenhos extraordinários, está relacionada com a demonstração de apreço pelo desempenho de excelência, reconhecimento das contribuições de todos através de comemorações dos triunfos, das vitórias e dos valores, criando no seio dos liderados um espírito de comunidade. Para fomentar esta prática de encorajar os outros, os autores Kouzes e Posner (2009), defendem que o líder deverá superar-se em determinação, ao mesmo tempo, que incentiva a obtenção de competências no aumento da autoconfiança. Se o acreditar no “eu” não estiver presente no íntimo dos liderados “os membros que se sentem fracos, incompetentes e insignificantes têm sempre desempenhos fracos, querem deixar a organização e estão quase desencantados, perto da revolução” (Kouzes & Posner, 2009, p. 282).

Não há ninguém que seja mais fiável do que uma pessoa com uma paixão profunda por algo. Não há ninguém mais divertido com quem se estar do que alguém que está abertamente excitada com a magia que pode acontecer. Não há ninguém mais determinado do que uma pessoa que acredita ferozmente num ideal. As pessoas querem líderes que são alegres, otimistas e positivos em relação ao futuro. Na verdade, só dessa forma se consegue que as pessoas lutem por aspirações partilhadas. (Kouzes & Posner, 2009, p. 180).

Os líderes reconhecem e recompensam, expressando o seu apreço por todos os indivíduos que contribuem para os valores e para a visão da organização onde estão inseridos. Kouzes e Posner (2009, p. 324), recomendam que se o líder “quer personalizar o reconhecimento e fazer alguém sentir-se genuinamente especial, tem de olhar para lá dos papéis das pessoas e ver a pessoa por dentro”.

Os ambientes extremamente competitivos obrigam os líderes a uma constante adaptação e conseqüente transformação, mas sempre com o foco na missão que obrigatoriamente tem de ser clara para todos os subordinados de forma a transmitir-lhes confiança.

Referir ainda, que o líder deve ser honesto, para que os liderados também o sejam e lhe sigam o exemplo. O líder deve ser um visionário, com a capacidade de relacionar essa visão com as esperanças e os sonhos dos liderados. O líder deve espalhar energia positiva, para que ele seja inspirador, com quem ele trabalha ao mesmo tempo que se mostra competente em guiar os liderados e levar a organização a feitos extraordinários.

Resumidamente podemos compilar as ideias mais significativas no Quadro 10:

Quadro 10. As cinco práticas e os dez mandamentos da liderança exemplar.

Prática / Comportamento	Mandamento / Compromissos
Desafiar o processo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa, assim como formas inovadoras para melhorar. ➤ Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias aprendendo com as lições recebidas.
Inspirar uma visão partilhada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceber uma visão atrativa do futuro. ➤ Atrair os outros para uma visão comum apelando para aspirações também elas comuns.
Capacitar os outros para agir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar a colaboração ao criar confiança, facilitando as relações. ➤ Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvimento de competências.
Indicar um caminho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarificar valores estabelecendo ideais comuns. ➤ Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns.
Encorajar uma dedicação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual. ➤ Celebrar valores e vitórias criando um espírito de comunidade.

Fonte: Kouzes e Posner (2009, p. 48). Elaboração própria.

São estes os valores que se pretende que sejam transportados para dentro dos muros dos estabelecimentos de ensino superior militar inculcando-os aos seus formandos que ali são preparados, para num futuro próximo, serem os líderes dentro dos três ramos das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana.

1.7. O ensino superior militar

Portugal tem das universidades mais antigas da Europa e do mundo, criada no reinado de D. Dinis e confirmada por *bula* papal, a universidade de Coimbra, inicialmente instalada na zona do atual Largo do Carmo em Lisboa, tem como data da sua fundação 1 de março de 1290, onde se estudava Artes, Direito Canónico, Direito Civil e Medicina. No entanto, perante uma população eminentemente rural, pobre e analfabeta, tiveram as FA e nomeadamente o exército, desde muito cedo, um papel fulcral na educação dos cidadãos com a criação das Escolas Regimentais no interior dos seus aquartelamentos.

Durante este primeiro período da história das escolas regimentais, entre 1817 e 1823, foi possível através do amplo dispositivo territorial do Exército, levar pela primeira vez um sistema de ensino uniforme e supervisionado pela mesma entidade (o Exército) às regiões mais periféricas, através dos 24 Regimentos de Infantaria, 12 Batalhões de Caçadores, 4 Regimentos de Artilharia, 12 Regimentos de Cavalaria e também a Guarda Real de Polícia em Lisboa. (Sousa, 2009. p. 983).

Para além dos habitantes locais onde os quartéis estavam implantados, também alguns deles eram filhos dos próprios militares. Mesmo depois da revolução liberal em 1823, estas escolas continuaram a dar o seu contributo na formação dos cidadãos, com as reformas do Marquês de Sá da Bandeira.

No século XIX as escolas eram frequentadas por uma minoria das crianças. O trabalho infantil na agricultura e noutros serviços domésticos ou fabris era uma realidade, as raparigas que iam à escola, muito raramente o faziam para além do ensino primário.

Quando chamados a ingressarem nas fileiras, além da formação militar, os cidadãos mancebos adquiriam habilitações com a realização de exames equivalentes aos realizados nos estabelecimentos de ensino público.

Foi desta forma que, durante décadas, o exército contribuiu significativamente, a nível nacional, para a alfabetização e formação dos cidadãos.

Atualmente em Portugal o ensino superior é caracterizado por ser um sistema binário, que integra universidades e institutos politécnicos, com instituições privadas e instituições públicas (onde se incluem as instituições de ensino superior militar e policial), que cobrem por completo o território Continental e Insular.

Segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)¹³, “o ensino e a formação nas FA visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências”.

O Ensino Superior Militar (ESM) sofreu uma reforma profunda com a integração no sistema de ensino superior português. Com a adoção e posterior implementação do Processo de Bolonha pelo sistema de ensino superior nacional, facto este que veio incentivar a frequência do ensino superior e consequente alteração de um sistema de ensino baseado numa ideologia de transmissão de conhecimentos para outra. Baseada agora no desenvolvimento de competências dos estudantes em que a aquisição de competências transversais, as componentes de trabalho experimental ou de projeto entre outras, devem desempenhar um papel decisivo¹⁴. Os estabelecimentos de ensino atuais, foram mudando o seu objetivo principal substancialmente baseado em ensinar conteúdos, para o de desenvolver competências nos

¹³ Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio. Diário da República, 1.ª série – N.º 104 – de 29 de maio de 2015 Ministério da Defesa Nacional. Lisboa.

¹⁴ Decreto-Lei n.º 107/2008 de 25 de junho. Diário da República, 1.ª série – N.º 121 – de 25 de junho de 2008 Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.

alunos que lhes permitam, futuramente na sua vida pessoal e profissional, alcançar o sucesso com feitos extraordinários, tendo por base a eficiência, consubstanciada nas novas competências e saberes desenvolvidos.

Torna-se uma prioridade inerente aos valores e aos objetivos decorrentes do conceito estratégico nacional a subordinação a critérios de excelência, em matérias de formação académica, humana e militar dos Oficiais destinados aos Quadros Permanentes das FA. Ditando-se-lhe a criação de condições para a sua efetivação, pelo que cada vez mais se impõe um paralelismo com o Ensino Superior não Militar. Desta forma, o ensino ministrado em estabelecimentos militares garante a continuidade do processo educativo e integra-se no sistema educativo e formativo nacional.

A Escola Naval (EN), a Academia Militar (AM) e a Academia da Força Aérea (AFA), são Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), que têm como missão a formação de oficiais dos quadros permanentes dos três ramos das FA portuguesas de ambos os géneros (desde 1991) e ainda, alguns oficiais dos três ramos das FA dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste.

Face à constante evolução no ensino superior militar nos EESPUM, necessidade de procurar a excelência e harmonizar estes estabelecimentos de ensino, foi publicada a Portaria n.º 60/2014, de 27 de janeiro, a qual tem em si um novo modelo de governação dos EESPUM, tendo por base um modelo de governação comum. Esta portaria vem estabelecer os princípios fundamentais à definição de uma plataforma de cooperação reforçada entre os EESPUM, visando a excelência do ensino superior militar através de um modelo de governação comum, que promova a eliminação de redundâncias e a contínua evolução dos saberes específicos, *vide* artigo 1.º, da Portaria n.º 60/2014, de 27 de janeiro. Estabelece mecanismos de cooperação em assuntos referentes a recursos humanos e materiais, à formação, investigação, desenvolvimento e inovação. Esta cooperação poderá inclusive verificar-se através de protocolo entre os EESPUM para outras formas de cooperação que não as previstas nesta portaria, desde que sejam respeitados os princípios previstos na prossecução da missão cometida. Fica também definida a sua constituição, organização, funcionamento e competências dentro da natureza, dos valores e da missão exclusiva do ESM.

Dos EESPUM faz parte ainda o Instituto Universitário Militar (IUM), na dependência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) de acordo com o Dec. Lei

n.º 249/2015, de 28 de outubro,¹⁵ “constitui um exemplo no âmbito da cooperação entre os três ramos das FA e a GNR, do qual resulta, naturalmente, a racionalização de recursos e o garante da criação de saber na área das ciências militares e, ainda, muito especialmente, da excelência do ensino superior militar, no respeito pelos princípios e valores militares fundamentais da Instituição Militar”.

Com o propósito de credibilizar e de garantir em todo o ensino superior, onde o ESM também está inserido, a existência de um sistema de qualidade reconhecido internacionalmente, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), pelo Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, que está integrada no sistema europeu de garantia de qualidade. Caracteriza-se por ser uma entidade independente sob a qual passam a estar sujeitas aos procedimentos de avaliação e acreditação todas as instituições do Ensino Superior e dos seus ciclos de estudos, onde são expressos em ECTS o trabalho realizado pelos alunos em cada Unidade Curricular¹⁶.

1.7.1. A Academia Militar

A AM foi criada por decreto de D. Maria I, com a designação de Academia Real de Fortificação Artilharia e Desenho, onde forma Oficiais com capacidade de liderança desde o ano de 1790. Desde a sua formação foi sofrendo alterações na sua designação, a 12 de janeiro de 1837 por influência de Marquês de Sá da Bandeira passa a adotar o nome de Escola do Exército até 1911, ano a partir do qual passou por várias designações como escola da Guerra (1911 - 1919), Escola Militar (1919 - 1938) e volta a Escola do Exército (1938 - 1959) tomando a designação atual desde o ano de 1959.

Sediada desde o início do ano de 1851 no palácio da Bemposta, sito no Paço da Rainha em Lisboa, onde o comando da AM está alojado juntamente com alguns alunos, que frequentam os seus cursos em universidades civis ali próximas das áreas das engenharias e da saúde. A AM possui também um polo na cidade da Amadora, com um aquartelamento orientado fundamentalmente para albergar os alunos dos mestrados integrados que no presente são ministrados nesta instituição secular.

¹⁵ O Decreto-Lei n.º 249/2015, publicado no Diário da República, 1.ª Série - N.º 211 – 28 de outubro de 2015 do Ministério da Defesa Nacional, aprova a orgânica do ensino superior militar e consagra as suas especificidades no contexto do ensino superior e ainda o Estatuto do Instituto Universitário Militar (IUM).

¹⁶ Na alínea a) do Artigo 3º do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 42/2005 de 22 de fevereiro entende-se por: «Unidade curricular» a unidade de ensino com objetivos de formação próprios que é objeto de inscrição administrativa e de avaliação traduzida numa classificação final.

Atualmente, terminado o ensino secundário e realizados os exames nacionais que são exigidos para ingresso no ensino superior, os jovens cidadãos portugueses, voluntários, militares ou civis, de ambos os géneros, na sua opção de escolha da sua carreira profissional têm, de entre todos os estabelecimentos de ensino superior português, a possibilidade de servir Portugal ingressando no Exército ou na GNR, tendo como porta de entrada a AM, que como escola de líderes, tem responsabilidade de formar os futuros oficiais destas duas instituições nas áreas de conhecimento das ciências militares requeridas para o cumprimento das missões específicas das FA e da GNR, a par do desenvolvimento de atividades relacionadas com a investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I) e apoio à sociedade.

Para esse efeito, todos os anos é publicitado em Diário da República sob a forma de aviso a abertura do concurso cujas normas, condições de admissão e provas a realizar pelos candidatos são aprovadas por despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército e posteriormente divulgado no sítio da internet da AM com o endereço “www.academiamilitar.pt”. Após emissão de parecer favorável do Ministro das Finanças, os Ministros da Defesa Nacional e da Administração Interna aprovam, através de despacho, os cursos e o respetivo número de vagas para cada ano letivo.

Com a adoção do processo de Bolonha pelos EESPUM, a AM teve de se reestruturar, à semelhança das universidades civis, para se adaptar à nova realidade, que passou por manter em funcionamento e em simultâneo, cursos com os planos curriculares pré-Bolonha e cursos com os novos requisitos do processo de Bolonha. No ano letivo de 2009/10, prazo máximo para implementação do novo regime pós-Bolonha, todos os ciclos de estudos estavam adequados ao novo regime jurídico e passíveis de serem objeto de apreciação e avaliação quanto ao seu funcionamento. Os ciclos de estudos foram adaptados de licenciaturas, com a duração de 5 anos, para mestrados integrados com igual duração e superior, dependendo se o curso for das armas e administração ou das engenharias e saúde.

De acordo com a legislação que concerne ao ensino superior público universitário, depois de ultrapassadas todas as fases do concurso, os alunos considerados aptos e admitidos após seriação, ocupam as vagas a concurso e ingressam em ciclos de estudos de Mestrados Integrados das diferentes armas e serviços, agrupados em quatro áreas científicas a saber: Ciências Militares, Administração e Gestão, Engenharias e Saúde.

O grau de mestre constitui a habilitação mínima exigida para a aquisição de competências adequadas para o exercício das funções de comando, direção e chefia para o início da profissão militar na categoria de oficiais quer para o Exército, quer para a GNR. As especialidades em que a AM confere o grau de mestre estão estipuladas no n.º 2, do artigo 1º,

da Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro¹⁷. Os graus de mestre em Engenharia Militar, Engenharia Eletrotécnica Militar e Engenharia Mecânica Militar que a AM confere desde o ano letivo 2006/07 inclusive, são comuns ao Exército e à GNR.

Para o efeito os alunos, em regime de internato e envergando uniforme, têm de frequentar os cursos até ao seu *terminus*, podendo ter a duração de 10 semestres (5 anos, com tirocínio¹⁸ incluído) ou de 12 semestres (6 anos) curriculares de trabalho, consoante a arma ou o serviço escolhido. A par de uma formação militar e comportamental, os alunos adquirem o grau referido após a obtenção de 300 a 360 ECTS correspondente ao 2º ciclo¹⁹, *conditio sine qua non* para ingressarem nos quadros permanentes do Exército ou da GNR, na categoria de oficiais e no posto de Alferes.

Após a conclusão de alguns dos cursos, os alunos já oficiais do QP do Exército ou da GNR têm a possibilidade, caso seja essa a sua intenção, de se inscreverem nas respetivas ordens profissionais mediante as regras em vigor das mesmas.

No entanto, se não concluírem este ciclo de estudos por serem eliminados da frequência da AM, seja o motivo de ordem académica, física ou comportamental, mas tenham terminado o 1º ciclo de estudos que corresponde à obtenção de 180 ECTS e a 6 semestres curriculares de trabalho, os alunos são titulados com o grau de licenciado nas várias áreas estipuladas no n.º 2, do artigo 2º da referida Portaria e deixam a instituição perdendo todo e qualquer vínculo à mesma e mediante o pagamento de quantia monetária a título de indemnização, calculada com base nos gastos inerentes a toda a sua formação até então.

Os alunos nesta situação, após o seu abate ao efetivo do Corpo de Alunos, podem requerer as Fichas de Unidade Curricular (FUC) onde constam os conteúdos programáticos de cada uma das UC onde obtiveram aproveitamento. Algumas destas normas e outras estão plasmadas no novo Regulamento da AM (Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro), que por força

¹⁷ A Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro estipula e aprova as especialidades e as áreas de formação da Escola Naval, da Academia Militar e da Academia da Força Aérea

¹⁸ Estágio onde a formação assume um carácter de índole eminentemente prático no último ano dos cursos de Ciências Militares e Administração Militar. Os cursos de Engenharia Militar, Engenharia Eletrotécnica Militar e Engenharia Mecânica Militar, os últimos dois anos são frequentados no Instituto Superior Técnico (IST) numa parceria entre as duas instituições AM e IST. Os cursos de Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas, a totalidade das UC são frequentadas na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Medicina Dentária da Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa e Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa respetivamente, motivo pelo qual o grau é conferido por estas Faculdades. A AM limita-se a ministrar a estes alunos a Formação Militar Complementar.

¹⁹ Por força do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, o ensino superior passou a estar organizado em três ciclos (1º ciclo – licenciatura; 2º ciclo – mestrado e 3º ciclo – doutoramento), consoante as unidades de créditos do sistema *European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS) obtidas. Em que os créditos são a unidade de medida do trabalho do estudante.

do novo ordenamento jurídico também sofreu alterações e vem definir a participação dos docentes nos aspetos científicos e pedagógicos, a forma de participação dos alunos nos aspetos pedagógicos, o processo de autoavaliação da AM, os direitos e deveres dos alunos, o aproveitamento escolar, o regime interno dos alunos, as condições de acesso e ingresso, condições de frequência e de avaliação dos alunos, os direitos e deveres do pessoal docente e ainda as normas relativas à finalidade, organização, composição, competências e funcionamento dos órgãos que constituem a estrutura orgânica da AM.

Capítulo 2

Método

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Entende-se assim, que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir determinado fim ou resultado desejado.

Pode-se acrescentar ainda que o método é um conjunto de etapas sistemáticas ou o caminho percorrido pelo investigador desde que este formula o problema até que consiga comprovar as hipóteses no final da sua pesquisa, embora só a ciência possa validar a suposta verdade encontrada, pois basta encontrar apenas um resultado contrário para desconstruir toda uma teoria.

2.1. Instrumentos de medida

No processo de caracterização das competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores os Cadetes, foram convidados a responder ao questionário de Rouco (2016) com 81 questões, que os Oficiais do Exército Português consideraram como mais importantes, composto por vinte e sete itens, que representam as quatro dimensões: Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva); Domínio das relações com os outros (Competência social); Domínio do trabalho, Atividades e Tarefas (Competência funcional) e Domínio da gestão (Competência organizacional). Este questionário permite reconhecer, identificar e medir a perceção relativamente às mesmas de 117 Cadetes alunos e 148 Oficiais alunos que constituem a amostra²⁰ (Subconjunto da população alvo de análise), numa população total de 265. À mesma amostra foi, ao mesmo tempo, aplicado o questionário sobre o inventário de práticas de liderança (Kouzes e Posner, 2003), que se baseia no modelo das cinco práticas de liderança exemplar. Os inquiridos responderam ainda a algumas perguntas sobre a posição relativa no curso derivada da classificação individual e de carácter sociodemográfico.

²⁰ Qualquer parte ou subconjunto de uma população toma o nome de amostra (Carvalho, 2009, p. 137)

2.2. Natureza da investigação

As pesquisas, no que à natureza da investigação científica diz respeito, para Gerhardt e Silveira (2009), podem ser de carácter básico ou aplicada, sendo que a primeira visa gerar conhecimentos novos e a segunda visa gerar procedimentos práticos.

Para a realização do presente trabalho de investigação, seguimos o método de investigação aplicada e técnicas bem definidas para testar as hipóteses colocadas e resolver problemas específicos, visto ter por base conhecimento já existente.

2.3. Lógica da investigação

Karl Popper foi quem definiu o método hipotético-dedutivo utilizado no âmbito da presente investigação, este consiste no levantamento de hipóteses que depois de confrontadas com os factos e submetidas a testes, verificar-se-á as que persistem como válidas após várias tentativas de eliminação de erros, embora o conhecimento certo em absoluto nunca seja alcançado. A dedução é a operação inversa da indução, ou seja, parte-se do geral para o particular. O método dedutivo é uma forma de raciocínio que parte do geral para o menos geral ou particular (Carvalho, 2002, p. 89).

Para Popper (1993), referido no parágrafo anterior, o positivismo é uma teoria do método científico de acordo com a qual a ciência progride conjeturando hipóteses e tentando confirmá-las ou infirmá-las, de modo que as conjeturas falsas são eliminadas e as corroboradas são retidas.

Nesta investigação foram levantadas duas perguntas derivadas e sete hipóteses, que irão ser testadas e verificada a sua confirmação, porquanto caso não se consiga contradizer as hipóteses levantadas, isto significa que se encontram corroboradas (Gerhardt e Silveira, 2009).

2.4. Quanto aos objetivos

Para Lakatos e Marconi (2010), as pesquisas científicas são processos de investigação com a intenção de descobrir as relações existentes entre os aspetos que envolvem os factos, os fenómenos e as situações. Nestas pesquisas procura-se utilizar o método científico que consiste, de uma forma geral, em realizar as seguintes etapas para a resolução de um problema:

- Definição e delimitação de um problema de pesquisa;

- Formulação das hipóteses;
- Observações²¹, informações e recolha de dados;
- Confirmação ou rejeição das hipóteses.

Em relação às pesquisas, qualquer classificação é realizada mediante critérios e é bastante usual a classificação com base nos seus objetivos gerais. Desta forma é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa explicativa (Vianna, 2001).

A pesquisa será descritiva e caracterizada num estudo que procurará determinar um padrão, um nível, uma opinião ou projeção futura nas respostas obtidas de forma a pudermos caracterizar as competências de liderança dos alunos da AM.

A sua apreciação terá por base a premissa de que os problemas poderão ser resolvidos e as práticas poderão ser melhoradas, através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. Não haverá interferência do investigador, limitar-nos-emos a observar as variáveis e a descobrir a frequência com que o fenómeno se verifica.

2.5. Procedimento

O procedimento empregue será estatístico. Utilizar-se-á um modelo com comparação entre variáveis, usando escalas através de questionário, os resultados serão alvo de tratamento, análise e interpretação com *software* “*Statistical Package for the Social Sciences*“ (SPSS), fazendo uso do raciocínio em que podemos encontrar regularidades, perceber deslocamentos e transformações, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, construir modelos e tipologias.

O questionário aplicado foi distribuído em sala e em suporte de papel, entregue em mão aos Cadetes alunos da AM a frequentar o 1º e 4º ano da sua formação, no ano letivo de 2016/17, durante o primeiro semestre. No ano letivo de 2017/18, foi recolhido durante o segundo semestre do ano em causa e aplicado à mesma amostra, mas então a frequentarem o 2º e o 5º ano, com a nuance de ao 5º ano o questionário ter sido disponibilizado na plataforma *Google Forms*, com o envio de um *link* de acesso via correio eletrónico. O referido questionário, foi também aplicado em sala aos oficiais a frequentar o CPC na Escola das Armas (Mafra), nos mesmos anos supra enunciados.

²¹ Observação é um termo geral que significa qualquer tipo de dado obtido através de notar eventos, no sentido da sua mensuração (Carvalho, 2009, p. 136).

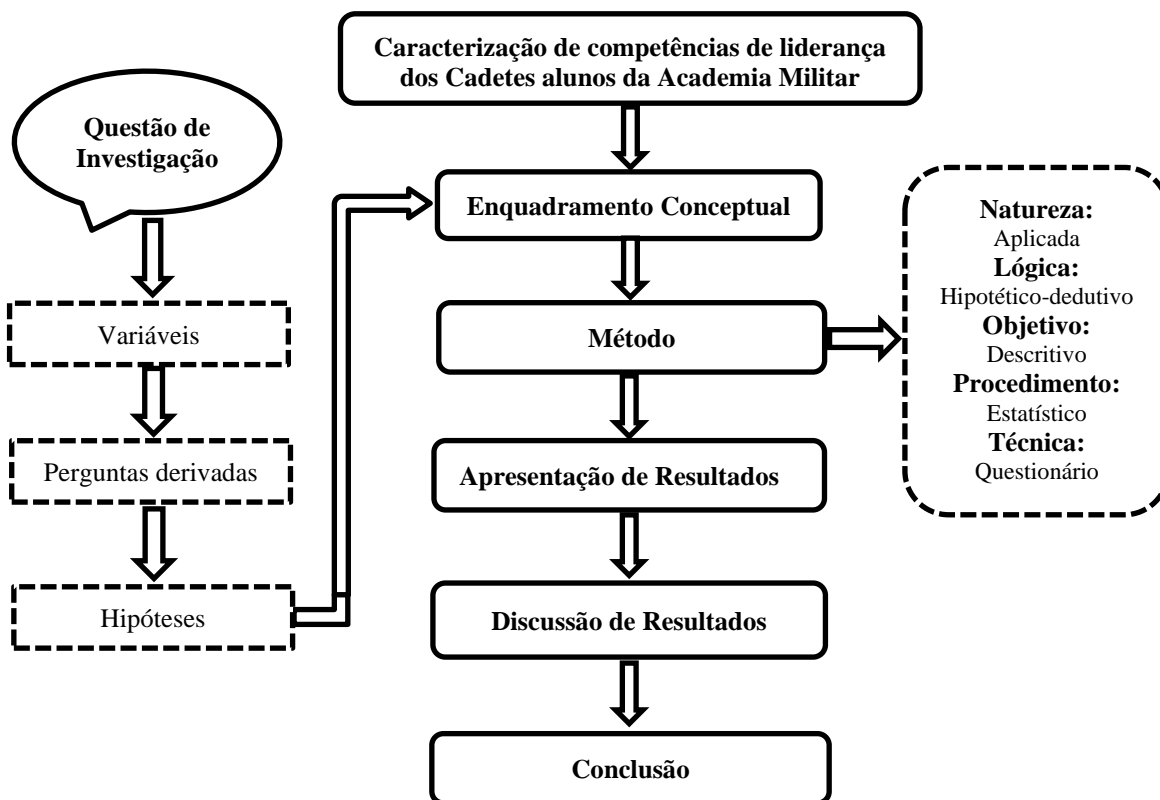
2.6. Desenho da investigação

O desenho de investigação é a estrutura geral do estudo, tem como objetivo operacionalizar o plano de trabalho da investigação que se pretende levar a cabo. Após ter sido escolhido o tema partiu-se para o levantamento de questões sobre as quais se pretendia obter uma resposta.

A primeira das etapas é consolidar conhecimentos sobre as temáticas, numa abordagem aos conceitos com elas relacionadas. Numa fase seguinte aplica-se e testam-se os inquéritos por questionário com o cuidado necessário de verificar se as perguntas não dão azo a diferentes interpretações. Para que isso não se verifique, deve ser aplicado um pré-teste para validação. Finalmente proceder-se-á à análise e consequente discussão de resultados com a respetiva elaboração da conclusão.

Na figura seguinte explana-se o trabalho de investigação e metodologia seguida:

Figura 1. Desenho da investigação.



Fonte: Elaboração própria.

2.7. Técnicas de recolhas de dados

Os métodos de recolha de dados não são mais do que estratégias que possibilitam responder às questões investigadas. Os dados daqui resultantes devem ser analisados, interpretados de forma a poderem ser transformados em resultados e consequentes conclusões.

Através de questionário, normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Por conseguinte os dados serão recolhidos através de um questionário anónimo, que contém questões relativas às variáveis referenciadas neste estudo e seis questões de ordem sociodemográfica (idade, ano escolar, classificação escolar, género, experiência profissional anterior e origem de recrutamento).

A escala de *Likert* para o questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2016) tem 5 níveis de resposta:

- Discordo totalmente,
- Discordo,
- Nem discordo nem concordo,
- Concordo,
- Concordo totalmente.

A escala de *Likert* para o questionário sobre o inventário de práticas de liderança (Kouzes e Posner, 2003) tem 5 níveis de resposta:

- Nunca,
- Raramente,
- Ocasionalmente,
- Quase sempre,
- Sempre.

Aditar ainda que foi utilizado o método estatístico *Alfa de Cronbach*, de modo a se poder verificar a consistência e confiabilidade dos instrumentos utilizados após os dados recolhidos serem introduzidos numa base de dados SPSS, aceitando-se valores acima de 0.60 (Hill e Hill, 2012; Marôco, 2011).

2.8. Caracterização sociodemográfica da amostra

O universo ou população²² da investigação representa o total relativo de quem se pretende analisar. Trata-se de qualquer grupo de indivíduos (pessoas, empresas, equipamentos, objetos, etc.) que partilham uma ou mais características (Sarmiento, 2013).

Segundo Marôco (2011, p. 9), “o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo, a partir da qual foram obtidas”.

A amostra utilizada para testar as hipóteses do estudo incluiu:

- Cadetes da AM;
 - 117 Alunos universitários,
 - 18 Do género feminino e 99 do género masculino,
 - A idade média dos indivíduos foi de 21 anos,
- Oficiais alunos do QP a frequentar o CPC nos anos letivos 2016/17 e 2017/18;
 - 148 Oficiais com o posto de Tenente,
 - 13 Do género feminino e 135 do género masculino,
 - A idade média dos indivíduos foi de 28 anos.

Num universo total de 265 indivíduos conforme ilustram o quadro e as figuras seguintes:

Quadro 11. Universo da amostra.

AMOSTRA			
1º Ano 16/17	66	117	265
2º Ano 17/18	(53 M + 13 F)		
4º Ano 16/17	51	(99 M + 18 F)	
5º Ano 17/18	(46 M + 5 F)		
CPC 16/17	68	148	
CPC 17/18	80		
	(63 M + 5 F)	(135 M + 13 F)	(234 M + 31 F)
	(72 M + 8 F)		

Legenda: F – Feminino
M – Masculino

Fonte: Elaboração própria.

A I Parte do questionário (Rouco, 2016) e o Inventário de Práticas de Liderança (Kouzes & Posner, 2003), aplicado em sala de aula ao universo da amostra, destinam-se à obtenção de

²² Por população ou universo entende-se um conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Cada elemento da população designa-se muitas vezes por indivíduos (Carvalho, 2009, p. 137).

dados sociodemográficos, com a finalidade de a caracterizar por intermédio de estatísticas²³ descritivas. Recolheram-se dados com informação baseada no número de corpo²⁴, na idade, ano escolar, classificação relativa dentro do próprio curso, género, experiência profissional anterior à condição de Cadete aluno e por último uma informação relativa à sua proveniência no que ao recrutamento diz respeito, numa tentativa de perceber dentro da amostra, aqueles que antes de se candidatarem à AM já serviam as FA, como militares contratados em regime de voluntariado (RV) ou em regime de contrato (RC) ou até do QP, caso já fossem Sargentos oriundos da Escola de Sargentos do Exército (ESE).

Por conseguinte a amostra é constituída por 117 cadetes alunos de todas as armas e serviços do Exército e da GNR a frequentar o 1º e o 4º ano da AM no ano letivo de 2016/17. Por se tratar de um estudo longitudinal sobre a população alvo, no ano letivo seguinte (2017/18), aos mesmos alunos, agora a frequentar o 2º e o 5º ano dos seus cursos, foi novamente aplicado o mesmo questionário, de forma a se estudar possíveis diferenças nas suas respostas relativamente ao ano anterior e assim percebermos e tirarmos conclusões sobre as diferenças ao nível das suas competências de liderança.

Os alunos a frequentar o 5º ano, correspondente ao tirocínio²⁵, vulgo estágio, por não ser frequentado na AM, mas sim nas várias unidades espalhadas pelo território nacional consoante as armas e serviços dos alunos, estes encontravam-se por isso dispersos pelo país.

O questionário foi reconstruído de raiz na plataforma *Google Forms* e enviado aos mesmos por correio eletrónico onde constava a hiperligação: <https://goo.gl/forms/51TiFY7p0z6Pkugc2> de acesso à referida plataforma, com vista ao preenchimento do questionário com 100% de respostas dadas.

Da amostra fizeram ainda parte 148 jovens Oficiais com o posto de Tenente, a frequentar o CPC na Escola das Armas (EA) em Mafra onde foi aplicado, mais uma vez e em sala, o questionário de competências, em Apêndice “O”, nos anos letivos de 2016/17 e 2017/18.

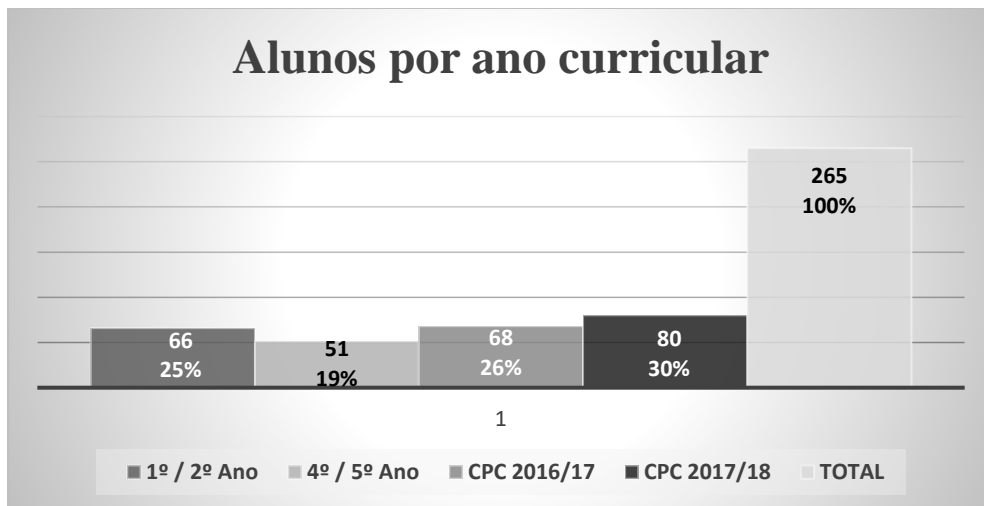
²³ A estatística é um importante ramo da matemática, faz parte da análise, ela fornece a teoria e o método de analisar dados quantitativos obtidos de amostras de observações com o fim de resumir os dados e aceitar ou rejeitar relações hipotéticas entre variáveis (Carvalho, 2009, p. 137).

²⁴ O Número de corpo é uma forma administrativa de identificar os cadetes alunos. Este número não se repete enquanto estiver atribuído a alguém durante a frequência do curso. Este número foi solicitado unicamente por se tratar de um estudo longitudinal e assim se poder ter a perceção dos cadetes que não transitaram de ano e consequentemente se poder anular o questionário respondido no ano anterior deixando de fazer parte do universo da amostra estudada. A confidencialidade das respostas no final foi assegurada.

²⁵ O tirocínio corresponde a um semestre na EA ou na ES na Póvoa de Varzim, consoante as armas e especialidades dos alunos, com a finalidade de lhes permitir colocar em prática os conhecimentos adquiridos nos anos anteriores e adquirir competências em ambiente de trabalho com a tutela da AM. Neste período poderão ser destacados para outras unidades militares que sejam centros de formação e onde possa haver incorporações de forma a desenvolverem a prática de comando ao serem nomeados comandantes de pelotão de instrução de praças com destino à prestação de serviço no Exército em RV e RC.

A referida amostra no seu efetivo total cifra-se em 265 indivíduos, repartidos em efetivo e percentagem, conforme plasmado na Figura 2.

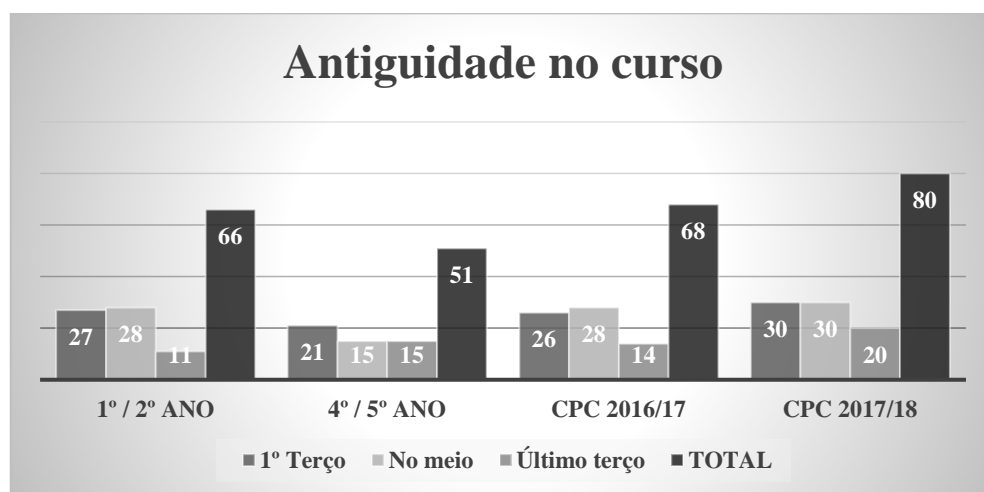
Figura 2. Distribuição da amostra por ano curricular.



Fonte: Elaboração própria.

Inquiriu-se também, o efetivo da amostra relativamente às suas classificações académicas que têm repercussões na sua posição relativa no curso, ou seja, quanto à sua antiguidade no mesmo, de forma a serem analisados os dados obtidos e se poder extrair alguma conclusão de que maneira a classificação escolar está, ou não, positivamente relacionada com as competências de liderança demonstradas pela amostra.

Figura 3. Distribuição da amostra por antiguidade no seu curso.

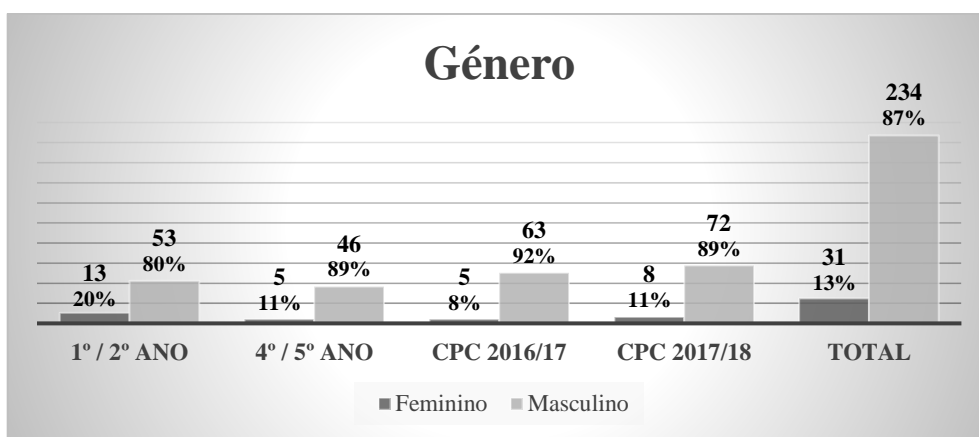


Fonte: Elaboração própria.

De salientar que todos os alunos quando se candidatam à AM, têm todos como base o 12º ano completo, com os exames nacionais de acesso ao ensino superior específicos, que são exigidos consoante o curso a que se candidatam como, aliás, se verifica em qualquer universidade do ensino público ou privado a nível nacional.

A amostra foi também caracterizada quanto ao género, verificou-se que a média de militares do género feminino está, no seu conjunto, três pontos acima dos 10%, média que tem sido consistente nos últimos anos. Através de uma análise mais atenta da Figura 4. constatamos que esta média terá tendência a subir no futuro no seio dos Cadetes alunos do primeiro ano. O número de militares do género feminino atinge já os 20% daquela amostra. Fica, também assim, demonstrado a subida de interesse nos últimos anos pelo género feminino em abraçar a carreira das armas e servir Portugal no seio das FA e da GNR.

Figura 4. Distribuição da amostra por género.



Fonte: Elaboração própria.

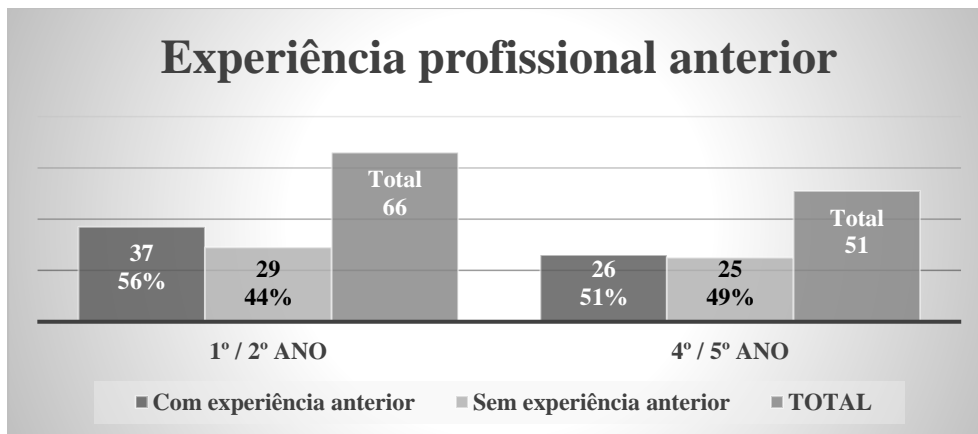
Achamos por bem incluir, também no nosso questionário de competências, uma questão sobre a experiência profissional anterior à carreira das armas de forma a aferir se o facto de já terem experiência noutras áreas para além dos bancos da escola através de um emprego a tempo inteiro ou a tempo parcial, isso influenciaria de alguma maneira as competências de liderança nos Cadetes alunos da AM.

Um dado curioso é o facto de mais de metade dos Cadetes do 1º e do 4º ano, já terem tido uma experiência laboral anterior à sua entrada na AM, como se pode verificar nas percentagens apresentadas na Figura 5.

De salientar que para a amostra representativa dos jovens Oficiais com o posto de Tenente a frequentar o CPC, esta questão dum experiência laboral anterior para o investigador não se torna relevante, por se achar que o tempo que já têm de Cadete aluno na AM e o tempo

de serviço efetivo nas fileiras pertencentes ao QP do Exército ou da GNR, ao nível das competências que eventualmente pudessem deter, fossem elas enatas ou adquiridas, já serão irrelevantes nesta fase do seu percurso profissional, facto que levou a não serem incluídos nesta subamostra.

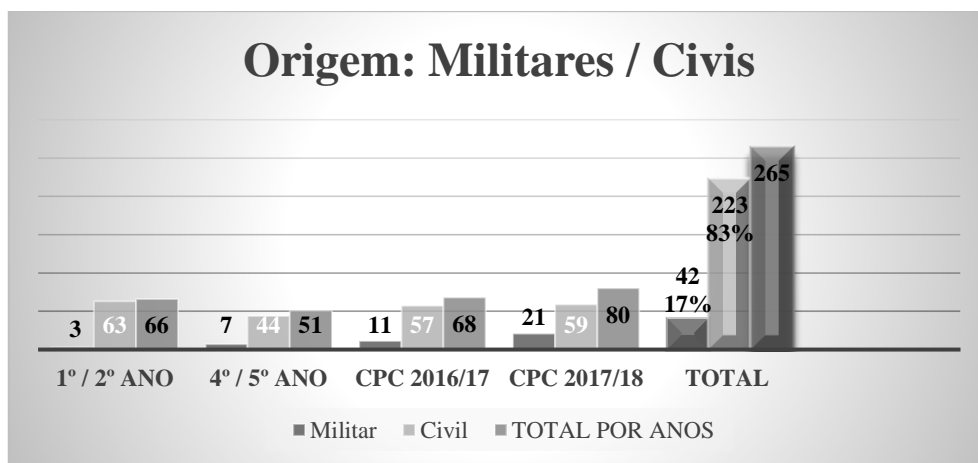
Figura 5. Distribuição da amostra por experiência profissional anterior.



Fonte: Elaboração própria.

Por último o investigador quis ter a noção relativamente à amostra estudada da origem do seu recrutamento, se aquando da sua candidatura e aprovação nas diferentes etapas que constituem os pré-requisitos do concurso de ingresso, que todos os anos é publicado em Diário da República na forma de aviso, os Cadetes alunos entraram na AM oriundos de civis, ou se por outro lado, já eram militares tendo contacto anterior com a instituição militar.

Figura 6. Distribuição da amostra pela sua origem de recrutamento.



Fonte: Elaboração própria.

Perante esta questão, 17% dos inquiridos afirmaram já ser militares aquando da sua entrada na AM para frequentar o primeiro ano dos seus cursos, os restantes (83%) afirmaram ter ingressado como civis. Perante uma observação mais cuidada da Figura 6, constata-se que o número de admissões de candidatos militares tem decaído abruptamente, talvez como reflexo, por um lado, da redução do total das vagas anuais, e por outro, pela redução de efetivos de militares nas fileiras a cumprir serviço militar em regime de RV/RC. De notar ainda, para os menos familiarizados com estas questões militares, que estas admissões só poderão ter origem no Exército já que a GNR não possui militares naquele regime de prestação de serviço, sendo por isso todo o seu corpo constituído por Guardas, Sargentos e Oficiais já do QP.

2.9. Métodos estatísticos utilizados no tratamento de dados

Quando o investigador se depara com dados em quantidade e qualidade, torna-se necessário trabalhar essa informação, manuseá-la de forma a se poder inventariar, comparar e relacionar. Os dados foram organizados e foram sujeitos a tratamento estatístico depois de inseridos na aplicação IBM *Statically Package for Social Sciences* (SPSS – versão 22), onde os dados foram editados de forma a validar todas as escalas do questionário. Tratamento estatístico esse, que foi descritivo sobre a amostra, variáveis em estudo e suas dimensões.

A estatística descritiva, que no fundo descreve a nossa amostra, será o primeiro instrumento utilizado de forma a concentrar e reduzir a informação, tornando-a mais clara e concisa tendo o cuidado de cruzar informação, para evitar que alguma se perca.

Além do instrumento referido outros serão aplicados, também será utilizado o Test-t para comparação de variáveis e se avaliar as suas diferenças, com formulação de uma hipótese nula e uma alternativa. Ao se aplicar este tipo de teste é automaticamente produzido um teste de *Levene* de forma a se avaliar a homogeneidade dos dados, confirmado pelos testes *Anova* (sigla em inglês para análise de variância) que se aplicam perante três ou mais variáveis/grupos.

De referir ainda, o teste *Shapiro-wilk*, empregue para testar normalidade da distribuição dos dados e sua homogeneidade, o teste *Post hoc de Turkey HSD (Honestly significant difference)*, que sendo mais uma ferramenta estatística, é usado na determinação da relação, entre dois conjuntos de dados, é estatisticamente significativa.

Por último, de referir ainda, a utilização de correlações onde se incluem as correlações de *Pearson* e as regressões, com o objetivo de estudar a forma como as variáveis se relacionam entre si, relacionamento esse que pode ser positivo ou negativo, ou seja, se quando uma sofre alteração a outra também se altera, no fundo prever o seu comportamento.

Capítulo 3

Apresentação de Resultados

Descrita toda a metodologia e apresentados os instrumentos de medida, a natureza e lógica da investigação, assim como os procedimentos, o desenho da investigação e as técnicas de recolha de dados, seguimos agora para uma nova fase que tem como objetivo expor e discutir os principais resultados mediante as relações que se obtiveram entre as variáveis e os dados alcançados no seio da população alvo relativamente à investigação efetuada, tendo sempre por base o estado da arte e os dados recolhidos por intermédio do instrumento aplicado.

3.1. Estatística descritiva

Segundo Silvestre (2007) a estatística descritiva versa o conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários, interessa-lhe a medida das características dos elementos de uma população, permitindo obter o valor preciso dessas características com base nas observações feitas nos elementos da população.

As medidas de estatística descritiva quando se referem às amostras, permitem sintetizar os dados da população ou da amostra através de um só valor. As medidas descritivas mais utilizadas são, entre outras, medidas de localização (de tendência central ou de posição não central) e medidas de dispersão (ou de variabilidade) (Mahaluça, 2016, p. 33).

Relativamente às medidas de localização, destacamos as medidas de tendência central onde se inclui a média aritmética, que se traduz no quociente entre a soma de todos os valores observados e o número total de observações. Considerando um conjunto n de observações, X_1, \dots, X_n , a média aritmética \bar{X} é dada pela expressão: $\bar{X} = \frac{1}{n} (X_1 + \dots + X_n)$, que pode assumir a fórmula:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

Onde:

\bar{X} - Designa o valor da média aritmética simples;

Σ - Símbolo que representa “soma” na matemática;

n - Número de elementos da série, amostra ou população;

$i = 1$ - Indica que a soma se inicia com o primeiro elemento da série;

X_i - Valores de cada elemento da série.

Nas medidas de dispersão evidenciámos o desvio padrão, que é uma medida que só assume valores positivos e quanto maior for, maior será a dispersão dos dados. Alguns atributos do desvio padrão, que resultam imediatamente da definição, são:

- O desvio padrão²⁶ nunca é negativo ($S \geq 0$) e é tanto maior, quanto maior for a variabilidade dos dados.
- Se $S = 0$, então não existe variação, então os dados são todos iguais.

3.1.1. Hipótese nula e hipótese alternativa para um teste emparelhado

O Teste-t emparelhado é usado em situações em que se quer comparar medidas que não são independentes (são dependentes). Tem como finalidade verificar a existência de diferenças entre essas medidas, como no nosso caso, pretendemos comparar respostas de uma mesma pessoa ao longo de um período de tempo.

O Teste-t é um teste paramétrico, o qual só permite comparar duas variáveis, com distribuição normal (simétrica com representação gráfica em forma de sino em volta de um valor médio), com o pré-requisito de a amostra considerada ser em número maior que trinta ($n > 30$). Para se saber se os nossos dados apresentam uma distribuição normal é conveniente fazer-se um teste de normalidade. Este teste tem uma hipótese nula (H_0 : a diferença entre as variáveis = 0 para sig.²⁷ = $p > 0,05$), que determina não existir correlação²⁸ entre as variáveis e

²⁶ Desvio Padrão é a raiz quadrada da variância e uma medida de dispersão absoluta caracterizada pelos desvios em relação à média, com a vantagem de se exprimir nas mesmas unidades da variável. Quanto menos dispersos os valores da variável relativamente à média, menor será o desvio padrão (Pestana & Gageiro, 2005, p. 74).

²⁷ Sig. : Significância estatística de um resultado é a probabilidade de uma relação (entre variáveis) ou diferença (entre médias) observada em uma amostra ocorrer totalmente ao acaso, se tal relação ou diferença não existisse na população da qual a amostra foi retirada. A significância é expressa como um decimal. Considera-se que um resultado significativo existe normalmente onde o valor de p (ou probabilidade) é $< 0,05$, o que significa que os resultados obtidos ocorreriam por acaso, sozinhos, menos de 5% das vezes. IBM (2019). *Conceitos comuns na análise estatística*. Acedido a 13/09/2019 em https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt-br/SSEP7J_10.1.1/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.1.doc/c_id_rs_stats.html.

²⁸ Para se determinar a força da associação entre duas variáveis utiliza-se a medida estatística da correlação (Carvalho, 2009, p. 141).

a população, nem haver diferença entre a amostra e a população da qual foi retirada, assim como uma hipótese alternativa ($H1$: a diferença entre as variáveis $\neq 0$ sig. = $\rho < 0,05$), que determina que existe uma diferença ou uma relação²⁹ entre a amostra e a população.

Sendo a nossa amostra total de $n = 265$, todas as subamostras maiores que $n > 51$, conseqüentemente o nosso n é sempre $n > 30$, o que implica não necessitarmos de testar a normalidade por se considerar que o Teste-t é um teste bastante robusto e funcionará bem para amostras com $n > 30$, mesmo que a distribuição não seja normal, assim podemos avançar diretamente para o Teste-t.

Ainda assim deve-se ter a preocupação de verificar se as variâncias³⁰ são homogêneas. Ao fazermos o Teste-t, a aplicação SPSS faz automaticamente um outro teste – o teste de Levene, onde se avalia se os dados são ou não homogêneos, ou seja, permite verificar a homogeneidade da variância dos dados. Este teste tem como hipótese nula ($H0$: as variâncias são homogêneas sig. = $\rho > 0,05$) e para a hipótese alternativa ($H1$: as variâncias não são homogêneas sig. = $\rho < 0,05$).

3.2. Análise descritiva das variáveis dependentes em estudo

As variáveis são as características de uma população que temos interesse em estudar e que podem diferir de indivíduo para indivíduo. Cada indivíduo escolhido para fazer parte da amostra fornece uma medida de uma ou mais variáveis, chamadas observações.

As nossas observações resultam das respostas dadas pela aplicação do questionário de competências (Rouco, 2016) e Inventário de Práticas de Liderança (Kouzes e Posner, 2003), em que, após tratamento estatístico, os resultados dos dados dele extraídos serão doravante apresentados numa primeira fase através da sua análise descritiva e seguidamente da sua comparação múltipla de médias.

Para a realização do tratamento estatístico dos dados optou-se pelo momento 2 no tempo, por se considerar que os alunos por esta ocasião estão mais integrados na instituição, estão na sua melhor aptidão por terem sido sujeitos a uma maior influência pela vivência dentro da instituição AM e Exército.

²⁹ O conceito estatístico de relação diz-nos o que duas ou mais variáveis têm em comum (Carvalho, 2009, p. 139).

³⁰ Os fenómenos só podem ser comparados e relacionados através de duas variáveis, nenhum conhecimento científico seria possível se o fenómeno não variasse (Carvalho, 2009, p. 139).

3.2.1. Análise descritiva das variáveis dependentes por ano escolar

Da análise do Quadro 12 verifica-se que os valores da média das competências no universo dos Cadetes alunos, do Curso General Augusto Simas Machado no 1º ano, tendo em conta a categoria “Ano escolar”, variam entre ($\bar{X} = 3,86$) e ($\bar{X} = 4,48$). O valor da média mais baixo, dentro deste Curso ocorreu na competência “Liderança por delegação”, ao invés do valor mais elevado se verificar na competência “Consideração”. Em todas as competências o desvio padrão obtido foi sempre inferior a 1, com uma variância entre ($S = 0,47$) e ($S = 0,74$).

Passado um ano letivo e aplicado o mesmo questionário ao mesmo universo, verificámos que os valores da média das competências dos Cadetes alunos agora a frequentar o 2º ano, tendo em conta a mesma categoria “Ano escolar”, variam na competência “Autocontrolo”, com o valor mais baixo ($\bar{X} = 4,04$), mas com a maior dispersão nas respostas dadas ($S = 0,57$), seguida de muito perto, com diferença de uma centésima, pela “Liderança por delegação”, com média de ($\bar{X} = 4,05$), desvio padrão inferior ($S = 0,46$) e mais chegado ao menor valor obtido em todas as competências ($S = 0,42$).

Ao invés, com o valor mais elevado na média a verificar-se na competência “Consideração” com ($\bar{X} = 4,48$) e de igual dispersão ($S = 0,46$) nas respostas dadas, por sinal este curso obteve a maior média e com o mesmíssimo valor de um ano para o outro na competência “Consideração”.

Ainda no referido quadro, mas debruçando-nos agora sobre o Curso General Bernardim Freire de Andrade, verifica-se que os valores da média das competências no universo dos Cadetes alunos deste Curso a frequentar o 4º ano, tendo em conta a categoria “Ano escolar”, assume uma variância entre ($\bar{X} = 3,80$) e ($\bar{X} = 4,40$). O valor da média mais baixo deste Curso ocorreu na competência “Liderança por delegação”, ao invés do valor mais elevado se verificar na competência “Consideração”. Em todas as competências o desvio padrão obtido foi sempre inferior a 1, com uma variância entre ($S = 0,47$) e ($S = 0,73$) que, pese embora com valores diferentes, curiosamente ocorrem nas mesmas competências dos alunos, do Curso General Augusto Simas Machado.

Volvido um ano e aplicado o mesmo questionário ao referido Curso, verificou-se que os valores da média das competências dos cadetes alunos agora a frequentar o 5º ano, tendo em conta a mesma categoria “Ano escolar”, voltam os valores máximos e mínimos a recair na competência “Liderança por delegação” com o valor mais baixo ($\bar{X} = 4,00$), mas com a maior dispersão nas respostas dadas ($S = 0,57$). Ao invés, com o valor mais elevado na média a

verificar-se na competência “Consideração” com ($\bar{X} = 4,53$) e com um valor de dispersão nas respostas dadas de ($S = 0,44$).

Se quisermos atentar ainda num “top 6” das competências nas quais o valor das médias foi superior às restantes teremos de mencionar a “Determinação e perseverança”, a “Aptidão técnica e profissional”, o “Trabalho de equipa”, o “Reconhecimento e *feedback* positivo” e as “Relações interpessoais”.

Quadro 12. Competências de liderança por ano escolar.

Competências	Curso General Augusto Simas Machado				Curso General Bernardim Freire de Andrade				Curso de Promoção a Capitão	
	1º Ano 16/17 n = 66		2º Ano 17/18 n = 66		4º Ano 16/17 n = 51		5º Ano 17/18 n = 51		CPC 16/17 e 17/18 n = 148	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Determinação e Perseverança	4,32	0,47	4,34	0,48	4,22	0,51	4,34	0,44	4,45	0,48
Otimismo e Entusiasmo	4,21	0,57	4,22	0,48	4,14	0,49	4,27	0,48	4,41	0,50
Abertura à Multiculturalidade	4,21	0,74	4,26	0,56	4,06	0,65	4,24	0,50	4,20	0,67
Orientação para as Relações Humanas	4,25	0,48	4,34	0,44	4,13	0,48	4,32	0,40	4,25	0,50
Consideração	4,48	0,48	4,48	0,46	4,40	0,55	4,53	0,44	4,59	0,48
Aptidão Técnica e Profissional	4,41	0,48	4,19	0,50	4,33	0,47	4,35	0,43	4,56	0,48
Autoconfiança	4,13	0,51	4,18	0,47	4,08	0,51	4,29	0,45	4,38	0,50
Autocontrolo	3,90	0,66	4,04	0,57	3,97	0,73	4,15	0,53	3,98	0,68
Capacidade para Resolver Problemas	3,89	0,53	4,09	0,48	3,94	0,49	4,09	0,48	4,12	0,50
Comunicação	4,01	0,57	4,12	0,49	4,02	0,52	4,10	0,51	4,16	0,52
Assertividade	4,19	0,54	4,27	0,42	4,08	0,55	4,18	0,42	4,28	0,50
Coragem	4,15	0,55	4,21	0,48	3,98	0,54	4,15	0,45	4,25	0,55
Desenvolver os Outros	4,02	0,47	4,17	0,47	4,05	0,53	4,17	0,41	4,23	0,47
Empatia	4,14	0,57	4,30	0,51	4,20	0,55	4,31	0,48	4,29	0,53
Liderança Participativa	4,16	0,47	4,33	0,46	4,09	0,53	4,28	0,42	4,33	0,52
Liderança por Delegação	3,86	0,57	4,05	0,46	3,80	0,61	4,00	0,57	3,72	0,72
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,11	0,53	4,15	0,45	4,20	0,50	4,34	0,45	4,20	0,52
Trabalho de Equipa	4,30	0,56	4,37	0,45	4,26	0,50	4,33	0,43	4,43	0,49
Gestão de Conflitos	4,18	0,56	4,26	0,46	4,25	0,52	4,32	0,42	4,41	0,51
Influência pelo Exemplo	4,05	0,54	4,10	0,54	4,09	0,50	4,21	0,54	4,35	0,52
Orientação para a Tarefa	4,06	0,56	4,16	0,47	4,02	0,54	4,20	0,45	4,25	0,52
Reconhecimento e <i>Feedback</i> Positivo	4,27	0,56	4,43	0,47	4,35	0,54	4,35	0,46	4,49	0,49
Relações Interpessoais	4,28	0,52	4,34	0,46	4,16	0,51	4,33	0,41	4,45	0,47
Tomada de Decisão	3,95	0,49	4,10	0,48	3,99	0,55	4,13	0,48	4,16	0,48
Transparência	4,25	0,58	4,38	0,50	4,03	0,67	4,31	0,50	4,41	0,52
Visão	4,02	0,50	4,12	0,43	3,95	0,53	4,09	0,44	4,16	0,48
Proatividade	4,06	0,47	4,12	0,52	4,05	0,51	4,20	0,46	4,30	0,47

Fonte: Elaboração própria.

Os Cursos de Promoção a Capitão a decorrer na EA, em Mafra, nos anos letivos de 2016/17 e 2017/18, foram agrupados e analisados em conjunto, para servir como padrão no nosso estudo por já terem adquirido experiência profissional nas diversas unidades do Exército ao longo do país, desde o *terminus* dos estudos na AM e ingressaram no QP. Das respostas dos Tenentes alunos a frequentar o CPC nos anos referidos, foi obtido um valor mínimo de média

($\bar{X} = 3,72$) e máximo de ($\bar{X} = 4,59$), igualmente nas competências “Liderança por delegação” e “Consideração” respetivamente.

Relativamente à medida de dispersão “desvio-padrão” das respostas por parte destes inquiridos, assume uma variabilidade entre ($S = 0,47$) de mínimo e um valor máximo de ($S = 0,72$), em que o valor mais baixo e por isso mais concentrado nas respostas, se verifica na competência “Desenvolver os outros”, seguida de muito perto com ($S = 0,48$) na competência “Consideração”. Em contrapartida o valor mais alto, mas mesmo assim nada disperso, verifica-se na competência “Liderança por delegação”, na qual coincide como já foi descrito com a competência com o mais baixo valor de média.

Analisando agora o Quadro 13 sobre as cinco práticas de liderança exemplar tendo em conta a mesma categoria “Ano escolar”, verifica-se que os valores da média daquelas práticas de liderança do modelo de Kouzes e Posner, no universo dos Cadetes alunos do Curso General Augusto Simas Machado no 1º ano, variam entre ($\bar{X} = 4,00$) e ($\bar{X} = 4,23$). O valor da média mais baixo dentro deste Curso, ocorreu na prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir”, ao invés do valor mais elevado se verificar na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”.

Replicado o mesmo questionário um ano depois ao mesmo universo, constatou-se que os valores da média das competências dos Cadetes alunos agora a frequentar o 2º ano, tendo em conta a mesma categoria “Ano escolar”, variam nas mesmas práticas, mas com valores superiores de média tanto no extremo inferior como no superior.

Neste contexto, mas analisado o Curso General Bernardim Freire de Andrade a frequentar o 4ºano constatamos que seguiu a mesma tendência, mas com valores inferiores aos encontrados no Curso anteriormente analisado, apesar dos extremos mínimo e máximo das médias recaírem nas mesmas práticas de liderança exemplar.

Após um ano os resultados obtidos são agora mais expressivos, embora recaíssem novamente nas mesmas práticas de liderança com médias com um valor mínimo de ($\bar{X} = 4,19$) para a prática de liderança “Capacitar os outros para agir” e com o registo mais significativo ($\bar{X} = 4,35$) para prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”.

Perante os resultados espelhados no mesmo quadro, o Curso de Promoção a Capitão, que recordamos estarem agrupados para servir como um referencial padrão, verifica-se que o valor mínimo da média obtida já não recai sobre a prática de liderança “Capacitar os outros para agir”, mas sim na prática de liderança “Indicar um caminho”. Para a média das respostas

mais elevadas verifica-se a mesma tendência dos alunos da AM, por recair na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”.

Quadro 13. As cinco práticas de liderança exemplar por ano escolar.

Ano Escolar	Curso General Augusto Simas Machado				Curso General Bernardim Freire de Andrade				Curso de Promoção a Capitão	
	1º Ano n = 66		2º Ano n = 66		4º Ano n = 51		5º Ano n = 51		CPC 16/17 e 17/18 n = 148	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Desafiar o processo	4,11	0,47	4,22	0,40	4,06	0,42	4,23	0,39	4,21	0,47
Inspirar uma visão partilhada	4,13	0,46	4,19	0,46	4,05	0,49	4,20	0,38	4,11	0,52
Capacitar os outros para agir	4,00	0,50	4,10	0,46	3,99	0,47	4,19	0,42	4,12	0,49
Indicar um caminho	4,10	0,47	4,22	0,43	4,04	0,43	4,24	0,41	4,07	0,48
Encorajar uma dedicação	4,23	0,48	4,38	0,44	4,22	0,46	4,35	0,40	4,34	0,45

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à medida de dispersão “desvio-padrão” das respostas por parte dos inquiridos da amostra, assume uma variabilidade muito concentrada em todas as práticas de liderança exemplar, atingindo um valor mínimo de (S = 0,38), na prática “Inspirar uma visão partilhada”, pelos alunos do 5º ano e um valor máximo de (S = 0,52) na mesma prática por parte dos alunos do CPC. De salientar ainda que na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”, todos os cursos apresentam um desvio padrão concentrado entre os valores (S = 0,40) e (S = 0,48), mostrando assim consenso nas respostas dos inquiridos.

Em suma, a fraca dispersão das respostas e a média mais elevada valoriza em muito a importância da prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”, por parte de todos os alunos representantes do nosso universo.

3.2.1.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por ano escolar

Após a análise descritiva das variáveis em estudo, em seguida far-se-á a comparação múltipla de médias aritméticas das respostas dos alunos entre os dois momentos de respostas, para verificar se é estatisticamente significativa na evolução do nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar em estudo. Para o efeito utilizou-se o método estatístico do Teste-t em pares, para comparar dimensões que não são independentes e que resultam das respostas do mesmo indivíduo ao longo do tempo ou em dois momentos diferentes, que neste caso específico os resultados foram obtidos, num primeiro momento, quando os Cadetes alunos do curso General Augusto Simas Machado frequentavam o 1º ano e num segundo momento quando frequentavam o 2º ano escolar do mesmo Curso.

Assim como os Cadetes alunos do curso General Bernardim Freire de Andrade, que frequentavam o 4º ano num primeiro momento e o 5º ano escolar num segundo momento.

Para esta técnica estatística, o teste da normalidade não é um pré-requisito. Na medida em que a amostra é maior que trinta respostas. Neste caso o que se pretende é comparar o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança em estudo entre a frequência no 1º e o 2º Ano escolar, assim como, comparar o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança em estudo, entre a frequência no 4º e o 5º Ano escolar, para o efeito cada competência entre pares é comparada.

Principiemos então pela análise, dentro da categoria “ano escolar”, do Curso General Augusto Simas Machado, de forma a avaliar se o nível de proficiência das práticas ou dos comportamentos de liderança exemplar dos alunos que frequentaram o 1º ano, em 2016/17 e em seguida o 2º Ano, em 2017/18, sofrem algumas alterações.

O Apêndice A com as médias entre os pares de competências de liderança, para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado, é meramente descritivo, podemos nele observar para cada um dos momentos e para cada uma das variáveis de competências de liderança e de práticas de liderança, o valor da média, do desvio padrão e do erro padrão³¹.

Tomemos como exemplo positivo o primeiro par (Par 1), em que a média das respostas no primeiro momento para a “Determinação e perseverança” é de $\bar{X} = 4,32$ e a média das respostas no segundo momento para a “Determinação e perseverança 2” é de $\bar{X} = 4,34$, verifica-se aqui uma tendência de aumento do primeiro ano para o segundo ano letivo relativamente a esta competência, que no fundo nos vem dizer que os alunos no seu segundo ano de curso no domínio de si próprios, estão mais determinados na conquista dos seus objetivos, como também mais perseverantes e persistentes do que antes.

Foi na competência de liderança “Consideração 2” ($\bar{X} = 4,49$), que se obteve o valor da média mais concludente que, apesar de uma ténue subida relativamente ao 1º ano não deixa de ser o valor mais relevante. Esta competência, no âmbito do domínio de si próprio, caracteriza-se pela criação de confiança mútua e respeito pelas ideias dos outros membros da equipa em ambiente de trabalho.

³¹ O erro padrão (S_x) da média de uma amostra é uma estimativa do desvio padrão da distribuição das médias de amostras com o mesmo tamanho obtidas da mesma população, e dessa forma uma medida da incerteza associada à estimativa da média na população. O cálculo do erro padrão da média obtém-se através do quociente entre o desvio padrão da mostra e a raiz quadrada da dimensão da amostra $S_x = \frac{s}{\sqrt{n}}$ (Pestana & Gageiro, 2005, p. 75).

Em todas as competências verificou-se uma tendência pelos resultados em que no segundo momento os alunos estão mais competentes do que antes, à exceção da competência “Otimismo e entusiasmo”, indiciando que os alunos perante as ameaças e adversidades, neste campo, praticamente estagnaram.

Quadro 14. Correlação entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Correlação	Sig.
Par 1	Determinação e perseverança - Determinação e perseverança 2	0,41	0,00
Par 2	Otimismo e entusiasmo – Otimismo e entusiasmo 2	0,49	0,00
Par 3	Abertura à multiculturalidade – Abertura à multiculturalidade 2	0,54	0,00
Par 4	Orientação para as relações humanas – Orientação para as relações humanas 2	0,54	0,00
Par 5	Consideração – Consideração 2	0,61	0,00
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional – Aptidão técnica e profissional 2	0,41	0,00
Par 7	Autoconfiança – Autoconfiança 2	0,55	0,00
Par 8	Autocontrolo – Autocontrolo 2	0,45	0,00
Par 9	Capacidade para resolver problemas – Capacidade para resolver problemas 2	0,62	0,00
Par 10	Comunicação – Comunicação 2	0,56	0,00
Par 11	Assertividade – Assertividade 2	0,50	0,00
Par 12	Coragem – Coragem 2	0,44	0,00
Par 13	Desenvolver os outros – Desenvolver os outros 2	0,49	0,00
Par 14	Empatia – Empatia 2	0,35	0,00
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	0,38	0,00
Par 16	Liderança por delegação – Liderança por delegação 2	0,43	0,00
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade – Flexibilidade e adaptabilidade 2	0,47	0,00
Par 18	Trabalho de equipa – Trabalho de equipa 2	0,56	0,00
Par 19	Gestão de conflitos – Gestão de conflitos 2	0,53	0,00
Par 20	Influência pelo exemplo – Influência pelo exemplo 2	0,57	0,00
Par 21	Orientação para a tarefa – Orientação para a tarefa 2	0,61	0,00
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo – Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	0,54	0,00
Par 23	Relações interpessoais – Relações interpessoais 2	0,56	0,00
Par 24	Tomada de decisão – Tomada de decisão 2	0,50	0,00
Par 25	Transparência – Transparência 2	0,54	0,00
Par 26	Visão – Visão 2	0,50	0,00
Par 27	Proatividade – Proatividade 2	0,40	0,00
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	0,66	0,00
Par 29	Inspirar uma visão partilhada – Inspirar uma visão partilhada 2	0,63	0,00
Par 30	Capacitar os outros para agir – Capacitar os outros para agir 2	0,54	0,00
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	0,57	0,00
Par 32	Encorajar uma dedicação – Encorajar uma dedicação 2	0,49	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Também na competência da “Aptidão técnica e profissional”, os valores do segundo momento são inferiores ao do primeiro, indicando que os alunos se acham menos curiosos e menos capazes para executar eficazmente as tarefas que lhe são exigidas. Uma última referencia para a competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2”, onde a média de respostas foi também elevada ($\bar{X} = 4,43$) e por se verificar um aumento da média nas respostas do 1º para o 2º momento indicia que os alunos fortaleceram ainda mais esta competência, que

na busca do sucesso através de um desempenho eficaz, os alunos avaliam, reconhecem e valorizam as contribuições dos seus pares.

Relativamente às práticas de liderança exemplar, a média mais alta obtida nas respostas desta amostra veio a verificar-se na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, indiciando que os alunos no seu 2º ano estão mais confiantes, motivados e determinados, com repercussões no seu desempenho. Em todas as práticas de liderança exemplar verifica-se que os alunos no segundo momento estão mais aptos do que no primeiro.

De modo a termos a noção da correlação que existe entre os pares das variáveis competências de liderança e de práticas de liderança exemplar, relativamente ao curso General Augusto Simas Machado, elaborámos o Quadro 15. É muito comum que nos Teste-t emparelhados, as variáveis se correlacionem entre si, o grau de correlação pode assumir valores entre $-1 < \rho < 1$.

No Quadro 15, estão registados os resultados mais significativos do Teste-t, o qual está explanado na sua totalidade no Apêndice B. Entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18 do curso General Augusto Simas Machado, dado pelas últimas três colunas que fornecem os valores de t, os valores dos graus de liberdade (df) e o valor do ρ do teste (sig.). Relembra-se que o Teste-t emparelhado compara variáveis que não são independentes³², verificando se existem diferenças entre elas quando o sig., que corresponde a ρ , o seu valor for $\rho > 0,05$ opta-se pela hipótese nula H0 (não existe diferença das variáveis entre os momentos 1 e 2) e quando o valor de sig. for $\rho < 0,05$ opta-se pela hipótese alternativa H1 (existe diferença das variáveis entre os momentos 1 e 2).

Neste quadro outros valores descritivos são apresentados, como seja a coluna da média que nos indica quanto é a diferença em média entre os dois valores das duas variáveis em causa, o desvio padrão, o erro do desvio padrão e a coluna do intervalo de confiança³³ de 95% para a diferença entre os dois valores, diferença essa com os limites inferior e superior. No primeiro caso dá-nos um intervalo de diferença entre -0,26 e 0,01 (neste caso o intervalo inclui o zero então a diferença é zero).

³² Quando há uma relação entre variáveis, permite distingui-las em independentes e dependentes (Carvalho, 2009, p. 137). A variável independente influencia, determina ou afeta outra variável, a variável dependente é o fenómeno ou facto a ser explicado ou descoberto (Carvalho, 2002, p. 123).

³³ As informações de uma amostra, devido aos erros aleatórios contêm um determinado nível de incerteza. O intervalo de confiança estimado num intervalo de valores como medida dessa incerteza em que os seus limites, superiores e inferiores, estipulam os pontos finais do intervalo de confiança. (Pestana & Gageiro, 2005)
Se um teste for repetido várias vezes e estivermos a medir a média, um intervalo de confiança de 95% significa que, 95% das vezes a média estará entre o limite inferior e superior do intervalo de confiança.

Podemos descrever o resultado do Teste-t como: o que se pretende é comparar o nível de proficiência das competências de liderança em estudo entre a frequência no 1º Ano e 2º Ano escolar, para o efeito cada competência e prática de liderança entre pares é comparada.

Temos agora condições para verificar se o nível de proficiência das competências de liderança dos alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18 do Curso General Augusto Simas Machado, são diferentes do 1º para o 2º ano letivo.

Interpretando os valores mais significativos obtidos no Teste-t, pode-se verificar que para o par de competências “Aptidão técnica e profissional – Aptidão técnica e profissional 2”, a diferença de médias é de 0,22, com um desvio padrão de $S = 0,53$, um erro padrão de $S_x = 0,07$, o intervalo de confiança para 95% para a diferença de medidas compreendido entre 0,09 e 0,35 sendo esta interpretação, com as devidas alterações de valores dados pelo Quadro 15, válida para os restantes pares.

Depois desta interpretação, podemos afirmar que em média, o nível de proficiência da competência de liderança “Aptidão técnica e profissional” ($\bar{X} = 4,41$, EP = 0,06) no 1º ano de curso, foi maior que o nível de proficiência da “Aptidão técnica e profissional 2” ($\bar{X} = 4,19$, EP = 0,06), $t(50) = 3,38$, $\rho < 0,05$ no 2º ano de curso, indicando que os alunos do 1º para o 2º ano no domínio do trabalho, atividades e tarefas recuaram na forma como executam o trabalho, baixando os padrões e a eficácia. No entanto, em sentido ascendente, o nível de proficiência da competência de liderança “Capacidade para resolver problemas” ($\bar{X} = 3,89$, EP = 0,06), foi menor que o nível de proficiência da “Capacidade para resolver problemas 2” ($\bar{X} = 4,09$, EP = 0,06), $t(65) = -3,63$, $\rho < 0,05$, indicando que os alunos estão mais capazes de resolver problemas, de os antecipar, analisar previamente e apresentar soluções mais adequadas.

Nesta tendência, no domínio da relação com os outros registou-se igualmente uma subida e conseqüente melhoria, em média o nível de proficiência da competência de liderança “Desenvolver os outros” ($\bar{X} = 4,02$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da competência de liderança “Desenvolver os outros 2” ($\bar{X} = 4,17$, EP = 0,06), $t(65) = -2,65$, $\rho < 0,05$, em média o nível de proficiência da competência de “Liderança participativa” ($\bar{X} = 4,16$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da competência de “Liderança participativa 2” ($\bar{X} = 4,33$, EP = 0,06), $t(65) = -2,82$, $\rho < 0,05$, assim como também em média, o nível de proficiência da competência de “Liderança por delegação” ($\bar{X} = 3,86$, EP = 0,07) foi menor que o nível de proficiência da competência de “Liderança por delegação 2” ($\bar{X} = 4,05$, EP = 0,06), $t(65) = -2,78$, $\rho < 0,05$. Ainda neste domínio e em média, o nível de proficiência da competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo” ($\bar{X} = 4,27$, EP = 0,07) foi menor que o nível

de proficiência da competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” ($\bar{X} = 4,43$, EP = 0,06), $t(65) = -2,69$, $\rho < 0,05$, pelo que os alunos no seu 2º ano, estão mais propensos a aceitar a opinião dos outros, considerando-a aquando da sua tomada de decisão e mais cómodos em delegar responsabilidades e tarefas, reconhecendo o desempenho eficaz dos demais em busca das melhores soluções.

Quadro 15. Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.

Teste de amostras emparelhadas									
Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades) Valor de ρ
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional – Aptidão Técnica e Profissional 2	0,22	0,53	0,07	0,09	0,35	3,38	65	0,00
Par 9	Capacidade para resolver problemas – Capacidade para resolver problemas 2	-0,20	0,44	0,05	-0,31	-0,09	-3,63	65	0,00
Par 13	Desenvolver os outros – Desenvolver os outros 2	-0,16	0,48	0,06	-0,27	-0,04	-2,65	65	0,01
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	-0,18	0,52	0,06	-0,31	-0,05	-2,82	65	0,01
Par 16	Liderança por delegação – Liderança por delegação 2	-0,19	0,56	0,07	-0,33	-0,05	-2,78	65	0,01
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo – Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	-0,17	0,50	0,06	-0,29	-0,04	-2,69	65	0,01
Par 24	Tomada de decisão – Tomada de decisão 2	-0,16	0,49	0,06	-0,28	-0,04	-2,61	65	0,01
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	-0,11	0,36	0,04	-0,20	-0,02	-2,48	65	0,02
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	-0,12	0,42	0,05	-0,22	-0,02	-2,36	65	0,02
Par 32	Encorajar uma dedicação – Encorajar uma dedicação 2	-0,15	0,47	0,06	-0,26	-0,03	-2,59	65	0,01

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à tomada de decisões, nestes alunos do Curso General Augusto Simas Machado, em média, o nível de proficiência da competência de liderança “Tomada de decisão” ($\bar{X} = 3,95$, EP = 0,06) foi menor que a competência de liderança “Tomada de decisão 2” ($\bar{X} = 4,10$, EP = 0,06), $t(65) = -2,61$, $\rho < 0,05$, pelo que estes alunos no seu 2º ano de curso, estão mais aptos a agir e decidir eficazmente perante alternativas, de forma a influenciar de modo positivo, as chances do sucesso no processo decisor.

Interpretando os valores mais significativos obtidos no Test-t relativamente às práticas de liderança exemplar, podemos afirmar que em média, o nível de proficiência da prática de liderança exemplar “Desafiar o processo” ($\bar{x} = 4,11$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Desafiar o processo 2” ($\bar{x} = 4,22$, EP = 0,05), $t(65) = -2,48$, $\rho < 0,05$. Também o nível de proficiência da prática de liderança “Indicar um caminho” ($\bar{x} = 4,00$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Indicar um caminho 2” ($\bar{x} = 4,22$, EP = 0,05), $t(65) = -2,36$, $\rho < 0,05$. O nível de proficiência da prática de liderança “Encorajar uma dedicação” ($\bar{x} = 4,23$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Encorajar uma dedicação 2” ($\bar{x} = 4,38$, EP = 0,05), $t(65) = -2,59$, $\rho < 0,05$. Estes resultados estão em linha com os anteriormente obtidos nas competências de liderança, também nestas práticas de liderança exemplar os alunos estão mais aptos no seu 2º ano, passíveis a deixar a sua zona de conforto mesmo que isso acarrete riscos, a superar os seus limites, o que os obriga a tomar a iniciativa, não deixando de reconhecer o contributo dos outros, com o fim de atingir sucesso profissional mais elevado.

À imagem do tratamento de dados efetuado para os Cadetes alunos do curso General Augusto Simas Machado, iremos também utilizar o método estatístico do Teste-t em pares, para comparar as dimensões dependentes e que resultam das respostas dos mesmos indivíduos ao longo do tempo e em dois momentos diferentes, neste caso específico os resultados foram obtidos pelas respostas dadas ao nosso questionário pelos Cadetes alunos do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Todas as premissas aplicadas anteriormente mantêm-se válidas para o curso General Bernardim Freire de Andrade, a frequentar o 4º e 5º ano da AM, aos quais se pretende comparar o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança em estudo.

No Apêndice C, sendo meramente descritivo, podemos observar para cada um dos momentos e para cada uma das variáveis de competências de liderança e de práticas de liderança o valor da média, do desvio padrão e do respetivo erro padrão. Em todas as competências e práticas verificou-se neste curso uma tendência de melhoria na perceção de cada uma delas.

Tomemos como exemplo positivo o primeiro par (Par 1), em que a média das respostas no primeiro momento para a “Determinação e perseverança” é de $\bar{x} = 4,22$ e a média das respostas no segundo momento para a “Determinação e perseverança 2” é de $\bar{x} = 4,34$, verificando-se também neste curso uma tendência de aumento do 4º ano para o 5º ano letivo, relativamente a esta competência, que no fundo nos vem dizer que os alunos no seu 5º ano de curso, no domínio de si próprios estão mais determinados na conquista dos seus objetivos, mais

perseverantes e persistentes do que antes, com a curiosidade de o valor atingido flutuar entre valores muitos idênticos aos dos alunos do 2º ano, o que poderá indicar não existir grande evolução nesta competência.

O valor da média mais expressivo neste curso, à semelhança do outro curso, embora com valor inferior, foi obtido na competência de “Liderança consideração 2” ($\bar{X} = 4,53$), no âmbito do domínio de si próprio, esta competência caracteriza-se por no ambiente de trabalho se criar confiança mútua e respeito pelas ideias dos outros.

Quadro 16. Correlação entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 4º ano 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Correlação	Sig.
Par 1	Determinação e perseverança – Determinação e perseverança 2	0,48	0,00
Par 2	Otimismo e entusiasmo – Otimismo e entusiasmo 2	0,37	0,01
Par 3	Abertura à multiculturalidade – Abertura à Multiculturalidade 2	0,56	0,00
Par 4	Orientação para as relações humanas – Orientação para as relações humanas 2	0,34	0,02
Par 5	Consideração – Consideração 2	0,53	0,00
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional – Aptidão Técnica e Profissional 2	0,36	0,01
Par 7	Autoconfiança – Autoconfiança 2	0,50	0,00
Par 8	Autocontrolo – Autocontrolo 2	0,43	0,00
Par 9	Capacidade para resolver problemas – Capacidade para resolver problemas 2	0,47	0,00
Par 10	Comunicação – Comunicação 2	0,46	0,00
Par 11	Assertividade – Assertividade 2	0,28	0,05
Par 12	Coragem – Coragem 2	0,44	0,00
Par 13	Desenvolver os outros – Desenvolver os outros 2	0,35	0,01
Par 14	Empatia – Empatia 2	0,20	0,17
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	0,36	0,01
Par 16	Liderança por delegação – Liderança por delegação 2	0,19	0,18
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade – Flexibilidade e adaptabilidade 2	0,38	0,01
Par 18	Trabalho de equipa – Trabalho de equipa 2	0,34	0,02
Par 19	Gestão de conflitos – Gestão de conflitos 2	0,39	0,01
Par 20	Influência pelo exemplo – Influência pelo exemplo 2	0,33	0,02
Par 21	Orientação para a tarefa – Orientação para a tarefa 2	0,44	0,00
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo – Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	0,49	0,00
Par 23	Relações interpessoais – Relações interpessoais 2	0,22	0,11
Par 24	Tomada de decisão – Tomada de decisão 2	0,57	0,00
Par 25	Transparência – Transparência 2	0,40	0,00
Par 26	Visão – Visão 2	0,35	0,01
Par 27	Proatividade – Proatividade 2	0,47	0,00
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	0,44	0,00
Par 29	Inspirar uma visão partilhada – Inspirar uma visão partilhada 2	0,54	0,00
Par 30	Capacitar os outros para agir – Capacitar os outros para agir 2	0,53	0,00
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	0,53	0,00
Par 32	Encorajar uma dedicação – Encorajar uma dedicação 2	0,56	0,00

Fonte: Elaboração própria.

A competência de liderança “Aptidão técnica e profissional 2” ($\bar{X} = 4,35$) segue logo atrás, indicando que os alunos deste curso tentam manter-se atualizados de forma a desenvolver as suas capacidades e conhecimentos, com o intuito de executar com eficácia o que lhe é

exigido. Com igual registo, a competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2”, não sofreu alteração do valor entre o 4º e o 5º ano deste curso. Embora com média alta, ao estagnarem nesta competência, indicia que estes alunos já no primeiro momento estavam sensíveis para avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz dos seus pares.

Ao nível das práticas de liderança exemplar este curso progrediu em todas elas, obteve a média mais elevada na prática de liderança “Encorajar uma dedicação 2” ($\bar{X} = 4,35$), que está interligada com a autoconfiança e ao reconhecimento e apreço pelo desempenho de excelência.

O Quadro 16, espelha as correlações que existem entre os pares das variáveis competências de liderança e das práticas de liderança exemplar, para o curso General Bernardim Freire de Andrade. Os valores da coluna “Sig.”, salvo duas exceções, situam-se todos abaixo de $p < 0,05$, indicando que existe entre o momento 1e o momento 2, diferença entre as variáveis e por consequência diferença nos comportamentos destes alunos. Neste curso a correlação mais forte entre os pares de variáveis verifica-se na competência de liderança “Tomada de decisão”, com uma correlação de $r = 0,57$ e na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação” com $r = 0,56$.

Também para os alunos do curso General Bernardim Freire de Andrade, comparámos como variáveis dependentes as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar nos dois momentos, em que as premissas e resultados extraídos são os mesmos do curso analisado em primeiro.

O que se pretende comparar é o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança em estudo, entre a frequência no 4º ano e a do 5º ano escolar, para o efeito cada competência e prática de liderança entre pares foi também comparada.

Perante os resultados do Quadro 17, que se pode observar na sua plenitude em Apêndice D, analisados os mais relevantes verifica-se que, no domínio de si próprio e para o par de competências “Orientação para as relações humanas” – “Orientação para as relações humanas 2” a diferença de médias é de - 0,20, com um desvio padrão de $S=0,51$, um erro padrão de $S_x = 0,07$, o intervalo de confiança para 95%, para a diferença de medidas compreendido entre - 0,05 e - 2,73. Podemos deste modo afirmar que em média, o nível de proficiência da competência de liderança “Orientação para as relações humanas” ($\bar{X} = 4,13$, $EP = 0,07$) no 4º ano do curso, foi menor que o nível de proficiência da “Orientação para as relações humanas 2” ($\bar{X} = 4,32$, $EP = 0,06$), $t(50) = - 2,73$, $p < 0,05$ no 5º ano de curso, esta expressão vem firmar que estes alunos no seu 5º ano se preocupam em diagnosticar, reconhecer e conciliar as aspirações dos

seus pares ou subordinados, com os objetivos da organização onde se inserem. Já com os alunos do 2º ano, do curso General Augusto Simas Machado não se verificou esta preocupação.

Ainda no domínio de si próprio, também o nível de proficiência da prática de liderança “Autoconfiança” ($\bar{X} = 4,08$, EP = 0,07) foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Autoconfiança 2” ($\bar{X} = 4,29$, EP = 0,06), $t(50) = -3,18$, $\rho < 0,05$ com uma correlação de $r = 0,50$, indiciando que estes alunos em final do seu curso têm mais capacidade para escolher as melhores soluções, conseqüentemente melhor capacidade para agir, sobretudo nas situações piores e mais stressantes.

Um outro par de competências de liderança a merecer atenção é a “Liderança participativa”, que fazendo parte do domínio das relações com os outros do modelo Rouco (2016), de igual forma o nível de proficiência da competência de “Liderança participativa” ($\bar{X} = 4,09$, EP = 0,07) foi menor que o nível de proficiência da competência de “liderança participativa 2” ($\bar{X} = 4,28$, EP = 0,06), $t(50) = -2,56$, $\rho < 0,05$, prevendo que estes alunos perante uma situação de mudança e antes de tomar decisões permitem e encorajam os outros a participarem com opiniões e sugestões. Por último e agora no domínio de si próprio o par de competências de liderança “Transparência” e “Transparência 2” pelos seus resultados também mereceu ser alvo de reparo. O nível de proficiência da competência de liderança “Transparência” ($\bar{X} = 4,03$, EP = 0,09) foi menor que o nível de proficiência da competência de liderança “Transparência 2” ($\bar{X} = 4,31$, EP = 0,07), $t(50) = -3,02$, $\rho < 0,05$, deixando transparecer que estes alunos estão no 5º ano mais abertos e francos com os demais, ao ponto de serem capazes de admitirem, sem o mínimo de rodeios, as suas falhas ou erros e estão prontos a enfrentar e corrigir comportamentos pouco éticos por parte dos restantes.

Por intermédio da interpretação dos valores mais significativos obtidos no Teste-t relativamente ao curso General Bernardim Freire de Andrade, em particular no que diz respeito às respostas dadas às boas práticas de liderança, podemos afirmar que em média, o nível de proficiência da prática de liderança exemplar “Desafiar o processo” ($\bar{X} = 4,06$, EP = 0,06) foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Desafiar o processo 2” ($\bar{X} = 4,23$, EP = 0,06), $t(50) = -2,92$, $\rho < 0,05$. É de destacar que em média, o nível de proficiência da prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir” ($\bar{X} = 3,99$, EP = 0,07), foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Capacitar os outros para agir 2” ($\bar{X} = 4,19$, EP = 0,06), $t(50) = -3,26$, $\rho < 0,05$, em consonância também o nível de proficiência da prática de liderança “Indicar um caminho” ($\bar{X} = 4,04$, EP = 0,06), foi menor que o nível de proficiência da prática de liderança “Indicar um caminho 2” ($\bar{X} = 4,24$, EP = 0,06), $t(50) = -3,51$, $\rho < 0,05$.

Quadro 17. Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 4º ano 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Teste de amostras emparelhadas									
Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Valor de ρ Sig. (2 extremidades)
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 4	Orientação para as relações humanas – Orientação para as relações humanas 2	- 0,20	0,51	0,07	- 0,34	-0,05	- 2,73	50	0,01
Par 7	Autoconfiança – Autoconfiança 2	- 0,22	0,48	0,07	- 0,35	-0,08	- 3,18	50	0,00
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	- 0,20	0,55	0,08	- 0,35	-0,04	- 2,56	50	0,01
Par 25	Transparência – Transparência 2	- 0,28	0,66	0,09	- 0,47	- 0,09	- 3,02	50	0,00
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	- 0,18	0,43	0,06	- 0,30	- 0,06	- 2,92	50	0,01
Par 30	Capacitar os outros para agir – Capacitar os outros para agir 2	- 0,20	0,43	0,06	- 0,32	- 0,08	- 3,26	50	0,00
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	- 0,20	0,41	0,06	- 0,31	- 0,09	- 3,51	50	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Significa então que, com estes resultados, os alunos do curso General Bernardim Freire de Andrade procuram agora formas inovadoras para melhorar o seu desempenho, sem terem receio de tomar a iniciativa mesmo correndo riscos. Estão mais abertos e disponíveis para facilitar relações pela criação de um ambiente de confiança, de modo a proporcionar a determinação e aumento de competências aos outros pelo exemplo e de acordo com os ideais comuns, com o objetivo de alcançar o sucesso por intermédio de desempenhos relevantes e extraordinários do indivíduo em prol do grupo.

3.2.2. Análise descritiva das variáveis dependentes por classificação

Os dados analisados doravante são os captados no segundo momento, por se achar que aí os alunos têm já mais tempo de vida académica e por isso estão mais aculturados pela instituição onde estão inseridos. Os resultados do inquérito no momento 2, quando analisados os valores por posição relativa dentro de cada curso, por consequência da classificação dos alunos dentro do mesmo, estão plasmados no Quadro 18. Verifica-se que os valores da média das competências no universo dos alunos tendo em conta a categoria “Classificação”, variam

entre ($\bar{X} = 4,57$) e ($\bar{X} = 3,70$) nas competências “Consideração” pelos alunos classificados no meio do curso e “Liderança por Delegação” pelos alunos classificados no último terço do curso respectivamente. A distribuição das respostas com os valores mais elevados incidu nos alunos melhor classificados na competência de liderança “Aptidão técnica e profissional” pelo que indicia que os alunos situados no primeiro terço da classificação têm maior preocupação em adquirir conhecimentos técnicos com vista a um melhor desempenho nas tarefas que lhe são exigidas no dia a dia.

Quadro 18. Competências de liderança por classificação (posição relativa no curso).

Classificação	No primeiro terço do curso $n = 104$		No meio do curso $n = 101$		No último terço do curso $n = 60$	
	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)
Determinação e Perseverança	4,47	0,47	4,32	0,47	4,29	0,54
Otimismo e Entusiasmo	4,32	0,54	4,30	0,50	4,28	0,58
Abertura a Multiculturalidade	4,16	0,71	4,23	0,68	4,10	0,66
Orientação para as Relações Humanas	4,20	0,49	4,29	0,45	4,17	0,55
Consideração	4,49	0,50	4,57	0,46	4,52	0,57
Aptidão Técnica e Profissional	4,51	0,48	4,47	0,44	4,44	0,57
Autoconfiança	4,37	0,51	4,19	0,51	4,18	0,53
Autocontrolo	4,02	0,67	3,95	0,71	3,86	0,66
Capacidade para Resolver Problemas	4,07	0,47	4,01	0,54	3,98	0,54
Comunicação	4,16	0,54	4,05	0,52	4,04	0,53
Assertividade	4,24	0,50	4,24	0,52	4,14	0,56
Coragem	4,21	0,51	4,21	0,58	4,05	0,58
Desenvolver os Outros	4,18	0,49	4,15	0,50	4,06	0,49
Empatia	4,17	0,58	4,27	0,52	4,29	0,53
Liderança Participativa	4,24	0,51	4,28	0,49	4,17	0,58
Liderança por Delegação	3,75	0,68	3,84	0,63	3,70	0,71
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,21	0,52	4,20	0,51	4,07	0,52
Trabalho de Equipa	4,40	0,51	4,36	0,47	4,31	0,59
Gestão de Conflitos	4,35	0,56	4,34	0,48	4,23	0,56
Influência pelo Exemplo	4,29	0,53	4,23	0,55	4,09	0,51
Orientação para a Tarefa	4,19	0,50	4,18	0,58	4,07	0,54
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,38	0,54	4,44	0,48	4,41	0,60
Relações interpessoais	4,36	0,53	4,39	0,48	4,29	0,51
Tomada de decisão	4,13	0,48	4,09	0,50	3,95	0,51
Transparência	4,30	0,54	4,33	0,57	4,24	0,68
Visão	4,11	0,50	4,10	0,50	4,01	0,52
Proatividade	4,21	0,48	4,21	0,49	4,13	0,52

Fonte: Elaboração própria.

Nas restantes frações que incluem os alunos com inferior classificação, a maior média recaí na competência “Consideração”. Nesta franja de alunos, os resultados viram-se mais para comportamentos e preocupações orientados para as pessoas, pelo seu bem-estar, pelos seus sentimentos e pelas suas ideias com vista à sua satisfação e por consequência levando-os ao seu melhor desempenho. A distribuição das respostas com menor expressão nas três frações analisadas incidu na competência “Liderança por Delegação”. Os alunos que se situam em

termos de classificação no meio do seu curso são aqueles que, mesmo assim, se sentem perante os outros, mais à vontade para transferir autoridade, responsabilidade em delegar tarefas, responsabilidades e decisões.

Os valores de dispersão não são significativos, de referir apenas, que para os valores de média mais elevados tendem a incidir valores de desvio padrão dos mais baixos, com respostas muito objetivas e convincentes e os valores de média mais baixa são acompanhados de valores de desvio padrão dos mais elevados logo mais dispersos.

O Quadro 19 fornece os valores sobre as cinco práticas de liderança exemplar, tendo em conta a mesma categoria “Classificação”. Verifica-se que os valores da média daquelas práticas de liderança do modelo de Kouzes e Posner no nosso universo, variam para a referida categoria entre ($\bar{X} = 4,32$) na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação” e na prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir” com um valor de ($\bar{X} = 3,93$).

Quadro 19. As cinco práticas de liderança exemplar por classificação (posição relativa no curso).

Classificação	No primeiro terço do curso $n = 104$		No meio $n = 101$		No último terço do curso $n = 60$	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Desafiar o processo	4,20	0,45	4,17	0,44	4,04	0,52
Inspirar uma visão partilhada	4,16	0,49	4,10	0,48	4,00	0,59
Capacitar os outros para agir	4,13	0,49	4,07	0,45	3,93	0,54
Indicar um caminho	4,06	0,44	4,12	0,45	4,01	0,53
Encorajar uma dedicação	4,32	0,42	4,31	0,46	4,18	0,52

Fonte: Elaboração própria.

As médias mais elevadas recaem numa mesma prática de liderança exemplar (“Encorajar uma dedicação”), independentemente da posição relativa que os alunos ocupam dentro do curso, no que à classificação diz respeito. Os alunos melhores classificados apresentam uma maior predisposição para encorajarem a determinação dos seus subordinados e reconhecerem os seus contributos. Se compararmos estes resultados com os do quadro 20 (Competências de liderança por classificação) do modelo Rouco (2016), onde as médias mais elevadas foram registadas na competência de liderança “Aptidão técnica e profissional” e na competência “Consideração”, onde foi referido que os resultados estavam direcionados para comportamentos e preocupações, orientados para adquirir conhecimentos técnicos e para as pessoas, pelo seu bem-estar, pelos seus sentimentos e pelas suas ideias tendo em vista à sua satisfação e por consequência levando-os a um melhor desempenho, verificamos que também no modelo de Kausés e Posner (2003), ao termos a média aritmética mais elevada na prática de liderança “Encorajar uma dedicação”, os resultados tendem para uma preocupação em

incentivar os subordinados para as ideias que apresentam dentro da visão comum, procurando o fortalecendo do espírito de equipa visando desempenhos extraordinários.

Relativamente aos valores da média aritmética mais baixa, recaem nos alunos melhor classificados na prática de liderança “Indicar um caminho”, nas restantes frações esse valor é atingido na prática de liderança “Capacitar os outros para agir”. Podemos aqui concluir que os alunos mais bem classificados são menos propensos a liderar pelo exemplo. Os restantes não mostram confiança nos subordinados, pelo facto de não se sentirem confortáveis em distribuir o poder institucional inerente ao cargo.

Quanto à dispersão das respostas obtiveram o menor desvio na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”, com um valor de ($S = 0,42$), pelos alunos mais bem classificados no curso. Já a maior dispersão, por consequência o valor mais elevado ($S = 0,59$), foi registado na prática de liderança “Inspirar uma visão partilhada”, pelos alunos com menor classificação no curso.

3.2.2.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por classificação

Se o Teste-t é utilizado com duas variáveis, para situações em que esse número é maior, temos de partir para a utilização do teste Anova (com medidas repetidas com uma única via, ou seja, uma única variável independente a variar para cada sujeito), que sendo também um teste paramétrico necessita de alguns pré-requisitos. Quando a amostra é $n > 30$, a distribuição não é normal, no entanto é necessário que seja homogénea. Neste caso para a verificação da normalidade e por ser um teste mais confiável debruçemo-nos mais nos resultados na aplicação SPSS, fornecidos pelo teste *Shapiro-wilk*.

Automaticamente, o programa SPSS executa dois testes de normalidade, o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e o teste *Shapiro-wilk*, com resultados muito semelhantes entre si. É recomendado que para o teste *Kolmogorov-Smirnov* sejam usadas amostras com $30 < n < 100$ e o teste *Shapiro-wilk* para amostras com $n > 100$ sendo por isso mais confiável. Estes testes têm como hipótese nula (H_0 : a distribuição dos dados é normal para sig. = $\rho > 0,05$) e para a hipótese alternativa (H_1 : a distribuição dos dados diferente da normal sig. = $\rho < 0,05$). Em suma, e segundo Ruppert (2004), o valor 0,05 é o mais usado por, com alguma confiança, permitir aferir se a distribuição é ou não normal.

Por a nossa amostra ser $n > 100$ e por os resultados serem mais confiáveis, foram considerados os produtos do teste *Shapiro-wilk*, para testar a normalidade da mesma. No

Apêndice E (Teste *Shapiro-Wilk* de normalidade) e nas variáveis para as quais os valores de significância são superiores a $\rho > 0,05$, indica que são as únicas em que os dados seguem uma distribuição normal.

Como referido e sendo a amostra $n > 30$ a distribuição não é normal, no entanto, é necessário que seja homogênea. Para se verificar a homogeneidade utilizou-se o teste Levene, que nos vai dizer se as variâncias são homogêneas, recordando que este teste tem como hipótese nula (H_0 : as variâncias são homogêneas para $\rho > 0,05$) e para a hipótese alternativa (H_1 : as variâncias não são homogêneas para $\rho < 0,05$).

Quadro 20. Teste Levene de homogeneidade de variâncias.

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Determinação e perseverança 2	1,07	2	114	0,35
Otimismo e entusiasmo 2	2,37	2	114	0,10
Abertura à multiculturalidade 2	0,51	2	114	0,60
Orientação para as relações humanas 2	0,66	2	114	0,52
Consideração 2	0,50	2	114	0,61
Aptidão técnica e profissional 2	0,06	2	114	0,94
Autoconfiança 2	1,26	2	114	0,29
Autocontrolo 2	1,70	2	114	0,19
Capacidade para resolver problemas 2	0,88	2	114	0,42
Comunicação 2	1,68	2	114	0,19
Assertividade 2	0,38	2	114	0,69
Coragem 2	0,35	2	114	0,70
Desenvolver os outros 2	4,22	2	114	0,02
Empatia 2	1,44	2	114	0,24
Liderança participativa 2	0,18	2	114	0,84
Liderança por delegação 2	4,25	2	114	0,02
Flexibilidade e adaptabilidade 2	2,09	2	114	0,13
Trabalho de equipa 2	1,30	2	114	0,28
Gestão de conflitos 2	0,83	2	114	0,44
Influência pelo exemplo 2	3,69	2	114	0,03
Orientação para a tarefa 2	6,06	2	114	0,00
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	2,71	2	114	0,07
Relações interpessoais 2	4,81	2	114	0,01
Tomada de decisão 2	0,61	2	114	0,54
Transparência 2	0,32	2	114	0,73
Visão 2	1,03	2	114	0,36
Proatividade 2	0,67	2	114	0,51
Desafiar o processo 2	2,86	2	114	0,06
Inspirar uma visão partilhada 2	1,15	2	114	0,32
Capacitar os outros para agir 2	0,84	2	114	0,43
Indicar um caminho 2	1,36	2	114	0,26
Encorajar uma dedicação 2	2,03	2	114	0,14

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados indicam que neste teste paramétrico para valores de $\rho > 0,05$ dados pela coluna “Sig.”, os dados são normais e homogêneos, ao invés para os valores de $\rho < 0,05$ os dados não são normais nem existe homogeneidade. Em suma, veio a verificar-se para algumas

das competências e práticas de liderança exemplar que não está garantida nem a normalidade, nem a homogeneidade.

O teste da Anova serve para confirmar o teste de homogeneidade e como já referido é utilizado para situações em que o número de variáveis é superior a duas e é importante para saber se o efeito da variável independente (Classificação - lugar de curso), é ou não expressivo relativamente às restantes variáveis e como as afeta. Para verificar se existe diferenças significativas é necessário testar as hipóteses em que a hipótese nula (tem como H₀: as médias dos grupos são iguais para $\rho > 0,05$) e para a hipótese alternativa (H₁: há diferenças entre as médias dos grupos para $\rho < 0,05$).

Neste teste se aceitarmos a hipótese alternativa é porque existe alguma diferença, no entanto, não nos informa em que grupo se encontra a diferença, para sabermos isso teremos de utilizar o teste Post Hoc para conseguirmos saber onde se encontra essa diferença.

O teste Anova plasmado no Apêndice F (Teste Anova para a variável independente – classificação.), mostrou estatisticamente que existe diferenças do grupo sobre os efeitos na competência “Determinação e perseverança 2” [F (2,114) = 4,03; $\rho < 0,05$], em que entre parênteses vamos colocar o grau de liberdade entre os grupos (que não é mais que o número total de grupos menos 1) seguido do grau de liberdade nos grupos (que traduz o número total da amostra menos o número de grupos que considerámos (117 – 3)), que é igual ao valor do teste estatístico dado pela coluna f do teste Anova, seguido, finalmente pelo valor do Coeficiente de correlação de Spearman (ρ).

Como os grupos não têm todas as médias iguais, à partida indicam que existe alguma diferença entre eles. Dentro do teste Post Hoc, na aplicação SPSS, iremos optar pelo teste Post Hoc de Tukey HSD, que dentro dos tipos de teste Post Hoc é um teste bastante fidedigno sem grandes probabilidades de erro.

Podemos então afirmar que o teste Post-Hoc de Tukey HSD, no Quadro 21 mostra que, em média, a “Determinação e perseverança 2”, do grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”. Mostrou também que em média, a “Aptidão técnica e profissional 2”, do grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”. De igual forma em média, na competência “Autocontrolo 2”, do grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no meio do curso”. Em média, registou-se ainda no domínio das relações com os outros, diferenças entre os 3 grupos na competência de liderança “Assertividade 2” dadas por este teste, demonstrando a existência de diferenças significativas nesta competência

entre os melhores alunos e os últimos, assim como, os do meio da tabela classificativa e os últimos classificados.

A “Influência pelo exemplo 2” foi a quinta e última das competências de liderança em que se registaram diferenças significativas, já que em média, esta competência no grupo “no primeiro terço do curso” é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”.

A prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2” foi a única onde se registaram diferenças significativas, afirmando que em média, esta prática no grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”.

Quadro 21. Teste Post Hoc de Tukey HSD de comparações múltiplas.

Variável dependente			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Determinação e perseverança 2	No primeiro terço do curso	No último terço do curso	,30556*	0,11	0,02	0,05	0,57
Aptidão técnica e profissional 2	No primeiro terço do curso	No último terço do curso	,34562*	0,11	0,01	0,08	0,62
Autocontrolo 2	No primeiro terço do curso	No meio	,28101*	0,11	0,04	0,01	0,55
Assertividade 2	No primeiro terço do curso	No último terço do curso	,31143*	0,10	0,01	0,07	0,55
	No meio	No último terço do curso	,32290*	0,10	0,01	0,08	0,57
Influência pelo exemplo 2	No primeiro terço do curso	No último terço do curso	,33814*	0,13	0,03	0,03	0,65
Desafiar o processo 2	No primeiro terço do curso	No último terço do curso	,25134*	0,09	0,02	0,03	0,47

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.3. Análise descritiva das variáveis dependentes por género

Os resultados do inquérito aplicado relativamente às competências de liderança por género estão espelhados no Quadro 22. Verifica-se nesta categoria a mesma tendência das anteriores. Os valores de média mais elevada recaem na competência de liderança “Consideração”, com $\bar{X} = 4,53$, exatamente o mesmo valor nos dois géneros, apesar da diferença do número de indivíduos em cada um dos universos. A dispersão das respostas na referida competência situa-se muito próxima do valor mínimo com $(S = 0,49)$ para os alunos femininos e $(S = 0,50)$ nos alunos masculinos, para um valor máximo registado para o desvio

padrão de ($S = 0,72$) na competência de liderança “Liderança por delegação”, por parte dos alunos femininos.

Relativamente aos valores mínimos obtidos na média aritmética, os alunos masculinos registam o valor mais baixo na competência “Liderança por delegação” com ($\bar{X} = 3,77$), embora nas alunas esse registo mínimo se verifique na competência “Autocontrolo” com ($\bar{X} = 3,68$). Também estas, à semelhança dos alunos masculinos, registaram um valor igual de média na competência de liderança “Liderança por delegação”.

As alunas demonstram assim possuírem, relativamente aos alunos, menor capacidade no controlo das emoções e autodomínio, eventualmente mais propensas a deixarem-se afetar por situações de stresse.

Quadro 22. Competências de liderança por género.

Género	Feminino $n = 27$		Masculino $n = 238$	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Determinação e Perseverança	4,44	0,41	4,36	0,50
Otimismo e Entusiasmo	4,42	0,57	4,29	0,53
Abertura a Multiculturalidade	4,21	0,61	4,17	0,69
Orientação para as relações Humanas	4,26	0,47	4,23	0,50
Consideração	4,53	0,49	4,53	0,50
Aptidão Técnica e Profissional	4,33	0,46	4,49	0,49
Autoconfiança	4,06	0,48	4,28	0,52
Autocontrolo	3,68	0,53	3,99	0,69
Capacidade para Resolver Problemas	3,91	0,52	4,04	0,51
Comunicação	3,90	0,50	4,11	0,53
Assertividade	4,14	0,60	4,23	0,52
Coragem	4,11	0,62	4,18	0,55
Desenvolver os Outros	4,15	0,58	4,14	0,48
Empatia	4,27	0,51	4,23	0,55
Liderança Participativa	4,28	0,51	4,24	0,52
Liderança por Delegação	3,77	0,72	3,77	0,66
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,17	0,45	4,18	0,53
Trabalho de Equipa	4,41	0,52	4,36	0,51
Gestão de Conflitos	4,22	0,58	4,33	0,53
Influência pelo Exemplo	4,19	0,50	4,23	0,54
Orientação para a Tarefa	4,20	0,54	4,16	0,54
Reconhecimento e <i>Feedback</i> Positivo	4,46	0,53	4,40	0,53
Relações Interpessoais	4,32	0,53	4,36	0,50
Tomada de Decisão	3,94	0,49	4,09	0,50
Transparência	4,38	0,53	4,29	0,59
Visão	3,99	0,50	4,10	0,50
Proatividade	4,11	0,57	4,20	0,49

Fonte: Elaboração própria.

Para a mesma categoria, mas tendo por base os resultados obtidos no questionário relativamente às cinco práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner plasmados no Quadro

23, podemos constatar que a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”, volta a registar os valores mais elevados para a média aritmética e com valores muito próximos para a dispersão das respostas com uma variação entre os valores ($S = 0,45$) e ($S = 0,46$).

Significa então, que tanto as alunas como os alunos mostram apreço e encorajam a excelência individual em contexto de grupo.

Para os valores mínimos registados, os alunos masculinos obtêm esse registo na prática de liderança exemplar “Indicar um caminho” com ($\bar{X} = 4.07$), valor que é *ex aequo* ao registado pelas alunas na mesma prática, pese embora, o menor valor recair sobre a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir”, indicando que as alunas apresentam menor predisposição para distribuir o poder com os seus subordinados.

Quadro 23. As cinco práticas de liderança exemplar por género.

Género	Feminino <i>n</i> = 27		Masculino <i>n</i> = 238	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Desafiar o processo	4,11	0,47	4,16	0,47
Inspirar uma visão partilhada	3,94	0,54	4,12	0,50
Capacitar os outros para agir	3,89	0,48	4,08	0,49
Indicar um caminho	4,07	0,42	4,07	0,47
Encorajar uma dedicação	4,30	0,45	4,28	0,46

Fonte: Elaboração própria.

Quer isto dizer então que ao nível da prática de liderança “Indicar um caminho” os géneros estão equilibrados, qualquer um deles não pauta a sua prática tendo em vista a imposição dos seus valores ou ser e dar o exemplo.

Relativamente à dispersão das respostas, em todas as práticas foram registados baixos valores com variância entre ($S = 0,42$) e ($S = 0,54$), indicando forte concentração nas respostas que foram dadas.

3.2.3.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por género

Após a análise descritiva das variáveis em estudo, em seguida far-se-á a comparação múltipla de médias aritméticas das respostas dos alunos tendo em conta o seu género, de forma a se verificar se é estatisticamente significativa as diferenças do nível de proficiência das competências de liderança e práticas de liderança exemplar em estudo entre as alunas e os alunos. Para o efeito utilizou-se o método estatístico do Teste-t independente, que se caracteriza por ser um teste paramétrico e compara as médias entre dois grupos.

Como a amostra em causa é superior $n > 30$ não é necessário testar-se a normalidade, permitindo partir de imediato para o Teste-t. Automaticamente a aplicação SPSS produz um teste de Levene, que se caracteriza por ser um teste para a homogeneidade de variância, através do qual é possível verificar se os dados são ou não homogêneos e como se não bastasse ainda indica uma correção, caso se venha a verificar que os dados não são homogêneos.

O Apêndice G (Estatísticas de grupo quanto ao género) acaba por ser unicamente descritivo, podemos verificar o número de alunas e de alunos da amostra, assim como a média das respostas por cada uma das competências de liderança e práticas de liderança exemplar, que não são mais que as nossas variáveis dependentes e é sobre elas que pretendemos analisar se o género dos alunos tem influência nos resultados.

Para se verificar se as variâncias são homogêneas executou-se o teste Levene, lembrando, é um teste que tem como hipótese nula (H_0 : as variâncias são homogêneas para $\rho > 0,05$) dado pela linha “Variâncias iguais assumidas” e para a hipótese alternativa (H_1 : as variâncias não são homogêneas para $\rho < 0,05$) e que neste caso a aplicação SPSS calcula na linha “Variâncias iguais não assumidas”, no Apêndice H.

Por intermédio do teste de Levene e seus resultados podemos afirmar que nas competências de liderança “Otimismo e entusiasmo 2”, “Autoconfiança 2”, “Capacidade para resolver problemas 2”, “Comunicação 2”, “Flexibilidade e adaptabilidade 2” e nas práticas de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”, “Capacitar os outros para agir 2” os dados não são homogêneos e que para as restantes o são.

Para ajudar numa melhor compreensão dos resultados é de referir que a coluna “Diferença média” no Apêndice H (Teste de Levene de amostras independentes quanto ao género), dá-nos a diferença entre as médias. Se esta diferença for positiva significa que a média do primeiro grupo é maior que a do segundo, caso seja negativa então a média do segundo grupo é maior que a do primeiro. No caso, o primeiro grupo são as alunas e o segundo grupo os alunos. Estas mesmas conclusões podemos tirar igualmente no quadro 28, onde consta o valor das médias obtidas por cada um dos grupos, em cada uma das variáveis dependentes.

Olhando agora para os resultados da igualdade das médias do Teste-t de amostras independentes quanto ao género, lembrando que para este teste a hipótese nula H_0 : média do grupo A = média do grupo B com $\rho > 0,05$, nos diz que a média dos dois grupos são iguais e que a hipótese alternativa H_1 : média do grupo A \neq média do grupo B com $\rho < 0,05$, nos diz que a média dos dois grupos são diferentes, o Teste-t independente mostrou que em média, as alunas na competência “Determinação e perseverança 2” não apresentam, ou não existem, diferenças relativamente aos alunos, assim sendo, podemos representar o resultado deste teste estatístico

sob a fórmula ($t(115) = 0,08; \rho > 0,05$). Mostrou também que em média, os alunos na competência de liderança “Otimismo e entusiasmo 2” não apresentam resultados diferentes das alunas ($t(25,995) = -0,72; \rho > 0,05$). O mesmo já não acontece na competência de liderança “Autoconfiança 2” porque em média os alunos apresentam nesta competência valores superiores aos das alunas ($t(21,226) = -3,52; \rho < 0,05$), nem na competência de liderança “Capacidade para resolver problemas 2”, porquanto em média os alunos apresentam valores superiores aos das alunas ($t(26,469) = -2,40; \rho < 0,05$). Os valores dos alunos são superiores aos das alunas em média na competência de liderança “Comunicação 2” pela fórmula ($t(21,001) = -2,46; \rho < 0,05$). Nas restantes competências e práticas de liderança exemplar não se verificaram acentuadas diferenças entre géneros.

Significando então, que os alunos se diferenciam das alunas por serem mais claros e precisos nas suas tomadas de decisões, mesmo em desacordo com os outros por serem mais confiantes nas suas capacidades, identificam os problemas e avançam com soluções de forma a resolver mais eficazmente os problemas, através de um discurso persuasivo e uma linguagem simples e clara, adaptada à audiência.

3.2.4. Análise descritiva das variáveis dependentes por experiência profissional anterior

Após o tratamento estatístico dos dados recolhidos relativamente às competências de liderança por experiência profissional anterior à admissão na AM, construímos o Quadro 24. Os resultados realçam que os alunos que já tinham alguma experiência profissional anterior, as médias em todas as competências de liderança são superiores àqueles que apenas estudaram até serem admitidos na AM. Ao se comparar os valores das médias obtidas pelos alunos a frequentar o CPC, os quais já possuem pelo menos 5 anos de experiência profissional de exercício no Exército, pode-se verificar que à exceção das competências de liderança “Orientação para as relações humanas” e “Autocontrolo”, os valores das médias obtidas são superiores aos alunos que ainda frequentam a AM, mas que declararam já ter tido uma experiência profissional anterior numa determinada área, antevendo que existe uma relação positiva entre esta variável e as competências de liderança.

De notar ainda que, o valor mais alto e mais baixo das médias foi registado no curso a frequentar o CPC ($\bar{X} = 4,59$) e ($\bar{X} = 3,72$). A distribuição das respostas com os valores mais elevados incidiu em todas os grupos na competência “Consideração”, enquanto que os menores valores incidiram na competência de “Liderança por delegação”, podendo desta forma aplicar-

se o raciocínio feito para a análise descritiva na categoria por classificação, onde se concluiu que os comportamentos e preocupações estão orientados para as pessoas e o seu bem-estar, pelos seus sentimentos e pelas suas ideias com vista à sua satisfação e por consequência levando-os a um melhor desempenho. Esta tendência ainda é superior nos Tenentes alunos a frequentar o CPC.

É também neste curso que se sentem menos à vontade para transferir autoridade, responsabilidade em delegar tarefas, responsabilidades e decisões, embora sejam aqueles que mais experiência profissional possuem.

Quadro 24. Competências de liderança por experiência profissional anterior.

Experiência profissional anterior.	Sim n = 63		Não n = 54		CPC 16/17 e 17/18 n = 148	
	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)	(\bar{x})	(S)
Determinação e Perseverança	4,32	0,54	4,23	0,41	4,45	0,48
Otimismo e Entusiasmo	4,26	0,58	4,08	0,47	4,41	0,51
Abertura a Multiculturalidade	4,24	0,73	4,02	0,66	4,20	0,67
Orientação para as Relações Humanas	4,33	0,48	4,04	0,44	4,25	0,50
Consideração	4,56	0,50	4,31	0,50	4,59	0,48
Aptidão Técnica e Profissional	4,46	0,53	4,28	0,39	4,56	0,48
Autoconfiança	4,21	0,55	3,99	0,44	4,38	0,50
Autocontrolo	4,05	0,73	3,80	0,63	3,98	0,68
Capacidade para Resolver Problemas	3,95	0,50	3,88	0,53	4,12	0,50
Comunicação	4,09	0,59	3,93	0,48	4,16	0,52
Assertividade	4,28	0,57	3,99	0,47	4,28	0,50
Coragem	4,22	0,59	3,91	0,44	4,25	0,55
Desenvolver os Outros	4,07	0,55	3,98	0,44	4,23	0,47
Empatia	4,28	0,57	4,03	0,52	4,29	0,53
Liderança Participativa	4,22	0,51	4,02	0,46	4,33	0,52
Liderança por Delegação	3,92	0,63	3,73	0,52	3,72	0,72
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,24	0,58	4,04	0,41	4,20	0,52
Trabalho de Equipa	4,37	0,56	4,18	0,48	4,43	0,49
Gestão de Conflitos	4,27	0,58	4,14	0,49	4,41	0,51
Influência pelo Exemplo	4,13	0,54	3,99	0,49	4,35	0,52
Orientação para a Tarefa	4,16	0,52	3,90	0,55	4,25	0,52
Reconhecimento e <i>feedback</i> Positivo	4,41	0,55	4,18	0,54	4,49	0,49
Relações Interpessoais	4,35	0,55	4,09	0,44	4,45	0,47
Tomada de Decisão	4,03	0,57	3,90	0,43	4,16	0,48
Transparência	4,29	0,66	3,99	0,55	4,41	0,52
Visão	4,03	0,55	3,94	0,46	4,16	0,48
Proatividade	4,13	0,53	3,96	0,42	4,30	0,47

Fonte: Elaboração própria.

Dentro da mesma categoria, mas com o olhar nos resultados do Quadro 25 referentes aos valores das médias das respostas do questionário do modelo de Kause e Posner (2003), sobre as cinco práticas de liderança exemplar, verificou-se que os valores extremos de máximos e mínimos recaíram sobre as mesmas práticas nos alunos que declararam já terem tido uma

experiência profissional anterior, com $(\bar{X} = 4,30$ e $\bar{X} = 4,04)$ médias mais elevadas e aqueles que nunca a tiveram ($\bar{X} = 4,14$ e $\bar{X} = 3,95$) com valores menores, respetivamente nas práticas de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação” e “Capacitar os outros para agir”. Significando que os alunos com alguma experiência profissional anterior estão mais abertos e predispostos para cada uma das práticas, no entanto, não se verifica uma tendência em adotar uma em detrimento de outra.

Os Tenentes alunos no CPC também na prática de liderança “Encorajar uma dedicação” apresentaram, em média, o valor das respostas mais elevado com ($\bar{X} = 4,33$) e o valor mais baixo recaiu sobre a prática “Indicar um caminho” com ($\bar{X} = 4,06$), em detrimento da prática “Capacitar os outros para agir”.

Quadro 25 As cinco práticas de liderança exemplar por experiência profissional anterior.

Experiência profissional anterior	Sim n = 63		Não n = 54		CPC 16/17 e 17/18 n = 148	
	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)
Desafiar o processo	4,16	0,45	3,99	0,44	4,21	0,47
Inspirar uma visão partilhada	4,16	0,50	4,02	0,44	4,10	0,54
Capacitar os outros para agir	4,04	0,51	3,95	0,45	4,12	0,49
Indicar um caminho	4,13	0,46	4,02	0,44	4,06	0,48
Encorajar uma dedicação	4,30	0,49	4,14	0,44	4,33	0,45

Fonte: Elaboração própria.

3.2.4.1. Comparação múltipla de médias aritméticas por experiência profissional anterior

Após a análise descritiva das variáveis em estudo, far-se-á de seguida a comparação múltipla de médias aritméticas das respostas dos alunos tendo em conta a sua experiência profissional anterior, de forma a se verificar se é estatisticamente significativa as diferenças do nível de proficiência das competências de liderança e práticas de liderança exemplar em estudo entre os alunos. Para o efeito utilizou-se o método estatístico do Teste-t independente, que se caracteriza por ser um teste paramétrico e compara as médias entre dois grupos.

Como a amostra em causa é superior $n > 30$ não é necessário testar-se a normalidade, podendo-se partir de imediato para o Teste-t. Automaticamente a aplicação SPSS produz um teste de Levene que se caracteriza por ser um teste para a homogeneidade de variância e através

deste consegue-se verificar se os dados são ou não homogêneos e, como se não bastasse ainda, indica uma correção caso se venha a verificar que os dados não são homogêneos.

Meramente descritivo o Apêndice I (Estatísticas de grupo quanto à experiência profissional anterior), indica a média das respostas por cada uma das competências de liderança e práticas de liderança exemplar que, variáveis dependentes que são, é sobre elas que queremos analisar se a experiência profissional anterior dos alunos tem alguma influência nas competências e comportamentos dos alunos ou não.

O teste Levene para esta categoria veio certificar que para as competências de liderança do modelo de Rouco (2016), “Autocontrole 2”, “Capacidade para resolver problemas 2”, “Desenvolver os outros 2”, “Liderança participativa 2”, “Liderança por delegação 2”, “Flexibilidade” e “Adaptabilidade 2”, “Influência pelo exemplo 2”, “Orientação para a tarefa 2”, e “Proatividade 2”, os dados não são homogêneos, sendo-o para as restantes.

O Teste-t para esta categoria tem como primeiro grupo os alunos que declararam ter tido uma experiência profissional anterior à entrada na AM e o segundo grupo os que não a tiveram. Na coluna “Diferença média” do Apêndice J (Teste de amostras independentes quanto à experiência profissional anterior), os valores obtidos entre médias são todos positivos, pelo que as médias do primeiro grupo, que teve uma experiência profissional anterior, são em todas as competências de liderança e práticas de liderança exemplar mais elevadas, com enfoque nas que se mostraram significativamente diferentes com $p = 0,00$.

3.2.5. Análise descritiva das variáveis dependentes pela sua origem: militares/civis

O Quadro 26 apresenta-nos os resultados para as competências de liderança do modelo Rouco (2016) adotado, tendo em conta a condição militar dos inquiridos à data do ingresso na AM, ou seja, se aquando da sua entrada para a frequência do 1º ano da Academia já eram militares em regime de RV/RC ou inclusive, se já eram do QP e ou da classe de Sargentos, para desta forma, se poder analisar as diferenças de perceção das variáveis em estudo, caso se venha a verificar que existem, entre os alunos oriundos de civis e de militares. Neste universo não foram analisados os resultados relativos às respostas dadas pelos Tenentes alunos a frequentar o CPC, por se considerar não ser pertinente, visto já terem à data do inquérito pelo menos 10 anos de vivência no Exército, desde a sua incorporação na AM e acrescida de eventuais diferenças que pudessem existir à data da incorporação já se terem desvanecido.

Analisadas as respostas dos alunos a frequentar os seus cursos na AM e consequentes resultados, verifica-se que o valor da média aritmética mais alto foi obtido na competência de liderança “Consideração”, com o valor ($\bar{X} = 4.87$) e ($\bar{X} = 4.48$) pelos alunos já anteriormente militares e pelos alunos civis respetivamente. Embora o valor máximo da média obtido recaia na mesma competência, essa diferença é a mais significativa entre as respostas.

Quadro 26. Competências de liderança por condição militar.

Condição Militar	Civil e com o 12º Ano <i>n</i> = 107		Já era militar <i>n</i> = 10	
	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)
Determinação e Perseverança	4,32	0,46	4,63	0,33
Otimismo e Entusiasmo	4,24	0,49	4,33	0,47
Abertura à Multiculturalidade	4,24	0,54	4,47	0,48
Orientação para as Relações Humanas	4,31	0,42	4,60	0,38
Consideração	4,48	0,45	4,87	0,32
Aptidão técnica e Profissional	4,23	0,47	4,60	0,49
Autoconfiança	4,21	0,46	4,43	0,50
Autocontrolo	4,06	0,54	4,43	0,63
Capacidade para Resolver Problemas	4,06	0,47	4,47	0,50
Comunicação	4,08	0,49	4,47	0,53
Assertividade	4,21	0,43	4,47	0,32
Coragem	4,17	0,47	4,43	0,45
Desenvolver os Outros	4,16	0,45	4,33	0,44
Empatia	4,29	0,50	4,57	0,47
Liderança Participativa	4,28	0,44	4,67	0,42
Liderança por Delegação	4,00	0,50	4,37	0,58
Flexibilidade e Adaptabilidade	4,21	0,45	4,60	0,49
Trabalho de Equipa	4,34	0,45	4,57	0,45
Gestão de Conflitos	4,26	0,44	4,63	0,43
Influência pelo Exemplo	4,11	0,54	4,60	0,38
Orientação para a Tarefa	4,16	0,46	4,47	0,42
Reconhecimento e <i>feedback</i> Positivo	4,38	0,46	4,57	0,57
Relações Interpessoais	4,32	0,44	4,57	0,39
Tomada de Decisão	4,09	0,47	4,43	0,50
Transparência	4,33	0,51	4,57	0,39
Visão	4,08	0,44	4,43	0,32
Proatividade	4,13	0,50	4,50	0,39

Fonte: Elaboração própria.

Neste universo o resultado com menor valor obtido da média aritmética recaiu na competência de liderança “Liderança por delegação”, com o valor ($\bar{X} = 4,00$) nos alunos civis, que não é propriamente uma novidade, por também já ter recaído sobre esta competência noutras categorias analisadas. O mesmo não sucedeu com os alunos militares, em que o valor mínimo recaiu sobre as competências “Otimismo e entusiasmo” e na competência “Desenvolver os outros”, em ambas com um valor de média ($\bar{X} = 4,33$). A dispersão das

respostas originou um valor do desvio padrão com valores muito baixos nas competências analisadas.

Por aplicação do questionário de Práticas de Liderança Kouzes e Posner (2003), foram registados os resultados plasmados no Quadro 27, tendo em conta a categoria Condição Militar.

Os valores mais expressivos da média aritmética com ($\bar{X} = 4.60$) e ($\bar{X} = 4.34$), foram registados na prática de liderança “Indicar um caminho” e “Encorajar uma dedicação”, nas respostas dadas pelos alunos militares e civis respetivamente.

Os valores mínimos para a média aritmética registaram-se nas mesmas práticas de liderança exemplar, ainda que com valores distintos ($\bar{X} = 4,11$ e $\bar{X} = 4,45$).

Quadro 27. As cinco práticas de liderança exemplar por condição militar.

Condição Militar	Civil e com o 12º Ano n =107		Já era Militar n =10	
	(\bar{X})	(S)	(\bar{X})	(S)
Desafiar o processo	4,20	0,38	4,52	0,43
Inspirar uma visão partilhada	4,17	0,42	4,48	0,40
Capacitar os outros para agir	4,11	0,42	4,45	0,53
Indicar um caminho	4,20	0,41	4,60	0,39
Encorajar uma dedicação	4,34	0,42	4,58	0,39

Fonte: Elaboração própria.

3.2.5.1. Comparação múltipla de médias aritméticas pela sua origem: militares/civis

Após a análise descritiva das variáveis em estudo, far-se-á de seguida a comparação múltipla de médias aritméticas das respostas dos alunos, tendo em conta se a origem é militar ou se ingressou na AM como civil após ter concluído o ensino secundário, de forma a se verificar se é estatisticamente significativa as diferenças do nível de proficiência das competências de liderança e práticas de liderança exemplar em estudo, consoante a sua origem.

Os valores das médias, dadas pelo Apêndice L (Estatísticas de grupo quanto à sua origem) dos alunos militares são superiores em todas as variáveis em estudo aos alunos oriundos de civis. Tal como os alunos militares também os alunos civis registaram o valor de média mais elevado na competência de liderança “Consideração 2”, com ($\bar{X} = 4.87$) e ($\bar{X} = 4.48$) respetivamente. No entanto no caso dos militares os valores mínimos repartem-se pelas competências “Otimismo e entusiasmo 2” e “Desenvolver os outros 2” com ($\bar{X} = 4.33$), os civis atingiram esse valor mínimo na competência de “Liderança por delegação 2”. No que às

práticas de liderança exemplar diz respeito, os militares sentem-se mais confortáveis em indicar um caminho e os civis em encorajar uma dedicação.

Por se tratar de um teste paramétrico de comparação de médias entre dois grupos, voltou-se a utilizar o método estatístico do Teste-t independente. A normalidade dos dados não será testada por a nossa amostra ser superior a 30 ($n > 30$), pelo que passaremos a analisar o teste de Levene e de seguida o Teste-t.

O teste de Levene a que o Apêndice M (Teste de amostras independentes quanto à sua origem) diz respeito, vem firmar que para todas as variáveis em estudo as variâncias são homogêneas com a única exceção da competência de liderança “Consideração 2”. Confirma-se que as médias dos alunos militares são em todas as variáveis superiores às médias dos alunos civis, por a coluna da diferença média assumir valores negativos em todas as variáveis em estudo.

Os resultados da igualdade das médias do Teste-t de amostras independentes quanto à origem dos alunos, lembrando que, para este teste, a hipótese nula H_0 : média do grupo A = média do grupo B com $\rho > 0,05$, nos diz que a média dos dois grupos são iguais e que a hipótese alternativa H_1 : média do grupo A \neq média do grupo B com $\rho < 0,05$, nos diz que a média dos dois grupos são diferentes. Nos resultados mais significativos o Teste-t independente mostrou que em média, os alunos militares apresentam diferenças significativas ao nível da competência de liderança “Consideração 2” ($t(12,53) = -3,52; \rho < 0,005$).

3.3. Correlações e regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar no momento 2

A correlação é um teste paramétrico que tem a finalidade de verificar a relação entre duas variáveis (bi-variável), podendo essa relação ser positiva ou negativa. Existem várias medidas de correlação, entre elas temos o r de *Pearson*, que sendo um coeficiente, caracteriza-se por ser uma medida de associação linear entre variáveis e varia entre -1 e 1, em que os dados provêm de distribuições normais. Quando o coeficiente é igual a 1, significa que as duas variáveis têm uma correlação perfeita positiva, quando uma aumenta a outra também aumenta em média num valor proporcional. Quando o coeficiente é igual a -1 significa que existe uma relação linear negativa perfeita entre ambas. Um coeficiente igual a zero significa que não existe relação linear entre as variáveis (Carvalho, 2009).

Por convenção sugere-se que:

- $r = 0$ Significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra;
- $r < 0,2$ Indica uma associação linear muito baixa (desprezível);
- $0,2 > r > 0,39$ Indica uma associação linear baixa (fraca);
- $0,4 > r > 0,69$ Indica uma associação linear moderada;
- $0,7 > r > 0,89$ Indica uma associação linear alta (forte);
- $0,9 > r > 1$ Indica uma associação linear muito alta (muito forte).

O $r = 1$ indica uma correlação perfeita e positiva entre duas variáveis (Pestana & Gageiro, 2005, p. 179).

A mesma lógica aplica-se para as correlações negativas se $r = -1$ significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis em que se uma aumenta, a outra diminui.

Além das correlações entre as variáveis iremos também utilizar a regressão como modelo estatístico, com o intuito de prever o comportamento de uma variável quantitativa³⁴ a partir de uma ou mais variáveis relevantes (variáveis independentes ou X), com indicação sobre a margem de erro dessas previsões (Pestana & Gageiro, 2005, p. 559). O nosso modelo por existir mais do que uma variável independente, explicativa ou preditora, designa-se por regressão linear múltipla.

3.3.1. Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar no momento 2

No nosso caso vamos analisar a relação que existe entre cada uma das competências de liderança do modelo Rouco (2016) e as cinco práticas para uma liderança exemplar do modelo de Kouzes e Posner (2003). Mais uma vez este teste exige pré-requisitos, nomeadamente, a amostra tenha distribuição normal como a do presente estudo. Neste teste o valor da significância não é muito importante, significando apenas quando $p < 0,05$, que a correlação entre variáveis não é zero, ou seja, existe correlação ou interdependência entre as variáveis. O valor que é importante analisar é o valor absoluto do coeficiente de correlação³⁵, no caso concreto os valores obtidos por serem todos positivos significa que as correlações são todas positivas (quanto maior forem as competências de liderança maiores serão as práticas de liderança exemplar).

³⁴ Variável quantitativa – variável dependente ou Y (Pestana & Gageiro, 2005, p. 559).

³⁵ A estimativa da força de uma associação entre variáveis é dada pelo cálculo do coeficiente de correlação, também designado, estatisticamente, por *r de Pearson* (Bryman e Cramer, 1992, citado por Carvalho, 2009, p. 142).

Analisando os resultados mais expressivos no Quadro 28 (Correlações de Pearson entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar podem ser observadas por completo no Apêndice N), podemos verificar pela correlação de *Pearson* com $r = 0,818$, que a relação linear positiva e mais robusta foi obtida entre a competência de liderança “Proatividade 2” e a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir”, por ela ser positiva indica que há uma relação linear positiva (quando o valor de uma aumenta o da outra também aumenta). A Proatividade também está fortemente relacionada com a prática “Inspirar uma visão partilhada” e como refere Peter Senge (2006, p. 9), os líderes aprendem a contraproducência ao tentar impor uma visão.

Quadro 28. Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar.

Entre cursos da AM ($n = 117$)		Desafiar o processo	Inspirar uma visão partilhada	Capacitar os outros para agir	Indicar um caminho	Encorajar uma dedicação
Capacidade para resolver problemas 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,712**	,743**	,695**	,567**	,693**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Desenvolver os outros 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,650**	,702**	,711**	,655**	,623**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,626**	,673**	,657**	,676**	,767**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Proatividade 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,707**	,765**	,818**	,566**	,642**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000

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

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

Fonte: Elaboração própria.

Uma relação do mesmo tipo se verifica entre a competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação” ($r = 0,767$). Também a competência de liderança “Capacidade para resolver problemas 2” se relaciona com alguma solidez entre a generalidade das práticas de liderança exemplar, sendo a relação mais forte e acentuada com a prática “Inspirar uma visão partilhada” com $r = 0,743$. Por último e faz todo o sentido, a competência de liderança “Desenvolver os outros 2” tem uma correlação positiva e interdependente com as práticas de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2” e “Capacitar os outros para agir 2”.

Após esta análise ficámos a saber, dentro do nosso universo, quais as competências de liderança do modelo Rouco (2016) que mais concorrem para as dimensões do modelo de práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner (2003).

3.3.2. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2”

As regressões lineares são uma extensão das correlações, com a diferença de nestas podermos verificar se as variáveis se relacionam e como se relacionam, ou seja, com as regressões podemos ir mais além ao ponto de verificar, por intermédio de um modelo matemático, se uma variável consegue prever a outra. As regressões múltiplas diferem das simples pelo facto de terem uma única variável dependente e várias variáveis independentes.

Para este teste vamos necessitar de variáveis dependentes (ou de saída) e independentes (ou preditoras). O Quadro 29 faz um resumo da estatística onde só temos uma variável dependente, que no caso é a prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2” do modelo de Kouzes e Posner (2003) e as várias variáveis preditoras (ou independentes), que no caso são todas as competências de liderança do modelo Rouco (2016).

Quadro 29. Resumo do modelo da variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,856 ^a	0,73	0,65	0,23	0,73	9,03	27	89	0,00

a. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações Interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

O referido quadro diz-nos que a correlação entre a variável dependente e as independentes é forte ($r > 0,8$), o facto de introduzirmos as variáveis preditoras melhorou o modelo em 73% relativamente a se não as tivéssemos introduzido. Este modelo tem como hipótese nula H_0 : o ajuste do modelo 1 (Desafiar o processo 2) = ao ajuste do modelo sem preditores e como hipótese alternativa H_1 : o ajuste do modelo 1 (Desafiar o processo 2) \neq ao ajuste do modelo sem preditores. Como o $p < 0,05$ optamos pela hipótese alternativa, em que o ajuste dos dois modelos é diferente, significando que o facto de incluirmos no modelo as nossas variáveis preditoras melhorou a qualidade do mesmo.

O Quadro 30 ilustra o teste Anova onde os pressupostos são os mesmos do quadro anterior e que, face ao valor de $p < 0,05$, podemos afirmar que este modelo tem um ajuste diferente do ajuste do modelo sem nenhuma variável preditora e mais uma vez se conclui que este modelo melhorou ao se incluir as variáveis preditoras.

Para que a nossa análise fique completa, falta saber neste modelo, qual o peso que cada uma das variáveis tem no mesmo e assim descortinar se são ou não relevantes. Para a variável “Assertividade 2” o valor de ρ do Teste-t no Quadro 31 é de $\rho < 0,05$ mostrando que tanto os coeficientes não padronizados como os padronizados são estatisticamente bastantes diferentes de zero e que são relevantes para este modelo.

Quadro 30. Teste Anova^a para a variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	13,24	27	0,49	9,03	0,00 ^b
	Resíduo	4,83	89	0,05	----	----
	Total	18,06	116	----	----	----

a. Variável Dependente: Desafiar o processo 2.

b. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrole 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações Interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

De referir ainda que a constante tem um valor de $\rho < 0,05$, ao assumir um valor de coeficiente não padronizado de 0,67 faz dele um valor estatisticamente diferente de zero e a sua reta no gráfico não passa na origem, atravessando o eixo dos “y” naquele valor.

O Quadro 31 na sua coluna de estatística de colinearidade, está expresso o teste de multicolinearidade. Caso o valor da tolerância seja superior a 0,1 essa multicolinearidade não existe, assim como, se o valor do fator de inflação de variância (VIF) for inferior a 10 essa multicolinearidade também não existe, o que, quer seja por um valor ou por outro a conclusão é a mesma, razão pela qual mais um requisito da regressão foi considerado.

Desta análise do teste de regressão linear³⁶ múltipla, resultou um modelo estatisticamente significativo com $[F(27, 89) = 9,03; \rho < 0,01; R^2 = 0,73]$, em que a “Assertividade 2” ($\beta = 0,22; t = 2,23; \rho < 0,01$) é a variável preditora da prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2”, que por ser mais forte, é aquela que mais contribui para este modelo. Esta relação pode ser definida pelo modelo matemático através da equação:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1$$

Y – Variável dependente ou de saída

b_0 – Coeficiente da constante (interceção com eixo y)

b_1 – Coeficiente da variável independente

x_1 – Variável independente

$$\text{Desafiar o processo 2} = 0,67 + 0,20 \cdot (\text{Assertividade 2})$$

³⁶ Regressão linear – parte de um conjunto de observação pareada (x , y), evidenciando o grau de ajustamento existente entre duas variáveis (Carvalho, 2009, p. 145)

Quadro 31. Coeficientes^a da variável dependente desafiar o processo com as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	----	----	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	0,67	0,30	----	2,26	0,03	----	----	----	----	----
Determinação e perseverança 2	0,00	0,07	0,01	0,06	0,95	0,51	0,01	0,00	0,44	2,28
Otimismo e entusiasmo 2	-0,03	0,07	-0,04	-0,42	0,67	0,56	-0,04	-0,02	0,38	2,64
Abertura à multiculturalidade 2	0,01	0,05	0,01	0,16	0,87	0,30	0,02	0,01	0,56	1,79
Orientação para as relações humanas 2	-0,08	0,10	-0,08	-0,79	0,43	0,53	-0,08	-0,04	0,28	3,61
Consideração 2	-0,13	0,09	-0,15	-1,46	0,15	0,42	-0,15	-0,08	0,29	3,44
Aptidão técnica e profissional 2	0,17	0,09	0,21	1,84	0,07	0,70	0,19	0,10	0,24	4,17
Autoconfiança 2	0,11	0,08	0,13	1,39	0,17	0,65	0,15	0,08	0,32	3,13
Autocontrole 2	0,01	0,06	0,01	0,15	0,88	0,52	0,02	0,01	0,36	2,81
Capacidade para resolver problemas 2	0,17	0,10	0,21	1,67	0,10	0,71	0,17	0,09	0,19	5,15
Comunicação 2	0,01	0,08	0,01	0,08	0,94	0,66	0,01	0,00	0,30	3,36
Assertividade 2	0,20	0,09	0,22	2,23	0,03	0,59	0,23	0,12	0,32	3,14
Coragem 2	-0,03	0,07	-0,04	-0,45	0,65	0,50	-0,05	-0,02	0,50	2,02
Desenvolver os outros 2	0,06	0,10	0,06	0,59	0,56	0,65	0,06	0,03	0,25	4,01
Empatia 2	0,00	0,08	0,00	-0,05	0,96	0,49	-0,01	0,00	0,30	3,38
Liderança participativa 2	-0,02	0,09	-0,02	-0,20	0,84	0,59	-0,02	-0,01	0,27	3,65
Liderança por delegação 2	0,02	0,06	0,03	0,38	0,70	0,33	0,04	0,02	0,52	1,94
Flexibilidade e adaptabilidade 2	0,03	0,10	0,04	0,35	0,73	0,68	0,04	0,02	0,23	4,33
Trabalho de equipa 2	0,01	0,10	0,01	0,10	0,92	0,64	0,01	0,01	0,23	4,35
Gestão de conflitos 2	-0,03	0,09	-0,03	-0,32	0,75	0,59	-0,03	-0,02	0,29	3,47
Influência pelo exemplo 2	0,11	0,07	0,15	1,51	0,14	0,67	0,16	0,08	0,32	3,13
Orientação para a tarefa 2	-0,08	0,09	-0,09	-0,92	0,36	0,63	-0,10	-0,05	0,30	3,38
Reconhecimento e feedback positivo 2	0,15	0,09	0,17	1,65	0,10	0,63	0,17	0,09	0,27	3,74
Relações Interpessoais 2	0,11	0,09	0,12	1,14	0,26	0,64	0,12	0,06	0,28	3,59
Tomada de decisão 2	-0,01	0,09	-0,01	-0,08	0,93	0,67	-0,01	0,00	0,27	3,72
Transparência 2	0,06	0,06	0,08	0,94	0,35	0,43	0,10	0,05	0,44	2,27
Visão 2	-0,10	0,09	-0,11	-1,08	0,28	0,60	-0,11	-0,06	0,30	3,32
Proatividade 2	0,13	0,10	0,16	1,28	0,20	0,71	0,13	0,07	0,19	5,24

a. Variável Dependente: Desafiar o processo 2.

Fonte: Elaboração própria.

3.3.3. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”

Os testes que serviram para analisar a variável dependente anterior são os mesmos que serão aplicados para analisar a prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2” do modelo de Kouzes e Posner (2003), perante todas as competências de liderança do modelo Rouco (2016) como variáveis preditoras, mantendo todos os pressupostos anteriores.

O resumo da estatística deste teste está plasmado no Quadro 32, onde a correlação entre a variável dependente e independentes é forte ($r > 0,8$), acrescido do facto de introduzirmos as variáveis preditoras melhorou o modelo em 78% relativamente a se não as tivéssemos introduzido. Como o $p < 0,05$ optamos pela hipótese alternativa em que o ajuste dos dois modelos é diferente, significando que o facto de incluirmos no modelo as nossas variáveis preditoras voltou a melhorar a qualidade do mesmo.

Quadro 32. Resumo do modelo da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,88 ^a	0,78	0,71	0,23	0,78	11,40	27	89	0,00

a. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações Interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

Pelo valor de $p < 0,05$ no teste Anova do Quadro 33 podemos também garantir que este modelo tem um ajuste diferente do ajuste do modelo sem nenhuma variável preditora, novamente se conclui que este modelo melhorou ao se incluir as variáveis independentes como possíveis preditoras.

Conforme o peso que cada uma das variáveis tem no modelo, assim se descortina se são ou não relevantes para o mesmo.

Quadro 33. Teste Anova^a para a variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	16,46	27	0,61	11,40	0,00 ^b
	Resíduo	4,76	89	0,05	----	----
	Total	21,22	116	----	----	----

a. Variável Dependente: Inspirar uma visão partilhada 2

b. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrole 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações Interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

Para as variáveis “Autoconfiança 2”, “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e “Proatividade 2”, o valor de ρ do Teste-t no Quadro 34 é $\rho < 0,05$, mostrando que tanto os coeficientes não padronizados como os padronizados são, estatisticamente, bastantes diferentes de zero e que são relevantes para este modelo. De notar que a constante tem um valor de $\rho > 0,05$ e um valor de coeficiente não padronizado de 0,54, o que faz dele um valor estatisticamente diferente de zero. Na sua coluna de estatística de colinearidade está expresso o teste de multicolinearidade, neste caso o valor da tolerância é superior a 0,1, o valor do VIF é inferior a 10 em todas as variáveis preditoras, logo essa multicolinearidade não existe, razão pela qual mais um requisito da regressão foi considerado.

Do teste de regressão linear múltipla e da sua análise, resultou um modelo estatisticamente significativo com [F (27, 89) = 11,40; $\rho < 0,01$; $R^2 = 0,78$], em que a “Autoconfiança 2” ($\beta = 0,21$; $t = 2,39$; $\rho < 0,05$) é uma variável preditora da prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”. Também a competência de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” ($\beta = 0,26$; $t = 2,70$; $\rho < 0,05$) e a competência “Proatividade 2” ($\beta = 0,37$; $t = 3,19$; $\rho < 0,01$), são preditoras da prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”, que por serem as três mais fortes, são as que mais contribuem para este modelo.

Esta relação pode ser definida pelo modelo matemático através da equação:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot x_3$$

Y – Variável dependente ou de saída

b_0 – Coeficiente da constante (interceção com eixo y)

b_1 – Coeficiente da variável independente 1

x_1 – Variável independente 1

b_2 – Coeficiente da variável independente 2

x_2 – Variável independente 2

b_3 – Coeficiente da variável independente 3

x_3 – Variável independente 3

Inspirar uma visão partilhada 2 = 0,54 + 0,19 . (Autoconfiança 2) + 0,24 . (Reconhecimento e *feedback* positivo 2) + 0,31 . (Proatividade 2)

Quadro 34. Coeficientes^a da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	----	----	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	0,54	0,29	----	1,84	0,07	----	----	----	----	----
Determinação e perseverança 2	0,02	0,07	0,02	0,22	0,83	0,45	0,02	0,01	0,44	2,28
Otimismo e entusiasmo 2	0,00	0,07	0,00	0,00	1,00	0,55	0,00	0,00	0,38	2,64
Abertura à multiculturalidade 2	-0,10	0,05	-0,13	-1,88	0,06	0,23	-0,20	-0,09	0,56	1,79
Orientação para as relações humanas 2	-0,13	0,10	-0,13	-1,32	0,19	0,53	-0,14	-0,07	0,28	3,61
Consideração 2	-0,06	0,09	-0,07	-0,73	0,47	0,40	-0,08	-0,04	0,29	3,44
Aptidão técnica e profissional 2	0,02	0,09	0,02	0,24	0,81	0,62	0,03	0,01	0,24	4,17
Autoconfiança 2	0,19	0,08	0,21	2,39	0,02	0,67	0,25	0,12	0,32	3,13
Autocontrolo 2	0,04	0,06	0,06	0,67	0,50	0,53	0,07	0,03	0,36	2,81
Capacidade para resolver problemas 2	0,20	0,10	0,23	2,00	0,05	0,74	0,21	0,10	0,19	5,15
Comunicação 2	-0,01	0,08	-0,01	-0,09	0,93	0,63	-0,01	0,00	0,30	3,36
Assertividade 2	0,02	0,09	0,02	0,23	0,82	0,51	0,02	0,01	0,32	3,14
Coragem 2	-0,08	0,06	-0,09	-1,29	0,20	0,43	-0,14	-0,06	0,50	2,02
Desenvolver os outros 2	0,10	0,10	0,11	1,08	0,28	0,70	0,11	0,05	0,25	4,01
Empatia 2	0,07	0,08	0,08	0,90	0,37	0,52	0,09	0,05	0,30	3,38
Liderança participativa 2	-0,01	0,09	-0,01	-0,10	0,92	0,61	-0,01	0,00	0,27	3,65
Liderança por delegação 2	0,04	0,06	0,05	0,68	0,50	0,36	0,07	0,03	0,52	1,94
Flexibilidade e adaptabilidade 2	-0,06	0,10	-0,06	-0,60	0,55	0,61	-0,06	-0,03	0,23	4,33
Trabalho de equipa 2	-0,07	0,10	-0,07	-0,71	0,48	0,63	-0,08	-0,04	0,23	4,35
Gestão de conflitos 2	-0,02	0,09	-0,02	-0,21	0,83	0,58	-0,02	-0,01	0,29	3,47
Influência pelo exemplo 2	-0,01	0,07	-0,01	-0,08	0,94	0,59	-0,01	0,00	0,32	3,13
Orientação para a tarefa 2	0,06	0,08	0,07	0,72	0,47	0,69	0,08	0,04	0,30	3,38
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	0,24	0,09	0,26	2,70	0,01	0,67	0,28	0,14	0,27	3,74
Relações interpessoais 2	0,12	0,09	0,12	1,27	0,21	0,63	0,13	0,06	0,28	3,59
Tomada de decisão 2	-0,09	0,09	-0,10	-1,07	0,29	0,65	-0,11	-0,05	0,27	3,72
Transparência 2	0,07	0,06	0,09	1,13	0,26	0,39	0,12	0,06	0,44	2,27
Visão 2	-0,01	0,09	-0,01	-0,07	0,95	0,67	-0,01	0,00	0,30	3,32
Proatividade 2	0,31	0,10	0,37	3,19	0,00	0,77	0,32	0,16	0,19	5,24

a. Variável dependente: Inspirar uma visão partilhada 2

Fonte: Elaboração própria.

3.3.4. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”

Os testes que serviram para analisar as variáveis dependentes anteriores são os mesmos que serão aplicados para analisar a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”, do modelo de Kouzes e Posner (2003), perante todas as competências de liderança do modelo Rouco (2016) como variáveis preditoras, mantendo todos os pressupostos anteriores.

O resumo da estatística deste teste está refletido no Quadro 35, onde a correlação entre a variável dependente e variáveis independentes volta a ser ainda mais forte ($r > 0,8$), no caso com $r = 0,91$, o facto de introduzirmos as variáveis preditoras melhorou o modelo em 83% relativamente a se não as tivéssemos introduzido. Como o $\rho < 0,05$ optamos pela hipótese alternativa em que o ajuste dos dois modelos é diferente, significando que o facto de incluirmos no modelo as nossas variáveis preditoras voltou a melhorar bastante a qualidade do mesmo.

Quadro 35. Resumo do modelo da variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,91 ^a	0,83	0,78	0,21	0,83	16,16	27	89	0,00

a. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

Do teste Anova do Quadro 36, resultou um valor de $\rho < 0,05$, que nos dá garantias deste modelo ter um ajuste diferente do aplicado no modelo sem nenhuma variável preditora, conclui-se novamente que este modelo melhorou substancialmente a sua qualidade ao se incluírem as variáveis preditoras.

Quadro 36. Teste Anova^a para a variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	18,69	27	0,69	16,16	0,00 ^b
	Resíduo	3,81	89	0,04	----	----
	Total	22,50	116	----	----	----

a. Variável Dependente: Capacitar os outros para agir 2

b. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

Descortinamos se as variáveis são ou não relevantes no modelo conforme o seu peso, para as variáveis “Orientação para as relações humanas 2”, “Empatia 2”, “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e “Proatividade 2”, o valor de ρ do Teste-t no Quadro 37, é $\rho < 0,05$, indicando que tanto os coeficientes não padronizados, como os padronizados, são estatisticamente bastantes diferentes de zero, logo são relevantes para este modelo. De notar que a constante tem um valor de $\rho < 0,05$, com um valor de coeficiente não padronizado de 0,24, o que faz dele um valor estatisticamente diferente de zero.

Quadro 37. Coeficientes^a da variável dependente capacitar os outros para agir com as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	0,24	0,26	----	0,90	0,37	----	----	----	----	----
Determinação e perseverança 2	0,09	0,06	0,09	1,42	0,16	0,56	0,15	0,06	0,44	2,28
Otimismo e entusiasmo 2	0,04	0,06	0,04	0,57	0,57	0,61	0,06	0,03	0,38	2,64
Abertura à multiculturalidade 2	-0,02	0,05	-0,02	-0,42	0,67	0,28	-0,04	-0,02	0,56	1,79
Orientação para as relações humanas 2	-0,19	0,09	-0,18	-2,16	0,03	0,48	-0,22	-0,09	0,28	3,61
Consideração 2	-0,05	0,08	-0,05	-0,67	0,50	0,40	-0,07	-0,03	0,29	3,44
Aptidão técnica e profissional 2	0,15	0,08	0,17	1,89	0,06	0,72	0,20	0,08	0,24	4,17
Autoconfiança 2	0,06	0,07	0,06	0,81	0,42	0,64	0,09	0,04	0,32	3,13
Autocontrolo 2	0,06	0,06	0,08	1,10	0,28	0,51	0,12	0,05	0,36	2,81
Capacidade para resolver problemas 2	0,18	0,09	0,20	2,02	0,05	0,69	0,21	0,09	0,19	5,15
Comunicação 2	-0,04	0,07	-0,04	-0,52	0,61	0,61	-0,05	-0,02	0,30	3,36
Assertividade 2	0,11	0,08	0,11	1,44	0,15	0,52	0,15	0,06	0,32	3,14
Coragem 2	-0,03	0,06	-0,03	-0,45	0,65	0,48	-0,05	-0,02	0,50	2,02
Desenvolver os outros 2	0,13	0,09	0,13	1,50	0,14	0,71	0,16	0,07	0,25	4,01
Empatia 2	-0,15	0,07	-0,17	-2,11	0,04	0,41	-0,22	-0,09	0,30	3,38
Liderança participativa 2	-0,06	0,08	-0,07	-0,79	0,43	0,59	-0,08	-0,03	0,27	3,65
Liderança por delegação 2	0,09	0,05	0,11	1,77	0,08	0,38	0,18	0,08	0,52	1,94
Flexibilidade e adaptabilidade 2	0,07	0,09	0,08	0,83	0,41	0,70	0,09	0,04	0,23	4,33
Trabalho de equipa 2	-0,04	0,09	-0,05	-0,50	0,62	0,65	-0,05	-0,02	0,23	4,35
Gestão de conflitos 2	0,07	0,08	0,07	0,87	0,39	0,61	0,09	0,04	0,29	3,47
Influência pelo exemplo 2	-0,02	0,06	-0,03	-0,33	0,75	0,66	-0,03	-0,01	0,32	3,13
Orientação para a tarefa 2	-0,09	0,08	-0,09	-1,15	0,25	0,67	-0,12	-0,05	0,30	3,38
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	0,28	0,08	0,30	3,58	0,00	0,66	0,35	0,16	0,27	3,74
Relações interpessoais 2	-0,05	0,08	-0,05	-0,64	0,52	0,62	-0,07	-0,03	0,28	3,59
Tomada de decisão 2	-0,08	0,08	-0,09	-1,05	0,30	0,66	-0,11	-0,05	0,27	3,72
Transparência 2	0,06	0,06	0,07	1,01	0,31	0,36	0,11	0,04	0,44	2,27
Visão 2	-0,12	0,08	-0,12	-1,53	0,13	0,64	-0,16	-0,07	0,30	3,32
Proatividade 2	0,47	0,09	0,54	5,40	0,00	0,82	0,50	0,24	0,19	5,24

a. Variável Dependente: Capacitar os outros para agir 2

Fonte: Elaboração própria.

Na coluna de estatística de colinearidade está expresso o teste de multicolinearidade, no caso o valor da tolerância é superior a 0,1 e o valor de VIF é inferior a 10, em todas as variáveis preditoras, logo essa multicolinearidade não existe, razão pela qual mais um requisito da regressão voltou a ser considerado neste modelo.

Do teste de regressão linear múltipla e da sua observação, resultou um modelo estatisticamente significativo com [F (27, 89) = 16,16; $\rho < 0,01$; $R^2 = 0,83$], em que a competência “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” ($\beta = 0,28$; $t = 3,58$; $\rho < 0,01$) e a competência “Proatividade 2” ($\beta = 0,47$; $t = 5,40$; $\rho < 0,01$) são preditoras da prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”.

Por o coeficiente padronizado ser negativo das competências de liderança “Orientação para as relações humanas 2” ($\beta = - 0,19$; $t = - 2,16$; $\rho < 0,05$) e “Empatia 2” ($\beta = - 0,15$; $t = - 2,11$; $\rho < 0,05$), indica que o comportamento dos construtos é contrário, que caminham em sentido oposto dentro do modelo, quando uma variável cresce a outra diminui e vice-versa apesar de registarem um valor de $\rho < 0,05$.

Esta relação pode ser definida pelo modelo matemático através da equação:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

Y – Variável dependente ou de saída

b_0 – Coeficiente da constante (interceção com eixo y)

b_1 – Coeficiente da variável independente 1

x_1 – Variável independente 1

b_2 – Coeficiente da variável independente 2

x_2 – Variável independente 2

$$\text{Capacitar os outros para agir 2} = 0,24 + 0,28 \cdot (\text{Reconhecimento e } \textit{feedback} \text{ positivo 2}) \\ + 0,47 \cdot (\text{Proatividade 2})$$

3.3.5. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Indicar um caminho 2”

Analisemos agora a prática de liderança exemplar “Indicar um caminho 2”, do modelo de Kouzes e Posner (2003), perante todas as competências de liderança do modelo Rouco (2016) como variáveis preditoras mantendo todos os pressupostos e testes que têm sido aplicados e servido para estudar as variáveis dependentes anteriores.

O resumo da estatística deste teste está refletido no Quadro 38, onde a correlação entre a variável dependente e independentes continua forte ($r > 0,8$), embora menor que a anterior

variável. O facto de introduzirmos as variáveis predictoras melhorou o modelo em 74% relativamente a se não as tivéssemos introduzido. Como o $\rho < 0,05$ optamos pela hipótese alternativa em que o ajuste dos dois modelos é diferente, indicando que o facto de incluirmos no modelo as nossas variáveis predictoras voltou a melhorar a qualidade do mesmo.

Quadro 38. Resumo do modelo da variável dependente indicar um caminho com as variáveis independentes.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,86 ^a	0,74	0,67	0,24	0,74	9,59	27	89	0,00

a. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

Do teste Anova do Quadro 39, resultou um valor de $\rho < 0,05$, que nos dá garantias deste modelo ter um ajuste diferente do ajuste do modelo sem nenhuma variável predictor. Novamente se conclui que este modelo melhorou substancialmente ao se incluir as competências de liderança como variáveis predictoras.

Quadro 39. Teste Anova^a para a variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	15,21	27	0,56	9,59	0,00 ^b
	Resíduo	5,23	89	0,06	----	----
	Total	20,44	116	----	----	----

c. Variável Dependente: Indicar um caminho 2

d. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2

Fonte: Elaboração própria.

Por intermédio do Teste-t podemos constatar, pelo valor de $\rho < 0,05$ obtido e espelhado no Quadro 40, o quanto são importantes são para este modelo, as variáveis “Liderança por delegação 2” e “Tomada de decisão 2”, embora por motivos opostos. A competência “Tomada de decisão 2” mostrou-se uma variável, que por ter os coeficientes padronizados como os não padronizados estatisticamente bastantes diferentes de zero, mas de sinal negativo, com comportamento dos construtos em sentido contrário, indicando que quando a variável dependente aumenta esta variável independente diminui e vice-versa. Este comportamento não

nos interessa para o nosso modelo de trabalho. O teste de multicolinearidade em que o valor da tolerância é superior a 0,1 e o valor de VIF é inferior a 10 em todas as variáveis preditoras, levamos a considerar que essa multicolinearidade não existe, razão pela qual mais um requisito da regressão foi considerado.

Quadro 40. Coeficientes^a da variável dependente inspirar uma visão partilhada com as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	0,05	0,31	----	0,17	0,87	----	----	----	----	----
Determinação e perseverança 2	0,03	0,07	0,03	0,41	0,68	0,48	0,04	0,02	0,44	2,28
Otimismo e entusiasmo 2	0,13	0,08	0,15	1,77	0,08	0,52	0,18	0,09	0,38	2,64
Abertura à multiculturalidade 2	-0,06	0,06	-0,07	-1,03	0,31	0,34	-0,11	-0,06	0,56	1,79
Orientação para as relações humanas 2	0,02	0,10	0,02	0,18	0,86	0,69	0,02	0,01	0,28	3,61
Consideração 2	0,08	0,09	0,09	0,87	0,39	0,57	0,09	0,05	0,29	3,44
Aptidão técnica e profissional 2	0,13	0,10	0,15	1,37	0,17	0,53	0,14	0,07	0,24	4,17
Autoconfiança 2	0,00	0,09	0,00	0,02	0,98	0,47	0,00	0,00	0,32	3,13
Autocontrolo 2	0,02	0,07	0,02	0,24	0,81	0,34	0,03	0,01	0,36	2,81
Capacidade para resolver problemas 2	0,17	0,11	0,19	1,58	0,12	0,57	0,17	0,08	0,19	5,15
Comunicação 2	0,11	0,08	0,13	1,34	0,19	0,57	0,14	0,07	0,30	3,36
Assertividade 2	0,17	0,09	0,17	1,78	0,08	0,66	0,19	0,10	0,32	3,14
Coragem 2	-0,02	0,07	-0,02	-0,28	0,78	0,46	-0,03	-0,01	0,50	2,02
Desenvolver os outros 2	0,15	0,10	0,16	1,45	0,15	0,65	0,15	0,08	0,25	4,01
Empatia 2	0,08	0,08	0,10	0,96	0,34	0,62	0,10	0,05	0,30	3,38
Liderança participativa 2	0,09	0,10	0,10	0,94	0,35	0,69	0,10	0,05	0,27	3,65
Liderança por delegação 2	0,19	0,06	0,24	3,18	0,00	0,58	0,32	0,17	0,52	1,94
Flexibilidade e adaptabilidade 2	-0,19	0,10	-0,21	-1,93	0,06	0,47	-0,20	-0,10	0,23	4,33
Trabalho de equipa 2	-0,16	0,10	-0,17	-1,54	0,13	0,59	-0,16	-0,08	0,23	4,35
Gestão de conflitos 2	0,09	0,09	0,10	1,00	0,32	0,60	0,11	0,05	0,29	3,47
Influência pelo exemplo 2	-0,02	0,07	-0,03	-0,28	0,78	0,45	-0,03	-0,01	0,32	3,13
Orientação para a tarefa 2	-0,12	0,09	-0,13	-1,35	0,18	0,54	-0,14	-0,07	0,30	3,38
Reconhecimento e feedback positivo 2	0,05	0,09	0,06	0,57	0,57	0,68	0,06	0,03	0,27	3,74
Relações interpessoais 2	0,11	0,10	0,12	1,14	0,26	0,58	0,12	0,06	0,28	3,59
Tomada de decisão 2	-0,26	0,09	-0,30	-2,87	0,01	0,47	-0,29	-0,15	0,27	3,72
Transparência 2	0,07	0,07	0,09	1,07	0,29	0,55	0,11	0,06	0,44	2,27
Visão 2	0,08	0,09	0,09	0,88	0,38	0,62	0,09	0,05	0,30	3,32
Proatividade 2	0,05	0,10	0,06	0,48	0,63	0,57	0,05	0,03	0,19	5,24

a. Variável Dependente: Indicar um caminho 2

Fonte: Elaboração própria.

Deste teste de regressão linear múltipla e da sua análise, resultou um modelo estatisticamente significativo com $[F(27, 89) = 9,59; \rho < 0,01; R^2 = 0,74]$, em que a “Liderança por delegação 2” ($\beta = 0,24; t = 3,18; \rho < 0,01$), é uma variável preditora da prática de liderança exemplar “Indicar um caminho 2”, que por ser a mais forte, é a que mais contribui para este modelo.

Esta relação pode ser definida pelo modelo matemático através da equação:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1$$

Y – Variável dependente ou de saída

b_0 – Coeficiente da constante (interceção com eixo y)

b_1 – Coeficiente da variável independente 1

x_1 – Variável independente 1

$$\text{Indicar um caminho 2} = 0,05 + 0,19 \cdot (\text{Liderança por delegação 2})$$

3.3.6. Regressões lineares múltiplas entre as competências de liderança e a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”

Por último analisemos a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, do modelo de Kouzes e Posner (2003), perante todas as competências de liderança do modelo Rouco (2016) como variáveis independentes, mantendo todos os pressupostos anteriores e os testes que têm sido aplicados e servido para estudar as variáveis dependentes anteriores.

Os resultados estatísticos deste teste estão resumidos no Quadro 41, onde a correlação entre a variável dependente e independentes voltou a mostrar-se forte ($r > 0,8$). O modelo melhorou em 76%, pelo facto de introduzirmos as variáveis predictoras relativamente a se não as tivéssemos introduzido. Como o $\rho < 0,05$, optamos pela hipótese alternativa em que o ajuste dos dois modelos é diferente, indicando que o facto de incluirmos no modelo as nossas variáveis predictoras tornou a melhorar a qualidade do mesmo.

Quadro 41. Resumo do modelo da variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,87 ^a	0,76	0,69	0,23	0,76	10,53	27	89	0,00

a. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrolo 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

O valor de $\rho < 0,05$ obtido no teste Anova do Quadro 42, garante que este modelo tem um ajuste diferente do ajuste do modelo sem nenhuma variável preditora, uma vez mais se conclui que este modelo melhorou ao se incluir as variáveis independentes como possíveis variáveis preditoras.

Quadro 42. Teste Anova^a para a variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	15,60	27	0,58	10,53	0,00 ^b
	Resíduo	4,88	89	0,05	----	----
	Total	20,48	116	----	----	----

b. Variável Dependente: Encorajar uma dedicação 2

c. Preditores: (Constante), Proatividade 2, Transparência 2, Abertura à multiculturalidade 2, Liderança por delegação 2, Determinação e perseverança 2, Coragem 2, Autocontrole 2, Consideração 2, Otimismo e entusiasmo 2, Gestão de conflitos 2, Empatia 2, Reconhecimento e *feedback* positivo 2, Influência pelo exemplo 2, Autoconfiança 2, Assertividade 2, Visão 2, Comunicação 2, Orientação para a tarefa 2, Relações interpessoais 2, Orientação para as relações humanas 2, Tomada de decisão 2, Liderança participativa 2, Aptidão técnica e profissional 2, Desenvolver os outros 2, Flexibilidade e adaptabilidade 2, Trabalho de equipa 2, Capacidade para resolver problemas 2.

Fonte: Elaboração própria.

O Teste-t desta variável dependente originou um valor de $\rho < 0,05$, nas variáveis independentes mais relevantes para este modelo, conforme o Quadro 43.

As variáveis que mais contribuíram para este modelo foram a “Capacidade para resolver problemas 2” e o “Reconhecimento e *feedback* positivo 2”. Mostraram-se variáveis, que por terem os coeficientes padronizados como os não padronizados estatisticamente bastantes diferentes de zero e de sinal positivo, com comportamento dos construtos no mesmo sentido, indicando que quando a variável dependente aumenta estas variáveis independentes também aumentam e vice-versa.

O teste de multicolinearidade em que o valor da tolerância é superior a 0,1 e o valor de VIF é inferior a 10 em todas as variáveis independentes, leva-nos a considerar que essa multicolinearidade não existe, satisfazendo um dos requisitos da regressão.

Aplicado o teste de regressão linear múltipla e conseqüente análise, resultou um modelo estatisticamente significativo com $[F(27, 89) = 10,53; \rho < 0,01; R^2 = 0,76]$, em que as competências de liderança “Capacidade para resolver problemas 2” ($\beta = 0,46; t = 3,89; \rho < 0,01$) e “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” ($\beta = 0,41; t = 4,14; \rho < 0,01$), são variáveis preditoras da prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, por serem as mais fortes são as que mais contribuem para este modelo.

Quadro 43. Coeficientes^a da variável dependente encorajar uma dedicação com as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	0,27	0,30	----	0,90	0,37	----	----	----	----	----
Determinação e perseverança 2	0,11	0,07	0,13	1,62	0,11	0,48	0,17	0,08	0,44	2,28
Otimismo e entusiasmo 2	0,05	0,07	0,06	0,75	0,46	0,53	0,08	0,04	0,38	2,64
Abertura à multiculturalidade 2	0,07	0,05	0,09	1,32	0,19	0,40	0,14	0,07	0,56	1,79
Orientação para as relações humanas 2	-0,06	0,10	-0,06	-0,60	0,55	0,64	-0,06	-0,03	0,28	3,61
Consideração 2	0,13	0,09	0,14	1,44	0,15	0,56	0,15	0,07	0,29	3,44
Aptidão técnica e profissional 2	-0,08	0,09	-0,09	-0,83	0,41	0,55	-0,09	-0,04	0,24	4,17
Autoconfiança 2	0,10	0,08	0,11	1,18	0,24	0,58	0,12	0,06	0,32	3,13
Autocontrole 2	-0,11	0,07	-0,14	-1,63	0,11	0,39	-0,17	-0,08	0,36	2,81
Capacidade para resolver problemas 2	0,40	0,10	0,46	3,89	0,00	0,69	0,38	0,20	0,19	5,15
Comunicação 2	0,07	0,08	0,08	0,86	0,39	0,62	0,09	0,04	0,30	3,36
Assertividade 2	0,02	0,09	0,02	0,22	0,82	0,60	0,02	0,01	0,32	3,14
Coragem 2	-0,02	0,07	-0,02	-0,34	0,74	0,46	-0,04	-0,02	0,50	2,02
Desenvolver os outros 2	-0,14	0,10	-0,15	-1,42	0,16	0,62	-0,15	-0,07	0,25	4,01
Empatia 2	0,00	0,08	0,00	-0,04	0,97	0,57	0,00	0,00	0,30	3,38
Liderança participativa 2	0,05	0,09	0,05	0,53	0,59	0,69	0,06	0,03	0,27	3,65
Liderança por delegação 2	0,10	0,06	0,13	1,76	0,08	0,44	0,18	0,09	0,52	1,94
Flexibilidade e adaptabilidade 2	-0,05	0,10	-0,06	-0,51	0,61	0,56	-0,05	-0,03	0,23	4,33
Trabalho de equipa 2	-0,14	0,10	-0,15	-1,38	0,17	0,64	-0,15	-0,07	0,23	4,35
Gestão de conflitos 2	0,00	0,09	0,00	-0,03	0,98	0,62	0,00	0,00	0,29	3,47
Influência pelo exemplo 2	-0,09	0,07	-0,11	-1,24	0,22	0,46	-0,13	-0,06	0,32	3,13
Orientação para a tarefa 2	-0,07	0,09	-0,08	-0,87	0,39	0,60	-0,09	-0,04	0,30	3,38
Reconhecimento e feedback positivo 2	0,37	0,09	0,41	4,14	0,00	0,77	0,40	0,21	0,27	3,74
Relações interpessoais 2	0,12	0,09	0,12	1,26	0,21	0,62	0,13	0,07	0,28	3,59
Tomada de decisão 2	-0,04	0,09	-0,05	-0,46	0,65	0,59	-0,05	-0,02	0,27	3,72
Transparência 2	-0,03	0,06	-0,03	-0,40	0,69	0,48	-0,04	-0,02	0,44	2,27
Visão 2	-0,02	0,09	-0,02	-0,18	0,86	0,66	-0,02	-0,01	0,30	3,32
Proatividade 2	0,20	0,10	0,24	2,02	0,05	0,64	0,21	0,10	0,19	5,24

a. Variável Dependente: Encorajar uma dedicação 2.

Fonte: Elaboração própria.

Esta relação pode ser definida pelo modelo matemático através da equação:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

Y – Variável dependente ou de saída

b₀ – Coeficiente da constante (interceção com eixo y)

b₁ – Coeficiente da variável independente 1

x₁ – Variável independente 1

b₂ – Coeficiente da variável independente 2

x₂ – Variável independente 2

Encorajar uma dedicação 2 = 0,27 + 0,40 . (Capacidade para resolver problemas 2) + 0,37 .

(Reconhecimento e *feedback* positivo 2)

Capítulo 4

Discussão de Resultados

Num relatório científico a discussão dos resultados é igualmente um item importante, por consistir na correta e aprofundada análise dos resultados à luz do enquadramento conceptual efetuado no Capítulo 1. Este capítulo permite inferir sobre o real valor da temática em estudo e avaliar a sua pertinência.

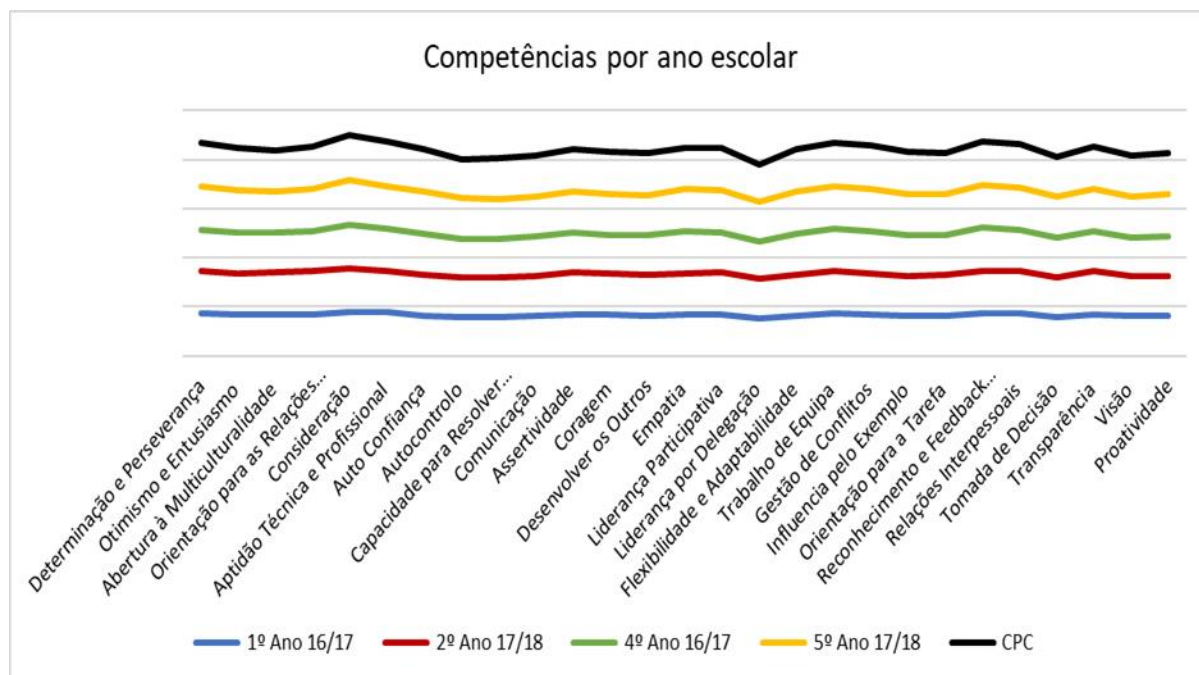
É neste capítulo que são apresentadas as respostas desta investigação à questão central e suas derivadas, assim como, a verificação das hipóteses levantadas para elucidação dos factos e da temática em estudo e nesta parte ainda, deverão ser apresentados, em forma de gráficos ou tabelas, os dados obtidos na pesquisa, demonstrando a importância dos mesmos e comparando-os com outros estudos já realizados.

Pode suceder que durante esta fase de discussão dos resultados, seja necessário efetuar investigações adicionais, ou ainda, pesquisar novos saberes na literatura, com vista a um melhor esclarecimento dos dados obtidos.

O objetivo fundamental deste estudo era analisar e identificar de forma a caracterizar as competências de liderança dos Cadetes alunos da AM. No universo dos cadetes alunos do Curso General Augusto Simas Machado, tanto no 1º ano, como no 2º ano em que foi analisado, tendo em conta a categoria “Ano escolar”, podemos afirmar que o valor da média mais baixo dentro deste Curso ocorreu na competência “Liderança por Delegação”, já o valor mais elevado verificou-se na competência “Consideração”. O mesmo se veio a verificar quer no Curso General Bernardim Freire de Andrade, quer nos Cursos de promoção a Capitão.

Para uma melhor interpretação do que anteriormente foi descrito podemos atender agora à figura n.º 7, onde por intermédio de um gráfico de linhas conseguimos visualizar com alguma clareza a tendência das respostas de cada um dos anos escolares, por cada uma das competências, baseadas no modelo Rouco (2016).

Figura 7. Tendências das competências de liderança por ano escolar.

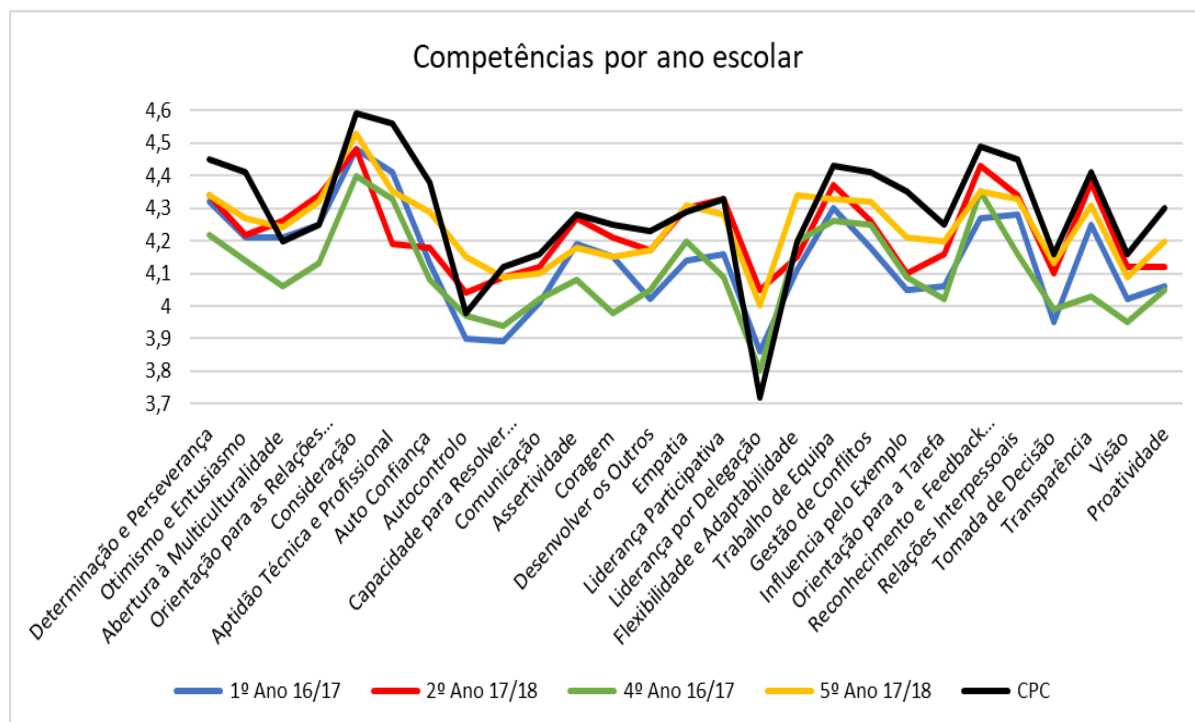


Fonte: Elaboração própria.

À medida que se vai subindo no ano escolar, as linhas do gráfico tendem a deixar a forma mais retilínea dada pela linha inferior de cor azul correspondente ao 1º ano e a adquirir uma forma mais acentuada a tender para a linha padrão materializada pela linha superior de cor preta correspondente ao CPC onde os valores mínimos são inferiores e os valores máximos são superiores aos demais anos escolares. O gráfico da Figura 8 dá-nos então a perfeita noção que em todos os anos escolares o pico mais alto se verifica na competência “Consideração” e o mais baixo na competência “Liderança por Delegação”.

Estas respostas estão assim relacionadas com comportamentos orientados para as pessoas. Segundo Robbins (2005) um líder com elevada consideração é aquele que é amigável e de igual modo, demonstra preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores e está sempre disponível em os ajudar nos seus problemas pessoais com base numa confiança mútua, respeito pelos seus sentimentos e pelas suas ideias, com vista à sua satisfação e por consequência levando-os ao seu melhor desempenho na organização. Como foi dito, os valores das médias obtidas nesta competência, pelo facto de serem menores num aluno do 1º/2º ano escolar relativamente a um do 4º/5º ano escolar e destes a um do CPC, indicia que os alunos nos seus atos de liderança se apoiam cada vez mais nesta competência e ao que a ela está associada.

Figura 8. Competências de liderança por ano escolar.



Fonte: Elaboração própria.

Ao invés podemos dizer que obtivemos respostas em todos os anos escolares com médias mais baixas na competência “Liderança por Delegação”. Chiavenato (2003, p. 159), define delegar “como o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia”, mediante estes resultados podemos concluir que os alunos em todos os anos escolares não se mostram confortáveis em delegar tarefas, responsabilidades e decisões. Ainda podemos concluir que ao longo do tempo esta predisposição é cada vez menor, por se verificar que as médias além de serem as mais baixas, vão diminuindo conforme se sobe no ano escolar, na vivência dentro da instituição e por conseguinte na experiência profissional.

Da observação do gráfico plasmado na Figura 7 ainda se pode concluir que conforme se vai subindo no ano escolar vai-se obtendo valores mais significativos em cada uma das competências. Indicando, que com o passar dos anos os alunos vão adquirindo e fortalecendo mais as suas competências, o que lhes vai permitir realizar as suas tarefas com mais rapidez e eficiência, ao ponto de se tornarem especialistas na função para a qual estão a ser paulatinamente formados.

Da análise das competências por ano escolar podemos destacar duas delas em termos dos valores das médias obtidas em todos os anos escolares. Todos os cursos obtiveram média mais alta nas suas respostas ao questionário na competência “Consideração”, em contrapartida

a média mais baixa foi obtida, igualmente em todos os anos escolares, na competência “Liderança por Delegação”. Conclui-se ainda que existe uma evolução positiva do nível de proficiência das competências de liderança entre os Cadetes alunos de diferentes anos escolares e os oficiais Tenentes do QP a frequentar o CPC.

Por intermédio das respostas individuais ao questionário aplicado e com recurso ao cálculo das suas médias para as cinco dimensões de liderança do modelo de Kouzes e Posner (2003), conseguimos ter a noção de quais as práticas de liderança que mais se destacam e utilizadas pelos cadetes alunos da AM.

No universo dos Cadetes alunos do Curso General Augusto Simas Machado, o valor da média mais baixo ocorreu na prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir”, sendo por isso a prática menos utilizada, no entanto o valor mais elevado recai na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação”, como sendo a mais usada.

Na segunda recolha de respostas os valores das médias mantiveram a tendência, mas subiram, indiciando que volvido um ano, estes alunos estão mais autoconfiantes e recetivos a capacitar os outros para agir numa eventual distribuição do poder, mas também no desempenho de tarefas estão mais abertos a contribuições de outros de forma a se atingir padrões de excelência nas suas atividades.

No Curso General Bernardim Freire de Andrade existe uma quebra nestas crenças, os valores encontrados apresentam o registo de médias mais baixo de entre todos, como se pode verificar pela linha representada pela cor verde no gráfico da Figura 8. No segundo momento de avaliação, a tendência mantém-se, mas passam agora a ser os mais expressivos de entre todo o universo analisado neste estudo.

Estes valores evidenciam a maior experiência que os alunos do 5º ano apresentam com a prática de comando adquirida, por esta fazer parte do seu currículo, que consiste em dar uma recruta como comandantes de pelotão, em que transmitem ao instruendo confiança para agir, inculcando espírito de grupo e consciência, que só alcançam o sucesso se coordenarem esforços.

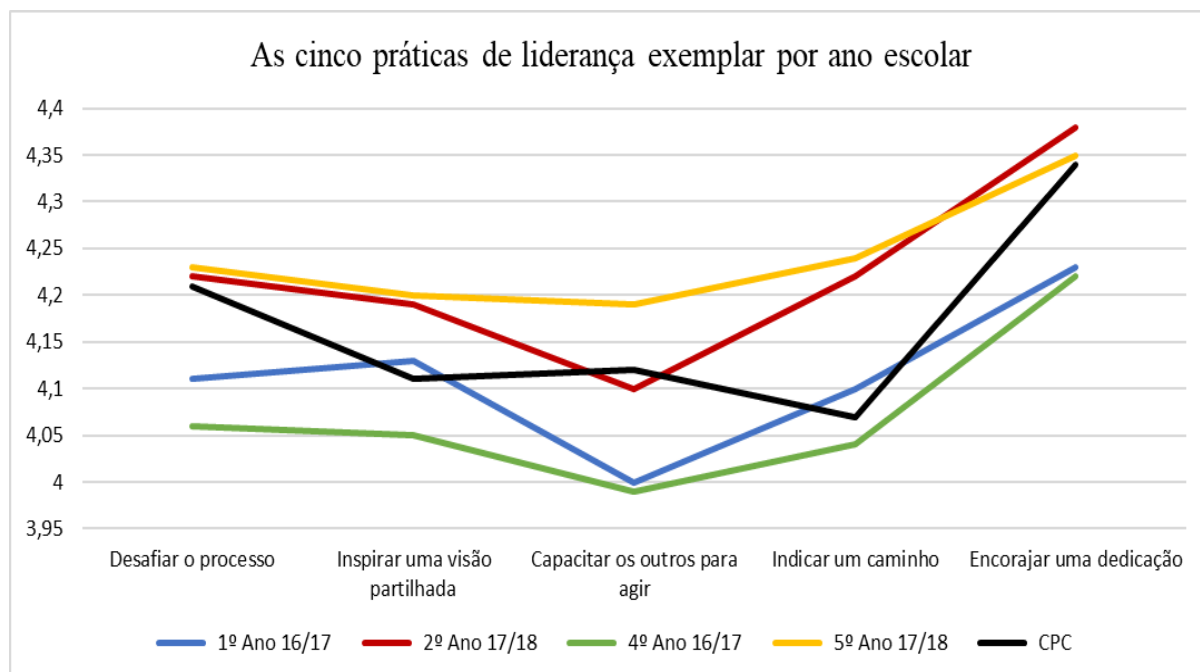
Os Cursos de promoção a Capitão, nosso referencial padrão, sofrem um pequeno desvio nas suas respostas relativamente aos alunos ainda na AM. A prática de liderança “Capacitar os outros para agir”, deixa de ser a menos praticada para dar lugar à prática de liderança “Indicar um caminho”. Significa então, que os Tenentes, com pelo menos 5 anos de experiência profissional, dão mais valor aos outros, promovem a confiança mútua, demonstram capacidade de distribuir o poder, sem apresentarem preocupação relevante em liderar pelo exemplo.

Para os liderados se sentirem determinados é essencial que os líderes encorajem as suas vontades, para que sejam atingidos resultados extraordinários. Quando esses mesmos feitos são

alcançados, os autores Kouzes e Posner (2009, p. 45) na sua doutrina dizem que “faz parte do trabalho do líder mostrar gratidão pelos contributos das pessoas e criar uma cultura de celebração de valores e de vitórias”, encorajando e expressando o seu apreço muito para além da doutrina do louvor formal da instituição.

Da observação das respostas dadas por todos os cursos materializada pelo comportamento gráfico das linhas na Figura 9, conclui-se, pela relevância do emprego da prática de liderança “Encorajar uma dedicação”, em que segundo a teoria de Kouzes e Posner (2009), os líderes que cativam e incentivam este tipo de prática de liderança reconhecem as contribuições de cada um para o bem comum, promovendo espírito de comunhão e equipa.

Figura 9. As cinco práticas de liderança exemplar por ano escolar.



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma e em resposta à nossa pergunta de partida ou questão central (QC): “Quais as competências e práticas de liderança exemplar mais desenvolvidas nos Cadetes alunos da Academia Militar?”, podemos afirmar que ao nível das competências e práticas de liderança mais fortes identificadas nos alunos da AM, para além da competência “Consideração”, foram as competências “Determinação e perseverança”, “Aptidão técnica e profissional”, “Trabalho de equipa”, “Reconhecimento e *feedback* positivo”, “Relações interpessoais” e a prática de liderança exemplar Encorajar uma dedicação.

Tendo presente que este estudo é longitudinal e aplicado em dois momentos temporais distintos sobre os participantes. As informações registadas permitiram analisar a relação entre

as variáveis de interesse, o que possibilitou detetar e tomar nota das alterações e das mudanças que ocorreram nas características de seus participantes no tempo.

Após esta análise cabe agora responder às duas questões derivadas, em que a primeira a ser equacionada foi a (Qd1): Será que existe uma evolução significativa do nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos do curso General Augusto Simas Machado?

A resposta a esta questão está plasmada nos Quadros 12 e 13, onde se pode verificar que unicamente em duas exceções, a acontecerem na competência de liderança “Aptidão técnica e profissional” (na qual não evoluíram do 1º ano para o 2º ano de curso) e na competência de liderança “Consideração” (em que estagnaram). Em todas as restantes competências e práticas de liderança exemplar os Cadetes alunos tiveram uma evolução significativa nas suas aptidões e comportamentos de liderança. Esta constatação vem afirmar em todos os domínios estes alunos sofreram uma evolução significativa, estando mais aptos, com à exceção no domínio do trabalho, atividades e tarefas em que os alunos do curso General Augusto Simas Machado durante o 1º ano não conseguiram atualizar as suas capacidades para executar eficazmente as tarefas que lhe foram exigidas.

A segunda pergunta derivada lançada foi (Qd2): Será que existe uma evolução significativa do nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos do curso General Bernardim Freire de Andrade?

A resposta a esta pergunta extrai-se dos mesmos quadros, onde após atenta análise se verifica que só na competência de liderança “Reconhecimento e *Feedback* Positivo”, os alunos não evoluíram, permanecendo iguais. Esta constatação não é grave, vindo só afirmar que os alunos deste curso, na transição do seu 4º para o 5º ano escolar, como líderes, no domínio da relação com os outros, não mostraram nenhuma evolução ao nível da sua capacidade de adotar um papel de mentores, conselheiros e orientadores para a concretização das tarefas dos seus subordinados e dessa forma, poderem avaliar e reconhecer o seu desempenho.

Este universo em final de curso, progrediu significativamente, tanto nas suas competências de liderança, como nas suas práticas de liderança exemplar.

Nesta ordem de ideias, na presente pesquisa foram previamente levantadas dez hipóteses de investigação, que não são mais que afirmações sujeitas a teste, para as quais procurou ao longo da mesma obter, tratar e analisar dados de forma as confirmar ou infirmar.

A primeira hipótese a ser levantada foi a H1: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos do curso General Augusto Simas Machado e do curso

General Bernardim Freire de Andrade, ao longo dos anos escolares em estudo. Os dois cursos foram analisados em separado e os pares das variáveis competências de liderança e das práticas de liderança exemplar foram estudados de forma a se averiguar do tipo de relação entre eles.

A coluna dos valores da significância do Quadro 15, indica-nos que existem diferenças entre todas as variáveis do primeiro momento para o segundo ($\rho = 0,00$), no entanto, com uma correlação moderada. As correlações mais significativas no curso General Augusto Simas Machado, foram obtidas entre os pares das competências de liderança “Capacidade para resolver problemas”, das competências “Consideração” e das competências “Orientação para a tarefa”, denotando que os alunos estão mais capazes de tomar decisões difíceis, possuem um lado emocional melhor trabalhado e mais forte. Demonstrem mais respeito pelas ideias dos outros, não se desviam tanto das tarefas e estão mais focados na resolução dos problemas em tempo oportuno, num desejo constante de aperfeiçoamento pessoal e conseqüente melhor desempenho profissional.

O mesmo registo verificou-se para as práticas de liderança exemplar “Desafiar o processo” e “Inspirar uma visão partilhada”, denotando estarem mais abertos à mudança pela inovação, experimentando e assumindo riscos em todas as oportunidades e alcançar o sucesso pelo esforço alinhado ao coletivo, em detrimento do individual.

Com o auxílio dos valores apresentados no Quadro 15, no que concerne ao curso General Augusto Simas Machado, pode-se concluir que em 6 pares, das 27 competências de liderança constituintes do modelo Rouco (2016), o nível de proficiência é significativamente diferente, e para melhor, relativamente à capacidade que apresentam para resolver problemas, por mais simples que eles sejam, os alunos têm agora uma atitude mais positiva, mostram-se proativos de forma a dar o primeiro passo no sentido da resolução mais adequada, pelo que os alunos estão no seu 2º ano, mais predispostos a tomar a opinião dos outros em consideração na sua tomada de decisão e mais confortáveis em delegar tarefas e responsabilidades, reconhecendo o desempenho eficaz em busca da melhor solução, estão também mais aptos a agir e decidir eficazmente depois do problema identificado, feito o seu diagnóstico, escolhida a melhor alternativa que os leve ao sucesso que pretendem alcançar.

No mesmo Quadro conclui-se ainda que em 3 pares, das 5 práticas de liderança exemplar do modelo de Kouzes e Posner (2003), a saber: “Desafiar o processo”, “Indicar um caminho” e “Encorajar uma dedicação”, o nível de proficiência também é significativamente diferente do primeiro para o segundo ano escolar no seio deste universo. Significa então que, estes resultados vêm corroborar os anteriores obtidos nas competências de liderança. Também nestas práticas de liderança exemplar, os alunos no 2º ano escolar estão mais aptos a tomar a iniciativa, dando

o exemplo, não deixando de reconhecer o contributo dos outros mesmo que isso acarrete riscos, com o fim último de alcançar o sucesso com desempenhos extraordinários.

Quadro 44. Competências de liderança e práticas de liderança exemplar com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Augusto Simas Machado.

Competências de liderança	Capacidade para resolver problemas	Os alunos estão mais capazes de resolver problemas, antecipando-os de forma a os poderem analisar em tempo oportuno e avançar com soluções
	Desenvolver os outros	Mais predispostos a tomar a opinião dos outros
	Liderança participativa	União de todos por um objetivo comum
	Liderança por delegação	Mais confortáveis em delegar tarefas e responsabilidades
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	Reconhecem o desempenho eficaz em busca da melhor solução
	Tomada de decisão	Mais aptos a agir e decidir eficazmente de forma a influenciar de forma positiva o sucesso.
Práticas de liderança exemplar	Desafiar o processo	Deixam rotinas e passam a definir metas de forma a mudar o estado atual das coisas
	Indicar um caminho	Melhor forma de atingir o sucesso é mostrar o comportamento que esperam dos outros
	Encorajar uma dedicação	Reconhecimento das contribuições de cada um com vista à obtenção do sucesso

Fonte: Elaboração própria.

No curso General Bernardim Freire de Andrade, os valores da significância nos pares de competências “Empatia” e “Liderança por delegação” não se verificaram diferenças nos comportamentos destes alunos do primeiro momento para o momento 2. Embora moderada, a correlação mais forte entre os pares de variáveis, verifica-se na competência de liderança “Tomada de decisão”, acompanhada muito de perto pela “Abertura à multiculturalidade”. Não é de todo estranho este valor nestas competências, visto tratar-se de alunos em final de curso, em que têm uma superior capacidade de análise o que lhes permite em tempo oportuno e de forma sistemática identificar os problemas relativos ao trabalho, priorizar objetivos, a partir de várias possibilidades e alternativas de os concretizar têm mais facilidade em optar e tomar as melhores decisões, assim como, trabalhar em equipas multi e interculturais, onde se respeitam os valores, crenças e tradições dos demais.

No que às práticas de liderança exemplar diz respeito, o valor mais significativo de correlação entre pares foi registado na prática de liderança exemplar “Encorajar uma

dedicação”, indicando que os alunos finalistas do 5º ano, por estarem mais confiantes, motivados e determinados tem repercussões significativas no seu desempenho, mesmo assim o estímulo precisa de estar sempre presente, porque como já sabemos, o líder por vezes necessita de rever procedimentos e corrigir rotas e a abordagem interpessoal encorajada será mais dinâmica e fácil de aceitar, pelo que a atmosfera criada no seio das equipas melhora e o trabalho produzido aumenta.

O Quadro 17, que apresenta o resultado do Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar, para o Curso General Bernardim Freire de Andrade, verifica-se que para 4 pares de competências de liderança, o nível de proficiência é significativamente diferente entre estes alunos, quando comparados durante a frequência do seu 4º e 5º ano letivo.

Destacam-se aqui, os valores obtidos com mais veemência nas competências de liderança representadas pelos pares 4, 7, 15 e 25, que correspondem respetivamente às competências de liderança “Orientação para as relações humanas”, “Autoconfiança”, “Liderança participativa” e “Transparência”, as quais estão agrupadas dentro dos domínios das relações com os outros e no domínio de si próprio, deixando de fora as competências que integram os domínios do trabalho, atividades e tarefas e ainda da gestão. Indicia para este curso, que os alunos no seu 5º ano proporcionam um clima de favorecimento das relações, interagem mais com o outro, quer seja ele seu superior ou subordinado adotando sempre uma postura mais formal em ambiente de trabalho quando lidam com hierarquias. Estes alunos que acreditam agora que são muito mais capazes de fazer e/ou capazes de realizar algo, estão muito mais autoconfiantes, mais conhecedores de si próprios e mais competentes.

De salientar a correlação, embora moderada, que se verificou na competência de liderança “Tomada de decisão”, que facilmente se entente em alunos em final de curso que estão mais aptos a identificar os problemas e pela sua análise tomam as decisões mais acertadas.

Quadro 45. Competências de liderança com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Competências de liderança	Orientação para as relações humanas	Em primeiro as pessoas só depois os objetivos.
	Autoconfiança	Perante qualquer situação confiam nas suas capacidades para realizar as tarefas e optar pelas melhores soluções.
	Liderança participativa	União de todos por um objetivo comum.
	Transparência	Não esconder nada transmite certeza e confiança.

Fonte: Elaboração própria.

A liderança participativa ao aparecer neste curso como tendo um nível de proficiência superiormente diferente, indica que estes alunos estão mais envolvidos (referido na literatura como *engagement*), comprometidos com o trabalho que desenvolvem e executam, afetando positivamente a produtividade destes. Também a comunicação aberta e transparente por parte do líder, elimina barreiras e credibiliza quem a exerce, sendo ética e eficaz, acabando por incutir confiança aos subordinados e a torná-los capazes de atingir ou superar as metas definidas.

As práticas de liderança exemplar do modelo de Kouzes e Posner (2003) “Desafiar o processo”, “Capacitar os outros para agir” e “Indicar um caminho”, depois de comparadas, têm também elas um nível de proficiência significativamente diferente dentro deste curso. Estes resultados indicam que os alunos no seu 5º ano letivo estão mais propensos a tomar a iniciativa e a correr riscos sem receio de falhar, mesmo com propostas ousadas, sempre em busca de melhorar, mesmo com pequenas vitórias. Estes alunos sabem agora que se unirem esforços com outros conseguem feitos extraordinários e para isso em conjunto, já com a mencionada liderança participativa, procuram envolver os demais na fase do planeamento, deixando-os participar na tomada de decisão, aproveitando os pontos fortes de cada um dos subordinados tendo presente que a soma das partes contribuirá para um todo mais forte.

Finalmente a prática de liderança “Indicar um caminho”, também sofreu um aumento do seu nível de proficiência neste universo, vem indicar que estes alunos, na reta final do curso, lideram com base naquilo em que acreditam, têm agora mais consciência de que devem ser um exemplo para os demais, porque só praticando o comportamento que esperam dos outros serão considerados como um modelo a seguir, levando-os a alcançar padrões mais elevados de desempenho para os objetivos a que se propõem.

Quadro 46. Práticas de liderança exemplar com evolução significativa do nível de proficiência dos alunos do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Práticas de liderança exemplar	Desafiar o processo	Deixam rotinas e passam a definir metas de forma a mudar o estado atual das coisas.
	Capacitar os outros para agir	Pela valorização dos outros o “nós” prevalece ao “eu”, partilham o poder com base na confiança e valorização dos outros.
	Indicar um caminho	Melhor forma de atingir o sucesso é mostrar o comportamento que esperam dos outros.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados, encontram-se resumidamente plasmadas no Quadro 44, 45 e 46, permitiram a anterior avaliação, assim como, as diferenças evidenciadas em ambos os cursos do primeiro momento para o momento 2, vêm firmar a H1.

Uma segunda hipótese que foi levantada H2: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos com diferentes classificações acadêmicas, veio a verificar-se totalmente pelos resultados obtidos no teste Post-Hoc de Tukey HSD, apresentados no Quadro 21. Podemos então afirmar que, em média, a “Determinação e perseverança 2”, do grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”, caracterizando-se na prática que os alunos melhores classificados e posicionados no primeiro terço do seu curso são mais determinados e persistentes relativamente aos últimos classificados. Mostrou também que em média, a “Aptidão técnica e profissional 2” do grupo “no primeiro terço do curso” é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso” caracterizando-se na prática que os alunos melhores classificados e posicionados no primeiro terço do seu curso, comparativamente com os últimos classificados, executam o seu trabalho com mais eficácia, levando-os a atingir elevados padrões. Igualmente em média, na competência “Autocontrole 2”, do grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no meio do curso”, levando a concluir que os alunos melhores classificados perante situações de maior tensão conseguem ainda assim permanecer calmos, controlando as emoções, pelo que transmitem confiança. Em média, registou-se ainda no domínio das relações com os outros, diferenças entre os 3 grupos na competência de liderança “Assertividade 2” dadas por este teste, em que vem mostrar que existem diferenças significativas nesta competência entre os melhores alunos e os do meio da tabela classificativa, assim como, entre estes e os últimos classificados.

A quinta competência de liderança em que se registou diferenças significativas foi na “Influência pelo exemplo 2”, já que em média, esta competência no grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”, caracterizando-se na prática que os alunos melhores classificados e posicionados “no primeiro terço do curso”, comparativamente com os últimos classificados procuram pelos seus comportamentos ser um exemplo e uma influência, de forma a serem seguidos pelos demais na procura de desempenhos de excelência.

A única prática de liderança exemplar onde se registou diferenças significativas foi na prática “Desafiar o processo 2”, dizendo-nos que em média, esta prática no grupo “no primeiro terço do curso”, é significativamente diferente da do grupo “no último terço do curso”, pelo que

os alunos melhores classificados perante um desafio não se acomodam e sentem-se mais à vontade para sair da sua zona de conforto.

Elaborado este raciocínio, com o levantamento da hipótese H3: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar entre os Cadetes alunos de géneros diferentes, pretendeu-se saber, se também entre os alunos de género diferente, poderia existir alguma diferença significativa nas competências de liderança e nas práticas de liderança exemplar dentro deste universo.

Veio a verificar-se que, em média, os alunos apresentam valores superiores aos das alunas na competência de liderança “Autoconfiança 2”, na competência de liderança “Capacidade para resolver problemas 2” e na competência de liderança “Comunicação 2”. Nas restantes competências e práticas de liderança exemplar não se verificaram acentuadas diferenças entre géneros.

Significando então, que os alunos se diferenciam das alunas por serem mais claros e precisos nas suas tomadas de decisões, mesmo em desacordo com os outros, por serem mais confiantes nas suas capacidades. Também identificam melhor os problemas e avançam com soluções de forma a os resolver mais eficazmente por intermédio de um discurso persuasivo, de linguagem simples e clara, sempre adaptada à audiência.

A hipótese H3, veio a confirmar-se parcialmente, visto só existirem diferenças significativas ao nível das competências de liderança deixando de fora qualquer diferença entre géneros nas práticas de liderança exemplar.

As questões lançadas no questionário utilizado permitiram ainda levantar uma hipótese H4: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos com experiência profissional anterior, a qual se veio a confirmar totalmente.

Os valores entre as médias do Teste-t, obtidos entre o grupo de alunos que declararam ter tido uma experiência profissional anterior e o grupo dos que não a tiveram, foram todas positivas, de onde se pode deduzir que as médias do grupo, que teve uma experiência profissional anterior, são em todas as competências de liderança e práticas de liderança exemplar mais elevadas. Nas competências de liderança “Orientação para as relações humanas 2”, “Consideração 2”, “Comunicação 2”, “Orientação para a tarefa 2”, “Visão 2”, “Desafiar o processo 2” e na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, mostraram-se significativamente diferentes, com $p = 0,00$.

Face aos resultados, conclui-se que na grande maioria das variáveis em estudo e em particular nas anteriormente mencionadas os alunos, que declararam ter tido uma experiência

profissional anterior percebem de forma significativamente diferente e importantes aquelas dimensões, para desempenhos superiores, o que confirma a H4 que foi levantada.

A quinta hipótese a ser levantada foi H5: Existe pelo menos uma diferença significativa entre o nível de proficiência das competências de liderança e das práticas de liderança exemplar dos Cadetes alunos com origens de recrutamento diferentes. Quando efetuada a comparação múltipla de médias entre os alunos com esta diferença nas suas características, as médias obtidas nas respostas dos alunos já militares, aquando do seu ingresso na AM, foram superiores em todas as variáveis de ambos os modelos de suporte desta investigação. Indicia que os alunos militares têm uma opinião mais vincada, percebem e estão mais predispostos a praticarem cada uma das competências e práticas de liderança exemplar.

Conclui-se nas respostas dos inquiridos, seja ela qual for a sua origem, relativamente à consideração pelos outros que também nesta categoria os alunos estão orientados para as pessoas, na confiança mútua e no espírito de equipa. Os alunos civis não se mostram confortáveis em delegar tarefas, responsabilidades e decisões, no entanto, mostram-se propensos a reconhecer as contribuições dos subordinados e a mostrarem maior apreço pela excelência individual. Também não são propensos a “Capacitar os outros para agir”, dificultando assim as relações e a criação de confiança no grupo ou na equipa, também os alunos oriundos de militares não o são, embora não tão vincadamente.

O resultado mais significativo do Teste-t independente mostrou que em média, os alunos militares, relativamente aos civis, apresentam diferenças significativas ao nível da competência de liderança “Consideração 2”, significando que este universo está mais aberto a responder às necessidades de cada um dos seus seguidores e a valorizar as pessoas individualmente, motivando a execução de tarefas que os próprios não acreditavam conseguir realizar. Com este comportamento do líder, a autoestima de cada um vai aumentar, garantindo a existência de um melhor desempenho do grupo no caminho do sucesso.

Após esta avaliação a H5 veio a confirmar-se parcialmente, porque apesar das diferenças existentes, não se verificou nenhuma que fosse substancialmente significativa ao nível das práticas de liderança exemplar, ficando essa diferença unicamente ao nível das competências de liderança nesta categoria da condição militar.

Para afirmar ou infirmar as hipóteses seguintes foram criados modelos matemáticos, através dos quais permitiu verificar se uma variável consegue prever a outra. Em todos os modelos a correlação encontrada foi sempre forte, pelo facto de se introduzirem variáveis predictoras também melhorou sempre os modelos, com uma percentagem mínima encontrada, num deles de 73%.

Foi então levantada a hipótese H6: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Desafiar o processo”. No caso em que foi analisada a correlação da prática de liderança exemplar “Desafiar o processo 2”, como variável dependente diante das variáveis predictoras ou independentes, a competência “Assertividade 2”, veio a revelar-se a variável preditora. Podemos concluir por este modelo que os alunos, no âmbito do domínio da relação com os outros, são mais assertivos ao exprimirem os seus pensamentos, sentimentos e convicções quando estão em desacordo sabem-no transmitir com calma e clareza, são aqueles que não se importam em tomar a iniciativa, de sair da sua zona de conforto, de forma a superar os seus limites e, por conseguinte, atingir desempenhos extraordinários, confirmando a H6.

No modelo seguinte foi analisada a correlação da prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”, como variável dependente diante das variáveis predictoras que permitiu avaliar a H7: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Inspirar uma visão partilhada”. Este modelo veio afirmar a H7 e mostrar que as competências de liderança “Autoconfiança 2”, “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e a de “Proatividade 2” são predictoras daquela prática, por se terem revelado as mais fortes. Desta equação resulta que os alunos no domínio de si próprio e da relação com os outros, são mais dinâmicos e autoconfiantes, por confiarem nas suas capacidades para resolver problemas mais complexos, através do esforço coletivo também conseguem reconhecer as contribuições dos outros, são aqueles que, em equipa, envolvem os demais numa visão de futuro na organização na busca constante do sucesso.

Um terceiro modelo foi criado para verificação da hipótese H8: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Capacitar os outros para agir”. Analisados os resultados tendo como variável dependente a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”, revelaram-se variáveis predictoras desta prática as competências de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e “Proatividade 2”, sugerindo que os alunos, no domínio da relação com os outros, têm mais capacidade para reconhecer e valorizar nos outros o seu desempenho eficaz, são também mais hábeis em descortinar um problema, mesmo antes de acontecer ou logo no início do acontecimento. Estes alunos são os que estão mais predispostos para, no dia-a-dia, transmitirem aos outros todo o seu saber acumulado, preparando-os para numa situação de necessidade futura assumirem a liderança em busca dos objetivos traçados, num caminho permanentemente pautado pela excelência.

Um penúltimo modelo foi criado para investigação de hipótese H9: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Indicar um caminho”. Estudada a prática de liderança exemplar “Indicar um caminho 2” sob a mesma forma, teve como variável

preditora a competência “Liderança por delegação 2”, assim os alunos que no domínio da relação com os outros confiam na execução das tarefas, permitem que os outros membros da equipa trabalhem ao seu próprio ritmo e que estabeleçam os seus próprios objetivos, ainda que corram o risco de cometerem erros, são aqueles que estão mais à vontade para liderar. Sendo honestos, servem de modelo de comportamento, são facilmente seguidos pelos seus liderados gerando, entre aqueles, um sentimento de comunidade, levando estes comportamentos a desempenhos superiores.

Um derradeiro modelo matemático permitiu investigar a hipótese H10: Existe pelo menos uma competência de liderança preditora da dimensão “Encorajar uma dedicação”. O último modelo a ser construído teve como variável dependente a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, que pelo teste de regressão linear múltipla veio a concluir-se que as competências de liderança “Capacidade para resolver problemas 2” e “Reconhecimento e *feedback* positivo 2”, por serem as mais fortes, são as variáveis preditoras daquela prática de liderança exemplar.

Os alunos que no domínio do trabalho, atividades, tarefas e da relação com os outros mais facilmente identificam os problemas e as respetivas soluções, não deixando de valorizar os contributos dos restantes membros da equipa na busca do sucesso, são aqueles que mais reconhecem esses contributos e estão mais abertos a reconhecer e recompensar pelo desempenho de excelência. A H10 veio a confirmar-se mediante o anteriormente descrito.

Esta investigação, que se julga peculiar nalguns aspetos, como seja no universo estudado e nas questões e hipóteses levantadas, torna-se difícil a sua comparação, nomeadamente entre a população universitária em Portugal, acrescida da vertente militar, com outros estudos, no entanto Ribeiro e Bento (2009), na sua análise das práticas e comportamentos de liderança nos alunos do ensino superior: o caso da população estudantil do Instituto Politécnico de Bragança, da Escola Superior de Educação, onde o objetivo principal da investigação foi verificar a existência de práticas de liderança nos alunos daquela escola, chegaram a semelhantes resultados onde a segunda prática de liderança mais utilizada por aqueles alunos foi “Encorajar uma dedicação”.

Também relativamente aos alunos estudantes a tempo inteiro e os trabalhadores estudantes encontraram diferenças significativas, em que são estes últimos que mais fazem uso das práticas de liderança tendo em conta os seus comportamentos. Ribeiro e Bento (2009), na comparação dos alunos de diferente género, ao contrário desta investigação, conseguiram encontrar diferenças significativas em que, os alunos do género masculino são aqueles que mais praticam os comportamentos “Inspirar uma visão partilhada” e “Desafiar o processo”.

Conclusão

Com vista á obtenção de desempenhos superiores, Rouco (2012) criou um modelo em contexto militar, com 26 competências de liderança que resultou do estudo efetuado a Oficiais do Exército Português. Quatro anos mais tarde Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016) adicionam àquele modelo a competência proatividade. O modelo, como referido no Capítulo 1, divide cada uma das competências em quatro dimensões.

Também Kouzes e Posner iniciaram, desde a década de 80 do século passado, pesquisas concentradas nas habilidades em que cada um dos líderes de sucesso empregavam individualmente. Ao fim de 30 anos de entrevistas a líderes de sucesso, conseguiram identificar 5 páticas comuns que os líderes mais exerciam nas suas organizações para obter desempenhos extraordinários. Acreditam estes autores que a liderança em vez de inata é aprendida e desta forma cada um pode melhorar as suas competências.

Baseado nestes dois modelos, este trabalho de investigação teve como objetivo principal caracterizar as competências de liderança dos Cadetes alunos da AM (futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana), durante um período da sua formação académica contribuindo para a sua perceção e evolução, de forma a terem um desempenho globalmente mais positivo no futuro desempenho de funções como Oficiais do QP e sejam postos à prova perante situações reais, onde estarão entregues a si próprios e na maioria das vezes dependentes de decisões próprias e solitárias.

Os resultados obtidos nesta investigação permitem apresentar as seguintes conclusões:

A competência que os alunos demonstraram possuir mais vincada foi a competência “Consideração”, em contrapartida a média mais baixa em todos os anos escolares, foi obtida na competência “Liderança por delegação”.

Existe uma evolução positiva do nível de proficiência das competências de liderança entre os Cadetes alunos nos diferentes anos escolares.

A prática de liderança “Encorajar uma dedicação”, é a utilizada com maior frequência por todos os alunos, no extremo oposto está a prática de liderança “Capacitar os outros para agir” como menos empregue.

Verifica-se uma evolução positiva e significativa nas aptidões dos alunos, quer ao nível das competências, quer das práticas de liderança por eles utilizadas.

Os alunos com melhores classificações apresentam maior determinação, perseverança, eficácia, assertividade, confiança e exemplaridade, o que lhes permite mais predisposição para sair da sua zona de conforto, em comparação com os últimos classificados.

A comparação entre géneros diferentes revelou diferenças significativas unicamente nas competências de liderança. Relativamente às alunas, os alunos perante a tomada de decisões com vista à resolução de problemas, revelaram-se mais claros e objetivos por se sentirem mais confiantes diante dos seus pares. Não se verificou quaisquer diferenças significativas ao nível da utilização de práticas de liderança exemplar, independentemente do género.

Verificou-se existir uma perceção significativamente diferente e positiva, na esmagadora maioria das variáveis em estudo dos dois modelos utilizados, pelos alunos que declararam ter tido uma experiência profissional anterior ao seu ingresso na AM, relativamente aos que declararam não a ter tido. Nas competências de liderança “Orientação para as relações humanas 2”, “Consideração 2”, “Comunicação 2”, “Orientação para a tarefa 2”, “Visão 2”, “Desafiar o processo 2” e na prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, foram encontradas diferenças significativas no seu emprego.

Quando estudado o universo dos alunos tendo por base a sua origem de recrutamento veio a verificar-se que, os alunos já militares aquando do ingresso na AM, demonstraram estar mais aptos em todas as variáveis, com enfoque na competência de liderança “Consideração 2”, pelo que estão mais preparados e habilitados a empregarem as suas competências de liderança e a praticarem mais vincadamente as práticas de liderança exemplar, sempre com a preocupação de, individualmente, valorizar os seus subordinados. Os alunos civis não demonstraram conforto quando têm de delegar tarefas e conseqüentemente a capacitar os outros para agir.

Foi utilizado ainda o método de correlações de *Pearson* de forma a relacionar cada uma das 27 competências do modelo Rouco (2016), com as cinco práticas para uma liderança exemplar do modelo de Kouzes e Posner (2003). Analisado o valor absoluto do coeficiente de correlação, que por ser positivo em todas as correspondências, indica que quanto melhor, mais desenvolvidas e aplicadas forem as competências de liderança melhor serão as práticas de liderança exemplar que os alunos praticam.

Por ser a proatividade fortemente relacionada com a habilidade de capacitar os outros a agir, indicia que ser proativo não é só ter iniciativa, mas ser inovador ao promover qualquer mudança. Ser proativo é também antecipar tendências, pelo que faz todo o sentido ser relacionado com o ato de capacitar os outros para agir, ou seja, habilitar os outros, perante um problema, a decidirem autonomamente perante os desafios diários, até porque na instituição militar hoje o chefe é um e amanhã já pode ser outro, sendo de toda a conveniência que as

equipas estejam “oleadas” e desta forma preparadas para, na ausência do chefe, continuarem a agir e a tomar decisões mediante o plano originalmente traçado.

De forma a complementar o estudo foram levantadas mais algumas hipóteses baseadas em regressões lineares (extensões das correlações), em modelos matemáticos que permitiram averiguar se alguma das variáveis introduzidas conseguia prever, ser preditora e consequentemente, melhorar o modelo.

O modelo matemático em que a variável dependente “Desafiar o processo 2” foi confrontada com as variáveis independentes das competências de liderança, a competência “Assertividade 2” veio a revelar ser a variável preditora. Verificou-se também que as competências de liderança “Autoconfiança 2”, “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e a “Proatividade 2” são preditoras da prática de liderança exemplar “Inspirar uma visão partilhada 2”. Quando confrontada a prática de liderança exemplar “Capacitar os outros para agir 2”, com as variáveis independentes, revelaram-se variáveis preditoras desta prática as competências de liderança “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” e “Proatividade 2”.

Da mesma forma e analisada a dimensão “Indicar um caminho 2”, resultou pelo modelo matemático a competência “Liderança por delegação 2”, como sendo a sua variável preditora.

Posta à prova a última dimensão do modelo de Kouzes e Posner (2003), a prática de liderança exemplar “Encorajar uma dedicação 2”, que as competências de liderança “Capacidade para resolver problemas 2” e “Reconhecimento e *feedback* positivo 2” foram as que se mostraram ser mais fortes, consequentemente, revelaram ser as variáveis preditoras daquela prática de liderança exemplar.

O paradigma na educação está a sofrer fortes e céleres alterações, as universidades focam-se em obter níveis de desempenho mais intenso por parte dos seus alunos. A Academia Militar tem responsabilidades, enquanto estabelecimento de ensino superior público universitário militar, cuja missão é na sua essência formar os futuros oficiais e líderes, que alimentam o QP do Exército e da GNR, habilitando-os com as competências julgadas necessárias e suficientes para o exercício futuro das funções de comando, chefia e direção, em prossecução do cabal cumprimento das missões de cada uma daquelas exigentes instituições de referência da Nação.

Em ambiente militar, quer seja em paz ou em guerra, a liderança assume um papel deveras relevante por força da autoridade e da disciplina, ou seja, possui todas as componentes da liderança que são empregues pelos líderes nas organizações civis, acrescida da necessidade de observância do cumprimento e respeito pelas leis e justiça militares. Em ambiente de guerra e conflitos armados, o líder militar tem de conseguir a todo o instante manter os seus

subordinados unidos, numa coesão guerreira pela sobrevivência e extermínio do inimigo e suas ações. Também considerando o contexto interno, na resolução de conflitos, o líder tem de saber lidar com os seus liderados, em momentos de maior dificuldade, onde por vezes impera a incerteza e o desconhecido.

A tendência atual das organizações passa por atrair e reter os seus líderes que possuam forte amplitude de competências individuais, para assim saberem enfrentar melhor a complexidade dos atuais contextos em que as mesmas estão inseridas. A liderança tem um papel de destaque nas organizações, o líder pode ser considerado como o núcleo que faz o resto do sistema funcionar de forma organizada, competente e coerente. As organizações que proporcionam ambientes com acesso aberto à informação, aos recursos, que defendem igualdade de oportunidades para que todos possam aprender e evoluir, acabam por fortalecer e capacitar os líderes e colaboradores de forma a realizarem o seu trabalho de forma mais eficaz (Avolio & Gardner, 2005, p. 327).

Assim sendo, é importante a formação dos líderes, pois só eles poderão ter um desempenho excepcional na sua função, garantindo o melhor rendimento de todos os subordinados e colaboradores da organização.

No futuro e em particular no contexto militar, esta incerteza acentua-se e os comandantes devem no dia a dia das suas unidades e em teatros de operações deveras mais complexos, ser capazes de estudar e estimar a situação a que estão expostos, de forma a avaliar as potencialidades e fraquezas do inimigo, que com o aperfeiçoar da tecnologia, possuem mais e melhores armas letais, com maior poder de destruição e manobra. Este aumento de capacidades manifestada nos teatros de operações, obriga aos comandantes a terem uma enorme agilidade mental para compreender a situação e num processo decisório repleto de informação, tomarem medidas eficientes que confirmem proteção os seus soldados das investidas ferozes do inimigo bem como contribuam para a segurança interna e externa da comunidade que protegem.

A presente investigação não tem a pretensão de encerrar esta temática e mostrar-se como o único caminho a ser seguido, mas pretende ser visto como uma porta aberta para o debate no seio dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (ESSPM), que se aprofunde esta temática específica permitindo que os resultados obtidos sejam apresentados aos docentes responsáveis nesta área, de tão elevada importância, na formação de cada um dos Cadetes alunos vindouros.

O presente estudo apresenta algumas limitações ao nível da amostra. A qual limita a extrapolação para a totalidade dos alunos a frequentar a AM nos dois anos letivos analisados. No entanto, consideramos que se fica a conhecer melhor as competências, atitudes e

comportamentos, bem como a evolução dos Cadetes alunos da AM, no âmbito das competências de liderança.

Apesar do nosso foco ser os cursos aqui analisados a frequentar a AM, também se deram a conhecer as competências e os comportamentos mais adotados pelos Tenentes a frequentar o CPC. na Escola das Armas em Mafra, nos anos letivos 2016/17 e 2017/18.

Futuras investigações podem acompanhar um curso académico completo, desde o ano de entrada na AM, correspondente ao primeiro ano, até ao último ano de curso, assim poder-se-ia avaliar no seu todo a evolução das competências e práticas de liderança nos Cadetes alunos de um curso completo na AM.

Um outro estudo que poderá ser eventualmente equacionado, será analisar os alunos pela sua origem de natalidade ou zona de residência e comparar os alunos continentais entre si, com os alunos oriundos das regiões autónomas, dos PALOP e de Timor-Leste.

Por fim, esta investigação constitui, tão só e apenas, um contributo para o conhecimento das competências e comportamentos dos Cadetes alunos da AM num dado período. Pois as gerações mudam os seus comportamentos consoante as influências a que vão sendo sujeitas até atingirem a fase adulta.

Referências

- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social Change*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Barnard, C. I. (1938). 1968. *The functions of the executive*.
- Bass & Stogdill's (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & B. J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Estoril: Ed. Principia.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas* (5. ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1992). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.
- Cardoso, T., Alarcão, I., & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do trabalho científico – “Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do trabalho científico – «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2. ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI* (1. ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2. Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A., & Silva, R. da (2007). *Metodologia Científica* (6. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2. ed.). Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1975). *Systems analysis and project management*. New York: McGraw-Will.
- Collins, J. (2011). *Como as Grandes Empresas Caem e Como Muitas Empresas Resistem ao Declínio* (1. Ed.). Carnaxide: Smartbook.
- Cunha, Miguel., et al. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Rh Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6. ed.). Lisboa: Rh Editora.
- Cruz, C. (2001). *Competências e habilidades: Da proposta à prática*. São Paulo: Edições Loyola.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios* (11. ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Decreto-Lei N.º 74/2006 de 24 de março, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Diário da República: I Série – A, n.º 60 (2006). Acedido a 15 de set. 2017. Disponível em www.dre.pt.
- Decreto-Lei N.º 90/2015 de 29 de maio, do Ministério da Defesa Nacional. Diário da República: I Série – n.º 104 (2015). Acedido a 17 de set. 2017. Disponível em www.dre.pt.
- Dilts, R.B. (Ed.). (1996). *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong*. Capitola, California: Meta Publications.
- Donnelly, J.H. Jr., Gibson, J. L., & Ivancevich, J.M. (2000). *Administração – Princípios de gestão empresarial*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Editora Civilização.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Atual Editora.

- Fagundes, S. M. K. Experimentação nas Aulas de Ciências: Um meio para a formação da autonomia? In: GALIAZZI, M. C. et al. (2007). *Construção curricular em rede na educação em ciências: Uma aposta de pesquisa na sala de aula*. Ijuí: Unijui.
- FM 6-22 (2006). *Field Manual: Army Leadership: Competent, confident, and agile*. Headquarters Department of the Army. Washington, DC.
- FM 6-22 (2015). *Field Manual: Leader development*. Headquarters Department of the Army. Washington, DC.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Série Educação à distância.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hunter, J. C. (2006). *Servir para liderar* (1. ed.). Cascais: Gestão plus.
- IBM (2019). Conceitos comuns na análise estatística. Acedido a 13/09/2019 em https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt-br/SSEP7J_10.1.1/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.1.doc/c_id_rs_stats.html.
- GNR (2018). Portal da Guarda Nacional Republicana. Acedido a 22 de nov. 2018. Disponível em www.gnr.pt.
- Kamoche, K. (2001). *Understanding human resource management*. McGraw-Hill Education (UK).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *O Desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory* (3. ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002a). *The leadership challenge* (3. ed.). San Francisco, John Wley Sons, Inc.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002b). The leadership practices inventory: *Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. Retrieved June 5, 2010, from http://media.wiley.com/assets/463/74/lc_jb_appendix.pdf.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópico Edição e Artes Gráficas, SA.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5. ed.). São Paulo: Atlas.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, do Ministério da Defesa Nacional, Diário da República: I série, N.º 167 (2014). Acedido a 11 de set. 2017. Disponível em www.dre.pt.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (Eds.). (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. (pp. 593-596). California: Sage Publications.
- Marcovitch, J. (1972). *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. São Paulo, 113.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com SPSS Statistics* (5. ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mahaluça, F. A. (2016). *Estatística Aplicada*. Statistic and MSc in health sciences, vol.: 02.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, January, 1-14.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5. ed.) rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração* (6. ed.) rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (1999). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de se ser dirigente* (10. ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Oliveira, F., Rouco, J. C., & Gladkikh, T. (2016). *Riding as a way of developing soft skills in higher education*. Scientific Journal Proelium, Série VII (11), 269-283.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS* (4. ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Popper, K. R. (1993). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston: Harvard Business Review. v. 68, n. 3, p. 79-91.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da liderança: Mudança, Resultados; Integridade*. Lisboa: RH Editora.
- Reis, A. M. V.; Tonet, H.; Becker, JR, L. C., & Costa, M. E. B. (2009). *Desenvolvimento de equipas: Série gestão de pessoas* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV Management.

- Ribeiro, M., & Bento, A., (2009). Análise das práticas e dos comportamentos de liderança nos alunos do ensino superior: O caso da população estudantil do Instituto Politécnico de Bragança. In X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação: Investigar, Avaliar, Descentralizar. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. (2011). *O paradigma comunicacional histórias e teorias*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Roldão, M. (2003). *Gestão do currículo e avaliação de competências – as questões dos professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). *Leadership: A postindustrial approach*. European Management Journal, 10, 193-201.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.
- Ruppert, D. (2004). *Statistics and finance: An introduction*. Springer Science and Business Media.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scott, W. R. (1987). *The adolescence of institutional theory*. Administrative science quarterly, 493-511.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. NY: Currency Doubleday.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.
- Shermerhorn, J. R. (1991). *Fundamentos do comportamento organizacional* (3. ed.). Rio Grande do Sul: Bookman.
- Sousa, P. M. (2009). *As escolas regimentais do Exército e o esforço de alfabetização em Portugal*. Lisboa: Revista Militar.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John-Wiley & Sons Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: McMillan Free Press.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and conflict management: Reflections and update*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 265-274.

Vianna, I. O. (2001). *Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica*. São Paulo: EPU.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Médias entre os pares de competências de liderança para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar n = 66		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 1	Determinação e Perseverança	4,32	0,47	0,06
	Determinação e Perseverança 2	4,34	0,48	0,06
Par 2	Otimismo e Entusiasmo	4,21	0,57	0,07
	Otimismo e Entusiasmo 2	4,20	0,48	0,06
Par 3	Abertura à multiculturalidade	4,21	0,74	0,09
	Abertura à Multiculturalidade 2	4,26	0,56	0,07
Par 4	Orientação para as relações Humanas	4,25	0,48	0,06
	Orientação para as relações Humanas 2	4,34	0,45	0,05
Par 5	Consideração	4,48	0,48	0,06
	Consideração 2	4,49	0,46	0,06
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional	4,41	0,48	0,06
	Aptidão Técnica e Profissional 2	4,19	0,50	0,06
Par 7	Autoconfiança	4,13	0,51	0,06
	Autoconfiança 2	4,19	0,47	0,06
Par 8	Autocontrole	3,90	0,66	0,08
	Autocontrole 2	4,05	0,57	0,07
Par 9	Capacidade para resolver problemas	3,89	0,53	0,06
	Capacidade para resolver Problemas 2	4,09	0,48	0,06
Par 10	Comunicação	4,01	0,57	0,07
	Comunicação 2	4,12	0,49	0,06
Par 11	Assertividade	4,19	0,54	0,07
	Assertividade 2	4,27	0,42	0,05
Par 12	Coragem	4,15	0,55	0,07
	Coragem 2	4,21	0,48	0,06
Par 13	Desenvolver os outros	4,02	0,47	0,06
	Desenvolver os outros 2	4,17	0,47	0,06
Par 14	Empatia	4,14	0,57	0,07
	Empatia 2	4,30	0,51	0,06
Par 15	Liderança participativa	4,16	0,47	0,06
	Liderança participativa 2	4,33	0,46	0,06
Par 16	Liderança por delegação	3,86	0,57	0,07
	Liderança por delegação 2	4,05	0,46	0,06
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade	4,11	0,53	0,07
	Flexibilidade e adaptabilidade 2	4,15	0,45	0,06
Par 18	Trabalho de equipa	4,30	0,56	0,07
	Trabalho de equipa 2	4,37	0,45	0,06
Par 19	Gestão de conflitos	4,18	0,56	0,07
	Gestão de conflitos 2	4,26	0,46	0,06
Par 20	Influência pelo exemplo	4,05	0,54	0,07
	Influência pelo exemplo 2	4,10	0,54	0,07
Par 21	Orientação para a tarefa	4,06	0,56	0,07
	Orientação para a tarefa 2	4,16	0,47	0,06
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,27	0,56	0,07
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	4,43	0,47	0,06
Par 23	Relações interpessoais	4,28	0,52	0,06
	Relações interpessoais 2	4,34	0,46	0,06
Par 24	Tomada de decisão	3,95	0,49	0,06
	Tomada de decisão 2	4,10	0,48	0,06
Par 25	Transparência	4,25	0,58	0,07
	Transparência 2	4,38	0,50	0,06
Par 26	Visão	4,02	0,50	0,06
	Visão 2	4,12	0,43	0,05

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar n = 66		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 27	Proatividade	4,06	0,47	0,06
	Proatividade 2	4,12	0,52	0,07
Par 28	Desafiar o processo	4,11	0,47	0,06
	Desafiar o processo 2	4,22	0,40	0,05
Par 29	Inspirar uma visão partilhada	4,13	0,46	0,06
	Inspirar uma visão partilhada 2	4,19	0,46	0,06
Par 30	Capacitar os outros para agir	4,00	0,50	0,06
	Capacitar os outros para agir 2	4,10	0,46	0,06
Par 31	Indicar um caminho	4,10	0,47	0,06
	Indicar um caminho 2	4,22	0,43	0,05
Par 32	Encorajar uma dedicação	4,23	0,48	0,06
	Encorajar uma dedicação 2	4,38	0,44	0,05

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar, para os alunos que frequentaram o 1º ano 16/17 e 2º Ano 17/18, do Curso General Augusto Simas Machado.

Teste de amostras emparelhadas										
Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Valor de p
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença					
					Inferior	Superior				
Par 1	Determinação e perseverança – Determinação e perseverança 2	-0,03	0,51	0,06	-0,15	0,10	-0,40	65	0,69	
Par 2	Otimismo e entusiasmo – Otimismo e entusiasmo 2	-0,02	0,53	0,07	-0,15	0,11	-0,31	65	0,76	
Par 3	Abertura à multiculturalidade – abertura à Multiculturalidade 2	-0,06	0,64	0,08	-0,21	0,10	-0,70	65	0,49	
Par 4	Orientação para as relações humanas – Orientação para as relações humanas 2	-0,10	0,44	0,05	-0,21	0,01	-1,75	65	0,08	
Par 5	Consideração – Consideração 2	-0,01	0,42	0,05	-0,11	0,09	-0,20	65	0,84	
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional – Aptidão Técnica e Profissional 2	0,22	0,53	0,07	0,09	0,35	3,38	65	0,00	
Par 7	Autoconfiança – Autoconfiança 2	-0,06	0,47	0,06	-0,18	0,06	-1,05	65	0,30	
Par 8	Autocontrolo – Autocontrolo 2	-0,15	0,66	0,08	-0,31	0,01	-1,81	65	0,07	
Par 9	Capacidade para resolver problemas – Capacidade para resolver problemas 2	-0,20	0,44	0,05	-0,31	-0,09	-3,63	65	0,00	
Par 10	Comunicação – Comunicação 2	-0,12	0,50	0,06	-0,24	0,01	-1,87	65	0,07	
Par 11	Assertividade – Assertividade 2	-0,08	0,49	0,06	-0,20	0,04	-1,33	65	0,19	
Par 12	Coragem – Coragem 2	-0,06	0,55	0,07	-0,20	0,07	-0,90	65	0,37	
Par 13	Desenvolver os outros – Desenvolver os outros 2	-0,16	0,48	0,06	-0,27	-0,04	-2,65	65	0,01	
Par 14	Empatia – Empatia 2	-0,17	0,62	0,08	-0,32	-0,02	-2,26	65	0,03	
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	-0,18	0,52	0,06	-0,31	-0,05	-2,82	65	0,01	
Par 16	Liderança por delegação – Liderança por delegação 2	-0,19	0,56	0,07	-0,33	-0,05	-2,78	65	0,01	
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade – Flexibilidade e adaptabilidade 2	-0,05	0,51	0,06	-0,18	0,08	-0,80	65	0,43	
Par 18	Trabalho de equipa – Trabalho de equipa 2	-0,08	0,48	0,06	-0,20	0,04	-1,36	65	0,18	
Par 19	Gestão de conflitos – Gestão de conflitos 2	-0,09	0,50	0,06	-0,21	0,04	-1,38	65	0,17	
Par 20	Influência pelo exemplo – Influência pelo exemplo 2	-0,06	0,50	0,06	-0,18	0,06	-0,98	65	0,33	
Par 21	Orientação para a tarefa – Orientação para a tarefa 2	-0,11	0,46	0,06	-0,22	0,00	-1,96	65	0,05	
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo – Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	-0,17	0,50	0,06	-0,29	-0,04	-2,69	65	0,01	
Par 23	Relações interpessoais – Relações interpessoais 2	-0,06	0,46	0,06	-0,17	0,05	-1,07	65	0,29	
Par 24	Tomada de decisão – Tomada de decisão 2	-0,16	0,49	0,06	-0,28	-0,04	-2,61	65	0,01	
Par 25	Transparência – Transparência 2	-0,14	0,52	0,06	-0,26	-0,01	-2,12	65	0,04	

Teste de amostras emparelhadas									
Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Valor de p Sig. (2 extremidades)
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 26	Visão – Visão 2	-0,11	0,47	0,06	-0,23	0,01	-1,91	65	0,06
Par 27	Proatividade – Proatividade 2	-0,07	0,55	0,07	-0,20	0,07	-0,97	65	0,34
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	-0,11	0,36	0,04	-0,20	-0,02	-2,48	65	0,02
Par 29	Inspirar uma visão partilhada – Inspirar uma visão partilhada 2	-0,06	0,40	0,05	-0,16	0,04	-1,28	65	0,20
Par 30	Capacitar os outros para agir – Capacitar os outros para agir 2	-0,10	0,46	0,06	-0,21	0,01	-1,74	65	0,09
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	-0,12	0,42	0,05	-0,22	-0,02	-2,36	65	0,02
Par 32	Encorajar uma dedicação – Encorajar uma dedicação 2	-0,15	0,47	0,06	-0,26	-0,03	-2,59	65	0,01

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE C – Médias entre os pares de competências de liderança, para os alunos que frequentaram o 4º ano, 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar <i>n</i> = 51		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 1	Determinação e perseverança	4,22	0,51	0,07
	Determinação e perseverança 2	4,34	0,44	0,06
Par 2	Otimismo e entusiasmo	4,14	0,49	0,07
	Otimismo e Entusiasmo 2	4,27	0,48	0,07
Par 3	Abertura à multiculturalidade	4,06	0,65	0,09
	Abertura à multiculturalidade 2	4,24	0,50	0,07
Par 4	Orientação para as relações humanas	4,13	0,48	0,07
	Orientação para as relações Humanas 2	4,32	0,40	0,06
Par 5	Consideração	4,40	0,55	0,08
	Consideração 2	4,53	0,44	0,06
Par 6	Aptidão técnica e profissional	4,33	0,47	0,07
	Aptidão técnica e profissional 2	4,35	0,43	0,06
Par 7	Autoconfiança	4,08	0,51	0,07
	Autoconfiança 2	4,29	0,45	0,06
Par 8	Autocontrole	3,97	0,73	0,10
	Autocontrole 2	4,15	0,53	0,07
Par 9	Capacidade para resolver problemas	3,94	0,49	0,07
	Capacidade para resolver problemas 2	4,09	0,48	0,07
Par 10	Comunicação	4,02	0,52	0,07
	Comunicação 2	4,10	0,51	0,07
Par 11	Assertividade	4,08	0,55	0,08
	Assertividade 2	4,18	0,42	0,06
Par 12	Coragem	3,98	0,54	0,08
	Coragem 2	4,15	0,45	0,06
Par 13	Desenvolver os outros	4,05	0,53	0,07
	Desenvolver os outros 2	4,17	0,41	0,06
Par 14	Empatia	4,20	0,55	0,08
	Empatia 2	4,31	0,48	0,07
Par 15	Liderança participativa	4,09	0,53	0,07
	Liderança participativa 2	4,28	0,42	0,06
Par 16	Liderança por delegação	3,80	0,61	0,09
	Liderança por delegação 2	4,00	0,57	0,08
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade	4,20	0,50	0,07
	Flexibilidade e adaptabilidade 2	4,34	0,45	0,06
Par 18	Trabalho de equipa	4,26	0,50	0,07
	Trabalho de equipa 2	4,33	0,43	0,06
Par 19	Gestão de conflitos	4,25	0,52	0,07
	Gestão de conflitos 2	4,32	0,42	0,06
Par 20	Influência pelo exemplo	4,09	0,50	0,07
	Influência pelo exemplo 2	4,21	0,54	0,08

Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar $n = 51$		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 21	Orientação para a tarefa	4,02	0,54	0,08
	Orientação para a tarefa 2	4,20	0,45	0,06
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,35	0,54	0,08
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	4,35	0,46	0,06
Par 23	Relações interpessoais	4,16	0,51	0,07
	Relações interpessoais 2	4,33	0,41	0,06
Par 24	Tomada de decisão	3,99	0,55	0,08
	Tomada de decisão 2	4,13	0,48	0,07
Par 25	Transparência	4,03	0,67	0,09
	Transparência 2	4,31	0,50	0,07
Par 26	Visão	3,95	0,53	0,07
	Visão 2	4,09	0,44	0,06
Par 27	Proatividade	4,05	0,51	0,07
	Proatividade 2	4,20	0,46	0,06
Par 28	Desafiar o processo	4,06	0,42	0,06
	Desafiar o processo 2	4,23	0,39	0,06
Par 29	Inspirar uma visão partilhada	4,05	0,49	0,07
	Inspirar uma visão partilhada 2	4,20	0,38	0,05
Par 30	Capacitar os outros para agir	3,99	0,47	0,07
	Capacitar os outros para agir 2	4,19	0,42	0,06
Par 31	Indicar um caminho	4,04	0,43	0,06
	Indicar um caminho 2	4,24	0,41	0,06
Par 32	Encorajar uma dedicação	4,22	0,46	0,06
	Encorajar uma dedicação 2	4,35	0,40	0,06

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – Teste-t entre os pares de competências de liderança e de práticas de liderança exemplar para os alunos que frequentaram o 4º ano, 16/17 e 5º ano 17/18, do Curso General Bernardim Freire de Andrade.

Teste de amostras emparelhadas		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades) Valor de ρ
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Pares de competências de liderança e práticas de liderança exemplar									
Par 1	Determinação e perseverança 1 – Determinação e perseverança 2	- 0,12	0,49	0,07	- 0,26	0,01	- 1,83	50	0,07
Par 2	Otimismo e entusiasmos – Otimismo e entusiasmos 2	- 0,14	0,55	0,08	- 0,29	0,02	- 1,78	50	0,08
Par 3	Abertura à multiculturalidade – abertura à Multiculturalidade 2	- 0,19	0,55	0,08	- 0,35	-0,03	- 2,44	50	0,02
Par 4	Orientação para as relações humanas – Orientação para as relações humanas 2	- 0,20	0,51	0,07	- 0,34	-0,05	- 2,73	50	0,01
Par 5	Consideração – Consideração 2	- 0,14	0,50	0,07	- 0,28	0,00	- 1,98	50	0,05
Par 6	Aptidão Técnica e Profissional – Aptidão Técnica e Profissional 2	- 0,03	0,52	0,07	- 0,17	0,12	- 0,36	50	0,72
Par 7	Autoconfiança – Autoconfiança 2	- 0,22	0,48	0,07	- 0,35	-0,08	- 3,18	50	0,00
Par 8	Autocontrole – Autocontrole 2	- 0,18	0,69	0,10	- 0,37	0,02	- 1,82	50	0,08
Par 9	Capacidade para resolver problemas – Capacidade para resolver problemas 2	- 0,15	0,50	0,07	- 0,29	-0,01	- 2,15	50	0,04
Par 10	Comunicação – Comunicação 2	- 0,08	0,54	0,08	- 0,24	0,07	- 1,13	50	0,26
Par 11	Assertividade – Assertividade 2	- 0,10	0,60	0,08	- 0,27	0,07	- 1,17	50	0,25
Par 12	Coragem – Coragem 2	- 0,18	0,53	0,07	-0,33	-0,03	-2,38	50	0,02
Par 13	Desenvolver os outros – Desenvolver os outros 2	- 0,13	0,55	0,08	- 0,29	0,02	- 1,70	50	0,10
Par 14	Empatia – Empatia 2	- 0,12	0,66	0,09	-0,30	0,07	- 1,27	50	0,21
Par 15	Liderança participativa – Liderança participativa 2	- 0,20	0,55	0,08	- 0,35	-0,04	- 2,56	50	0,01
Par 16	Liderança por delegação – Liderança por delegação 2	- 0,21	0,75	0,11	- 0,42	0,00	- 1,99	50	0,05
Par 17	Flexibilidade e adaptabilidade – Flexibilidade e adaptabilidade 2	- 0,15	0,53	0,07	- 0,30	0,00	- 2,02	50	0,05
Par 18	Trabalho de equipa – Trabalho de equipa 2	- 0,08	0,54	0,08	- 0,23	0,07	- 1,04	50	0,30
Par 19	Gestão de conflitos – Gestão de conflitos 2	- 0,08	0,53	0,07	- 0,23	0,07	- 1,05	50	0,30
Par 20	Influência pelo exemplo – Influência pelo exemplo 2	- 0,12	0,60	0,08	- 0,29	0,05	- 1,47	50	0,15
Par 21	Orientação para a tarefa – Orientação para a tarefa 2	- 0,18	0,53	0,07	- 0,33	-0,03	- 2,46	50	0,02
Par 22	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo – Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	0,00	0,51	0,07	- 0,14	0,14	0,00	50	1,00
Par 23	Relações interpessoais – Relações interpessoais 2	- 0,18	0,58	0,08	- 0,35	- 0,02	- 2,24	50	0,03
Par 24	Tomada de decisão – Tomada de decisão 2	- 0,14	0,48	0,07	- 0,28	- 0,01	- 2,13	50	0,04
Par 25	Transparência – Transparência 2	- 0,28	0,66	0,09	- 0,47	- 0,09	- 3,02	50	0,00
Par 26	Visão – Visão 2	- 0,14	0,56	0,08	- 0,30	0,02	- 1,74	50	0,09

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Teste de amostras emparelhadas		Diferenças emparelhadas					t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades) Valor de ρ
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média S_x	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 27	Proatividade – Proatividade 2	- 0,16	0,50	0,07	- 0,31	- 0,02	- 2,31	50	0,03
Par 28	Desafiar o processo – Desafiar o processo 2	- 0,18	0,43	0,06	- 0,30	- 0,06	- 2,92	50	0,01
Par 29	Inspirar uma visão partilhada – Inspirar uma visão partilhada 2	- 0,14	0,43	0,06	- 0,26	- 0,02	- 2,38	50	0,02
Par 30	Capacitar os outros para agir – Capacitar os outros para agir 2	- 0,20	0,43	0,06	- 0,32	- 0,08	- 3,26	50	0,00
Par 31	Indicar um caminho – Indicar um caminho 2	- 0,20	0,41	0,06	- 0,31	- 0,09	- 3,51	50	0,00
Par 32	Encorajar uma dedicação – Encorajar uma dedicação 2	- 0,13	0,40	0,06	- 0,24	- 0,02	- 2,31	50	0,03

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E – Teste *Shapiro-Wilk* de normalidade.

Testes de Normalidade							
Classificação		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e perseverança 2	No primeiro terço do curso	0,24	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,19	43	0,00	0,88	43	0,00
	No último terço do curso	0,24	26	0,00	0,92	26	0,05
Otimismo e entusiasmo 2	No primeiro terço do curso	0,21	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,16	43	0,01	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,25	26	0,00	0,87	26	0,00
Abertura à multiculturalidade 2	No primeiro terço do curso	0,18	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,20	43	0,00	0,91	43	0,00
	No último terço do curso	0,25	26	0,00	0,90	26	0,01
Orientação para as relações humanas 2	No primeiro terço do curso	0,23	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,92	43	0,01
	No último terço do curso	0,27	26	0,00	0,83	26	0,00
Consideração 2	No primeiro terço do curso	0,16	48	0,00	0,89	48	0,00
	No meio	0,26	43	0,00	0,83	43	0,00
	No último terço do curso	0,19	26	0,02	0,89	26	0,01
Aptidão técnica e profissional 2	No primeiro terço do curso	0,17	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,16	43	0,01	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,24	26	0,00	0,92	26	0,05
Autoconfiança 2	No primeiro terço do curso	0,29	48	0,00	0,83	48	0,00
	No meio	0,25	43	0,00	0,90	43	0,00
	No último terço do curso	0,22	26	0,00	0,90	26	0,01
Autocontrole 2	No primeiro terço do curso	0,21	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,29	43	0,00	0,88	43	0,00
	No último terço do curso	0,23	26	0,00	0,90	26	0,02
Capacidade para resolver problemas 2	No primeiro terço do curso	0,29	48	0,00	0,87	48	0,00
	No meio	0,21	43	0,00	0,92	43	0,01
	No último terço do curso	0,23	26	0,00	0,93	26	0,06
Comunicação 2	No primeiro terço do curso	0,23	48	0,00	0,89	48	0,00
	No meio	0,26	43	0,00	0,91	43	0,00
	No último terço do curso	0,25	26	0,00	0,88	26	0,01
Assertividade 2	No primeiro terço do curso	0,18	48	0,00	0,93	48	0,01
	No meio	0,17	43	0,00	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,20	26	0,01	0,93	26	0,08
Coragem 2	No primeiro terço do curso	0,16	48	0,00	0,94	48	0,01
	No meio	0,18	43	0,00	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,16	26	0,07	0,95	26	0,26
Desenvolver os outros 2	No primeiro terço do curso	0,24	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,20	43	0,00	0,93	43	0,01
	No último terço do curso	0,30	26	0,00	0,84	26	0,00
Empatia 2	No primeiro terço do curso	0,17	48	0,00	0,89	48	0,00
	No meio	0,15	43	0,01	0,90	43	0,00
	No último terço do curso	0,21	26	0,00	0,92	26	0,04
Liderança participativa 2	No primeiro terço do curso	0,24	48	0,00	0,84	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,26	26	0,00	0,83	26	0,00
Liderança por delegação 2	No primeiro terço do curso	0,25	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,13	43	0,07	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,24	26	0,00	0,88	26	0,01
Flexibilidade e adaptabilidade 2	No primeiro terço do curso	0,29	48	0,00	0,83	48	0,00
	No meio	0,20	43	0,00	0,91	43	0,00
	No último terço do curso	0,34	26	0,00	0,81	26	0,00
Testes de Normalidade							

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Classificação		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Trabalho de equipa 2	No primeiro terço do curso	0,21	48	0,00	0,89	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,90	43	0,00
	No último terço do curso	0,29	26	0,00	0,85	26	0,00
Gestão de conflitos 2	No primeiro terço do curso	0,25	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,21	43	0,00	0,91	43	0,00
	No último terço do curso	0,28	26	0,00	0,83	26	0,00
Influência pelo exemplo 2	No primeiro terço do curso	0,19	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,14	43	0,04	0,94	43	0,04
	No último terço do curso	0,22	26	0,00	0,93	26	0,06
Orientação para a tarefa 2	No primeiro terço do curso	0,26	48	0,00	0,88	48	0,00
	No meio	0,18	43	0,00	0,93	43	0,01
	No último terço do curso	0,39	26	0,00	0,75	26	0,00
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	No primeiro terço do curso	0,22	48	0,00	0,85	48	0,00
	No meio	0,21	43	0,00	0,87	43	0,00
	No último terço do curso	0,21	26	0,01	0,90	26	0,01
Relações interpessoais 2	No primeiro terço do curso	0,25	48	0,00	0,86	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,88	43	0,00
	No último terço do curso	0,31	26	0,00	0,75	26	0,00
Tomada de decisão 2	No primeiro terço do curso	0,24	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,21	43	0,00	0,93	43	0,01
	No último terço do curso	0,21	26	0,00	0,91	26	0,03
Transparência 2	No primeiro terço do curso	0,15	48	0,01	0,90	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,90	43	0,00
	No último terço do curso	0,15	26	0,12	0,92	26	0,04
Visão 2	No primeiro terço do curso	0,26	48	0,00	0,89	48	0,00
	No meio	0,21	43	0,00	0,93	43	0,01
	No último terço do curso	0,26	26	0,00	0,87	26	0,00
Proatividade 2	No primeiro terço do curso	0,28	48	0,00	0,87	48	0,00
	No meio	0,17	43	0,00	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,32	26	0,00	0,86	26	0,00
Desafiar o processo 2	No primeiro terço do curso	0,17	48	0,00	0,91	48	0,00
	No meio	0,13	43	0,07	0,96	43	0,13
	No último terço do curso	0,15	26	0,14	0,92	26	0,05
Inspirar uma visão partilhada 2	No primeiro terço do curso	0,22	48	0,00	0,87	48	0,00
	No meio	0,13	43	0,07	0,97	43	0,27
	No último terço do curso	0,25	26	0,00	0,91	26	0,03
Capacitar os outros para agir 2	No primeiro terço do curso	0,19	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,14	43	0,03	0,95	43	0,05
	No último terço do curso	0,21	26	0,00	0,90	26	0,02
Indicar um caminho 2	No primeiro terço do curso	0,11	48	0,20*	0,96	48	0,12
	No meio	0,11	43	0,20*	0,96	43	0,13
	No último terço do curso	0,17	26	0,04	0,94	26	0,17
Encorajar uma dedicação 2	No primeiro terço do curso	0,17	48	0,00	0,90	48	0,00
	No meio	0,12	43	0,09	0,94	43	0,02
	No último terço do curso	0,22	26	0,00	0,92	26	0,04

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F – Teste Anova para a variável independente – classificação.

Teste Anova		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Determinação e perseverança 2	Entre grupos	1,63	2	0,82	4,03	0,02
	Nos grupos	23,12	114	0,20	----	----
	Total	24,75	116	----	----	----
Otimismo e entusiasmo 2	Entre grupos	0,60	2	0,30	1,28	0,28
	Nos grupos	26,55	114	0,23	----	----
	Total	27,15	116	----	----	----
Abertura à Multiculturalidade 2	Entre grupos	0,64	2	0,32	1,11	0,33
	Nos grupos	32,78	114	0,29	----	----
	Total	33,42	116	----	----	----
Orientação para as relações humanas 2	Entre grupos	0,06	2	0,03	0,17	0,84
	Nos grupos	20,94	114	0,18	----	----
	Total	21,00	116	----	----	----
Consideração 2	Entre grupos	0,43	2	0,21	1,04	0,36
	Nos grupos	23,26	114	0,20	----	----
	Total	23,68	116	----	----	----
Aptidão técnica e profissional 2	Entre grupos	2,15	2	1,08	4,92	0,01
	Nos grupos	24,92	114	0,22	----	----
	Total	27,07	116	----	----	----
Autoconfiança 2	Entre grupos	0,60	2	0,30	1,38	0,25
	Nos grupos	24,79	114	0,22	----	----
	Total	25,39	116	----	----	----
Autocontrole 2	Entre grupos	2,07	2	1,03	3,46	0,03
	Nos grupos	34,07	114	0,30	----	----
	Total	36,14	116	----	----	----
Capacidade para resolver problemas 2	Entre grupos	1,21	2	0,61	2,70	0,07
	Nos grupos	25,59	114	0,22	----	----
	Total	26,81	116	----	----	----
Comunicação 2	Entre grupos	1,39	2	0,69	2,80	0,06
	Nos grupos	28,24	114	0,25	----	----
	Total	29,63	116	----	----	----
Assertividade 2	Entre grupos	2,03	2	1,02	5,99	0,00
	Nos grupos	19,36	114	0,17	----	----
	Total	21,39	116	----	----	----
Coragem 2	Entre grupos	0,19	2	0,10	0,43	0,65
	Nos grupos	25,67	114	0,23	----	----
	Total	25,86	116	----	----	----
Desenvolver os outros 2	Entre grupos	0,47	2	0,23	1,15	0,32
	Nos grupos	23,00	114	0,20	----	----
	Total	23,46	116	----	----	----
Empatia 2	Entre grupos	0,11	2	0,05	0,22	0,80
	Nos grupos	28,72	114	0,25	----	----
	Total	28,83	116	----	----	----
Liderança participativa 2	Entre grupos	0,32	2	0,16	0,80	0,45
	Nos grupos	23,20	114	0,20	----	----
	Total	23,52	116	----	----	----
Liderança por delegação 2	Entre grupos	0,00	2	0,00	0,01	0,99
	Nos grupos	30,66	114	0,27	----	----
	Total	30,66	116	----	----	----
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Entre grupos	0,74	2	0,37	1,76	0,18
	Nos grupos	24,11	114	0,21	----	----
	Total	24,85	116	----	----	----
Trabalho de equipa 2	Entre grupos	0,12	2	0,06	0,30	0,74
	Nos grupos	23,34	114	0,20	----	----
	Total	23,46	116	----	----	----

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Teste Anova		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Gestão de conflitos 2	Entre grupos	0,18	2	0,09	0,43	0,65
	Nos grupos	23,50	114	0,21	----	----
	Total	23,68	116	----	----	----
Influência pelo exemplo 2	Entre grupos	2,25	2	1,12	3,97	0,02
	Nos grupos	32,32	114	0,28	----	----
	Total	34,56	116	----	----	----
Orientação para a tarefa 2	Entre grupos	0,81	2	0,40	1,88	0,16
	Nos grupos	24,42	114	0,21	----	----
	Total	25,22	116	----	----	----
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Entre grupos	0,23	2	0,12	0,53	0,59
	Nos grupos	25,15	114	0,22	----	----
	Total	25,39	116	----	----	----
Relações interpessoais 2	Entre grupos	0,33	2	0,16	0,83	0,44
	Nos grupos	22,44	114	0,20	----	----
	Total	22,77	116	----	----	----
Tomada de decisão 2	Entre grupos	0,55	2	0,27	1,19	0,31
	Nos grupos	26,22	114	0,23	----	----
	Total	26,77	116	----	----	----
Transparência 2	Entre grupos	0,02	2	0,01	0,03	0,97
	Nos grupos	29,83	114	0,26	----	----
	Total	29,84	116	----	----	----
Visão 2	Entre grupos	0,19	2	0,10	0,50	0,61
	Nos grupos	22,03	114	0,19	----	----
	Total	22,22	116	----	----	----
Proatividade 2	Entre grupos	0,18	2	0,09	0,35	0,71
	Nos grupos	28,85	114	0,25	----	----
	Total	29,03	116	----	----	----
Desafiar o processo 2	Entre grupos	1,07	2	0,53	3,58	0,03
	Nos grupos	17,00	114	0,15	----	----
	Total	18,06	116	----	----	----
Inspirar uma visão partilhada 2	Entre grupos	0,35	2	0,18	0,96	0,39
	Nos grupos	20,87	114	0,18	----	----
	Total	21,22	116	----	----	----
Capacitar os outros para agir 2	Entre grupos	1,01	2	0,51	2,68	0,07
	Nos grupos	21,49	114	0,19	----	----
	Total	22,50	116	----	----	----
Indicar um caminho 2	Entre grupos	0,59	2	0,30	1,71	0,19
	Nos grupos	19,84	114	0,17	----	----
	Total	20,44	116	----	----	----
Encorajar uma dedicação 2	Entre grupos	0,22	2	0,11	0,63	0,54
	Nos grupos	20,26	114	0,18	----	----
	Total	20,48	116	----	----	----

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE G – Estatísticas de grupo quanto ao género.

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Determinação e perseverança 2	Feminino	14	4,36	0,51	0,14
	Masculino	103	4,35	0,46	0,04
Otimismo e entusiasmo 2	Feminino	14	4,19	0,28	0,07
	Masculino	103	4,25	0,50	0,05
Abertura à multiculturalidade 2	Feminino	14	4,36	0,58	0,15
	Masculino	103	4,24	0,53	0,05
Orientação para as relações humanas 2	Feminino	14	4,43	0,42	0,11
	Masculino	103	4,32	0,43	0,04
Consideração 2	Feminino	14	4,52	0,38	0,10
	Masculino	103	4,51	0,46	0,04
Aptidão técnica e profissional 2	Feminino	14	4,14	0,48	0,13
	Masculino	103	4,28	0,48	0,05
Autoconfiança 2	Feminino	14	3,93	0,32	0,09
	Masculino	103	4,27	0,47	0,05
Autocontrolo 2	Feminino	14	3,90	0,42	0,11
	Masculino	103	4,12	0,57	0,06
Capacidade para resolver problemas 2	Feminino	14	3,90	0,27	0,07
	Masculino	103	4,12	0,49	0,05
Comunicação 2	Feminino	14	3,88	0,36	0,10
	Masculino	103	4,15	0,51	0,05
Assertividade 2	Feminino	14	4,14	0,41	0,11
	Masculino	103	4,25	0,43	0,04
Coragem 2	Feminino	14	4,14	0,43	0,11
	Masculino	103	4,19	0,48	0,05
Desenvolver os outros 2	Feminino	14	4,12	0,52	0,14
	Masculino	103	4,18	0,44	0,04
Empatia 2	Feminino	14	4,36	0,51	0,14
	Masculino	103	4,30	0,50	0,05
Liderança participativa 2	Feminino	14	4,21	0,38	0,10
	Masculino	103	4,33	0,46	0,04
Liderança por delegação 2	Feminino	14	4,07	0,47	0,12
	Masculino	103	4,02	0,52	0,05
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Feminino	14	4,07	0,23	0,06
	Masculino	103	4,26	0,48	0,05
Trabalho de equipa 2	Feminino	14	4,21	0,36	0,10
	Masculino	103	4,38	0,46	0,05
Gestão de conflitos 2	Feminino	14	4,21	0,40	0,11
	Masculino	103	4,30	0,46	0,04
Influência pelo exemplo 2	Feminino	14	4,00	0,61	0,16
	Masculino	103	4,17	0,53	0,05
Orientação para a tarefa 2	Feminino	14	4,12	0,38	0,10
	Masculino	103	4,19	0,48	0,05
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Feminino	14	4,31	0,48	0,19
	Masculino	103	4,41	0,48	0,07
Relações interpessoais 2	Feminino	14	4,21	0,46	0,12
	Masculino	103	4,36	0,44	0,04
Tomada de decisão 2	Feminino	14	3,95	0,37	0,10
	Masculino	103	4,14	0,49	0,05
Transparência 2	Feminino	14	4,21	0,42	0,11
	Masculino	103	4,37	0,52	0,05
Visão 2	Feminino	14	4,00	0,32	0,08
	Masculino	103	4,13	0,45	0,04
Proatividade 2	Feminino	14	4,07	0,42	0,11
	Masculino	103	4,17	0,51	0,05

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desafiar o processo 2	Feminino	14	4,06	0,28	0,07
	Masculino	103	4,25	0,40	0,04
Inspirar uma visão partilhada 2	Feminino	14	4,03	0,26	0,07
	Masculino	103	4,22	0,44	0,04
Capacitar os outros para agir 2	Feminino	14	3,99	0,29	0,08
	Masculino	103	4,16	0,45	0,04
Indicar um caminho 2	Feminino	14	4,20	0,38	0,10
	Masculino	103	4,23	0,47	0,04
Encorajar uma dedicação 2	Feminino	14	4,26	0,41	0,10
	Masculino	103	4,38	0,42	0,04

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE H – Teste de Levene de amostras independentes quanto ao género.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.						Inferior	Superior
Determinação e perseverança 2	Variâncias iguais assumidas	0,38	0,54	0,08	115	0,93	0,01	0,13	-0,25	0,27
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,08	15,920	0,94	0,01	0,14	-0,30	0,32
Otimismo e entusiasmo 2	Variâncias iguais assumidas	5,93	0,02	-0,47	115	0,64	-0,07	0,14	-0,34	0,21
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,72	25,995	0,48	-0,07	0,09	-0,25	0,12
Abertura à multiculturalidade 2	Variâncias iguais assumidas	0,74	0,39	0,75	115	0,46	0,11	0,15	-0,19	0,42
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,70	16,160	0,49	0,11	0,16	-0,23	0,46
Orientação para as relações humanas 2	Variâncias iguais assumidas	0,01	0,92	0,87	115	0,39	0,10	0,12	-0,14	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,87	16,813	0,40	0,10	0,12	-0,15	0,36
Consideração 2	Variâncias iguais assumidas	1,07	0,30	0,12	115	0,90	0,02	0,13	-0,24	0,27
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,14	18,460	0,89	0,02	0,11	-0,22	0,25
Aptidão técnica e profissional 2	Variâncias iguais assumidas	0,18	0,67	-0,98	115	0,33	-0,14	0,14	-0,41	0,14
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,98	16,716	0,34	-0,14	0,14	-0,43	0,16
Autoconfiança 2	Variâncias iguais assumidas	6,45	0,01	-2,67	115	0,01	-0,35	0,13	-0,60	-0,09
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-3,52	21,226	0,00	-0,35	0,10	-0,55	-0,14
Autocontrolo 2	Variâncias iguais assumidas	2,08	0,15	-1,34	115	0,18	-0,21	0,16	-0,53	0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,68	20,111	0,11	-0,21	0,13	-0,47	0,05
Capacidade para resolver problemas 2	Variâncias iguais assumidas	4,50	0,04	-1,56	115	0,12	-0,21	0,14	-0,48	0,06
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,40	26,469	0,02	-0,21	0,09	-0,39	-0,03
Comunicação 2	Variâncias iguais assumidas	4,13	0,04	-1,88	115	0,06	-0,27	0,14	-0,55	0,01
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,46	21,001	0,02	-0,27	0,11	-0,49	-0,04
Assertividade 2	Variâncias iguais assumidas	0,06	0,80	-0,84	115	0,40	-0,10	0,12	-0,35	0,14
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,88	17,240	0,39	-0,10	0,12	-0,35	0,14

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.						Inferior	Superior
Coragem 2	Variâncias iguais assumidas	0,16	0,69	-0,38	115	0,70	-0,05	0,13	-0,32	0,22
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,41	17,749	0,68	-0,05	0,12	-0,31	0,21
Desenvolver os outros 2	Variâncias iguais assumidas	0,09	0,77	-0,51	115	0,61	-0,07	0,13	-0,32	0,19
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,45	15,699	0,66	-0,07	0,14	-0,37	0,24
Empatia 2	Variâncias iguais assumidas	0,00	0,97	0,37	115	0,71	0,05	0,14	-0,23	0,34
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,36	16,501	0,72	0,05	0,15	-0,26	0,36
Liderança participativa 2	Variâncias iguais assumidas	0,94	0,33	-0,90	115	0,37	-0,12	0,13	-0,37	0,14
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,03	18,451	0,31	-0,12	0,11	-0,35	0,12
Liderança por delegação 2	Variâncias iguais assumidas	0,20	0,66	0,31	115	0,76	0,05	0,15	-0,25	0,34
	Variâncias iguais não assumidas	---	----	0,34	17,991	0,73	0,05	0,13	-0,23	0,32
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Variâncias iguais assumidas	8,92	0,00	-1,45	115	0,15	-0,19	0,13	-0,45	0,07
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,43	31,163	0,02	-0,19	0,08	-0,35	-0,03
Trabalho de equipa 2	Variâncias iguais assumidas	2,32	0,13	-1,31	115	0,19	-0,17	0,13	-0,42	0,09
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,57	19,217	0,13	-0,17	0,11	-0,39	0,06
Gestão de conflitos 2	Variâncias iguais assumidas	0,95	0,33	-0,67	115	0,50	-0,09	0,13	-0,34	0,17
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,74	17,850	0,47	-0,09	0,12	-0,33	0,16
Influência pelo exemplo 2	Variâncias iguais assumidas	0,20	0,66	-1,13	115	0,26	-0,17	0,16	-0,48	0,13
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,01	15,818	0,33	-0,17	0,17	-0,54	0,19
Orientação para a tarefa 2	Variâncias iguais assumidas	2,66	0,11	-0,54	115	0,59	-0,07	0,13	-0,34	0,19
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,64	18,943	0,53	-0,07	0,11	-0,31	0,16
Reconhecimento e feedback positivo 2	Variâncias iguais assumidas	0,02	0,90	-0,76	115	0,45	-0,10	0,13	-0,37	0,16
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,74	16,533	0,47	-0,10	0,14	-0,39	0,19

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.						Inferior	Superior
Determinação e perseverança 2	Variâncias iguais assumidas	0,38	0,54	0,08	115	0,93	0,01	0,13	-0,25	0,27
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,10	16,331	0,29	-0,14	0,13	-0,42	0,13
Tomada de decisão 2	Variâncias iguais assumidas	1,41	0,24	-1,39	115	0,17	-0,19	0,14	-0,46	0,08
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,74	19,962	0,10	-0,19	0,11	-0,42	0,04
Transparência 2	Variâncias iguais assumidas	1,45	0,23	-1,09	115	0,28	-0,16	0,14	-0,44	0,13
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,27	18,617	0,22	-0,16	0,12	-0,42	0,10
Visão 2	Variâncias iguais assumidas	2,26	0,14	-1,01	115	0,31	-0,13	0,12	-0,37	0,12
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,31	20,739	0,20	-0,13	0,10	-0,33	0,07
Proatividade 2	Variâncias iguais assumidas	2,27	0,13	-0,72	115	0,47	-0,10	0,14	-0,39	0,18
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,84	18,745	0,41	-0,10	0,12	-0,36	0,15
Desafiar o processo 2	Variâncias iguais assumidas	2,24	0,14	-1,67	115	0,10	-0,19	0,11	-0,41	0,03
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,19	21,033	0,04	-0,19	0,09	-0,36	-0,01
Inspirar uma visão partilhada 2	Variâncias iguais assumidas	7,16	0,01	-1,48	115	0,14	-0,18	0,12	-0,42	0,06
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,17	24,442	0,04	-0,18	0,08	-0,35	-0,01
Capacitar os outros para agir 2	Variâncias iguais assumidas	5,75	0,02	-1,38	115	0,17	-0,17	0,12	-0,42	0,08
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,90	22,357	0,07	-0,17	0,09	-0,36	0,02
Indicar um caminho 2	Variâncias iguais assumidas	0,43	0,51	-0,27	115	0,79	-0,03	0,12	-0,27	0,21
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,29	17,701	0,77	-0,03	0,11	-0,26	0,20
Encorajar uma dedicação 2	Variâncias iguais assumidas	0,78	0,38	-0,96	115	0,34	-0,12	0,12	-0,35	0,12
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,99	17,036	0,34	-0,12	0,12	-0,36	0,13

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE I – Estatísticas de grupo quanto à experiência profissional anterior.

Experiência profissional anterior	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	
Determinação e perseverança 2	Sim	63	4,41	0,47	0,06
	Não	54	4,27	0,45	0,06
Otimismo e entusiasmo 2	Sim	63	4,30	0,54	0,07
	Não	54	4,19	0,41	0,06
Abertura à multiculturalidade 2	Sim	63	4,38	0,54	0,07
	Não	54	4,11	0,50	0,07
Orientação para as relações humanas 2	Sim	63	4,46	0,43	0,05
	Não	54	4,19	0,38	0,05
Consideração 2	Sim	63	4,63	0,43	0,05
	Não	54	4,36	0,43	0,06
Aptidão técnica e profissional 2	Sim	63	4,33	0,53	0,07
	Não	54	4,19	0,41	0,06
Autoconfiança 2	Sim	63	4,33	0,46	0,06
	Não	54	4,12	0,46	0,06
Autocontrole 2	Sim	63	4,22	0,58	0,07
	Não	54	3,94	0,50	0,07
Capacidade para resolver problemas 2	Sim	63	4,18	0,51	0,06
	Não	54	3,99	0,42	0,06
Comunicação 2	Sim	63	4,25	0,50	0,06
	Não	54	3,96	0,47	0,06
Assertividade 2	Sim	63	4,33	0,40	0,05
	Não	54	4,12	0,44	0,06
Coragem 2	Sim	63	4,29	0,48	0,06
	Não	54	4,07	0,44	0,06
Desenvolver os outros 2	Sim	63	4,26	0,48	0,06
	Não	54	4,08	0,39	0,05
Empatia 2	Sim	63	4,40	0,51	0,06
	Não	54	4,21	0,47	0,06
Liderança participativa 2	Sim	63	4,40	0,49	0,06
	Não	54	4,22	0,37	0,05
Liderança por delegação 2	Sim	63	4,07	0,56	0,07
	Não	54	3,99	0,45	0,06
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Sim	63	4,32	0,52	0,07
	Não	54	4,14	0,36	0,05
Trabalho de equipa 2	Sim	63	4,44	0,45	0,06
	Não	54	4,27	0,44	0,06
Gestão de conflitos 2	Sim	63	4,38	0,46	0,06
	Não	54	4,19	0,42	0,06
Influência pelo exemplo 2	Sim	63	4,26	0,62	0,08
	Não	54	4,03	0,42	0,06
Orientação para a tarefa 2	Sim	63	4,31	0,50	0,06
	Não	54	4,03	0,38	0,05
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Sim	63	4,49	0,47	0,06
	Não	54	4,30	0,45	0,06
Relações Interpessoais 2	Sim	63	4,43	0,42	0,05
	Não	54	4,24	0,46	0,06
Tomada de decisão 2	Sim	63	4,17	0,51	0,06
	Não	54	4,06	0,43	0,06
Transparência 2	Sim	63	4,41	0,50	0,06
	Não	54	4,28	0,52	0,07
Visão 2	Sim	63	4,23	0,41	0,05
	Não	54	3,98	0,44	0,06
Proatividade 2	Sim	63	4,27	0,54	0,07
	Não	54	4,04	0,41	0,06
Desafiar o processo 2	Sim	63	4,32	0,41	0,05
	Não	54	4,11	0,35	0,05
Inspirar uma visão partilhada 2	Sim	63	4,28	0,45	0,06
	Não	54	4,09	0,38	0,05
Capacitar os outros para agir 2	Sim	63	4,22	0,46	0,06
	Não	54	4,05	0,40	0,05

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Experiência profissional anterior		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Indicar um caminho 2	Sim	63	4,30	0,43	0,05
	Não	54	4,15	0,40	0,05
Encorajar uma dedicação 2	Sim	63	4,49	0,39	0,05
	Não	54	4,21	0,40	0,06

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE J – Teste de amostras independentes quanto à experiência profissional anterior.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Z	Sig.									
Determinação e perseverança 2	Variâncias iguais assumidas	0,03	0,86	1,66	115	0,10	0,14	0,09	-0,03	0,31
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	1,66	113,44	0,10	0,14	0,08	-0,03	0,31
Otimismo e entusiasmos 2	Variâncias iguais assumidas	3,88	0,05	1,30	115	0,20	0,12	0,09	-0,06	0,29
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	1,33	113,39	0,19	0,12	0,09	-0,06	0,29
Abertura à multiculturalidade 2	Variâncias iguais assumidas	0,87	0,35	2,79	115	0,01	0,27	0,10	0,08	0,46
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,80	114,18	0,01	0,27	0,10	0,08	0,46
Orientação para as relações humanas 2	Variâncias iguais assumidas	1,75	0,19	3,58	115	0,00	0,27	0,08	0,12	0,42
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,61	114,76	0,00	0,27	0,07	0,12	0,42
Consideração 2	Variâncias iguais assumidas	0,03	0,87	3,37	115	0,00	0,27	0,08	0,11	0,43
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,37	112,57	0,00	0,27	0,08	0,11	0,43
Aptidão técnica e profissional 2	Variâncias iguais assumidas	3,38	0,07	1,61	115	0,11	0,14	0,09	-0,03	0,32
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	1,64	114	0,10	0,14	0,09	-0,03	0,32
Autoconfiança 2	Variâncias iguais assumidas	1,22	0,27	2,41	115	0,02	0,20	0,09	0,04	0,37
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,41	112,18	0,02	0,20	0,09	0,04	0,37
Autocontrole 2	Variâncias iguais assumidas	5,78	0,02	2,70	115	0,01	0,27	0,10	0,07	0,47
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,74	115	0,01	0,27	0,10	0,08	0,47
Capacidade para resolver problemas 2	Variâncias iguais assumidas	8,36	0,00	2,19	115	0,03	0,19	0,09	0,02	0,37
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,23	114,73	0,03	0,19	0,09	0,02	0,36
Comunicação 2	Variâncias iguais assumidas	3,70	0,06	3,16	115	0,00	0,29	0,09	0,11	0,46
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,18	113,66	0,00	0,29	0,09	0,11	0,46
Assertividade 2	Variâncias iguais assumidas	1,96	0,16	2,63	115	0,01	0,20	0,08	0,05	0,36
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,61	108,10	0,01	0,20	0,08	0,05	0,36

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Z	Sig.									
Coragem 2	Variâncias iguais assumidas	0,83	0,36	2,61	115	0,01	0,22	0,09	0,05	0,39
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,63	114,61	0,01	0,22	0,08	0,06	0,39
Desenvolver os outros 2	Variâncias iguais assumidas	8,73	0,00	2,18	115	0,03	0,18	0,08	0,02	0,34
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,22	114,51	0,03	0,18	0,08	0,02	0,34
Empatia 2	Variâncias iguais assumidas	0,68	0,41	2,05	115	0,04	0,19	0,09	0,01	0,37
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,06	114,47	0,04	0,19	0,09	0,01	0,37
Liderança participativa 2	Variâncias iguais assumidas	8,29	0,00	2,27	115	0,03	0,19	0,08	0,02	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,32	113,26	0,02	0,19	0,08	0,03	0,35
Liderança por delegação 2	Variâncias iguais assumidas	6,66	0,01	0,85	115	0,40	0,08	0,10	-0,11	0,27
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	0,86	114,59	0,39	0,08	0,09	-0,10	0,27
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Variâncias iguais assumidas	8,30	0,00	2,14	115	0,03	0,18	0,08	0,01	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,20	110,66	0,03	0,18	0,08	0,02	0,34
Trabalho de equipa 2	Variâncias iguais assumidas	1,67	0,20	2,04	115	0,04	0,17	0,08	0,00	0,33
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,04	112,85	0,04	0,17	0,08	0,00	0,33
Gestão de conflitos 2	Variâncias iguais assumidas	1,72	0,19	2,24	115	0,03	0,18	0,08	0,02	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,25	114,49	0,03	0,18	0,08	0,02	0,35
Influência pelo exemplo 2	Variâncias iguais assumidas	9,92	0,00	2,30	115	0,02	0,23	0,10	0,03	0,43
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,37	109	0,02	0,23	0,10	0,04	0,42
Orientação para a tarefa 2	Variâncias iguais assumidas	10,69	0,00	3,40	115	0,00	0,28	0,08	0,12	0,45
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,47	113,54	0,00	0,28	0,08	0,12	0,44
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Variâncias iguais assumidas	1,51	0,22	2,23	115	0,03	0,19	0,09	0,02	0,36
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,24	113,29	0,03	0,19	0,09	0,02	0,36
Relações Interpessoais 2	Variâncias iguais assumidas	0,17	0,68	2,33	115	0,02	0,19	0,08	0,03	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,31	108,58	0,02	0,19	0,08	0,03	0,35

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
				t	Grau de liberdade df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Z	Sig.									
Tomada de decisão 2	Variâncias iguais assumidas	3,98	0,05	1,34	115	0,18	0,12	0,09	-0,06	0,29
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	1,36	114,97	0,18	0,12	0,09	-0,05	0,29
Transparência 2	Variâncias iguais assumidas	0,00	0,97	1,37	115	0,17	0,13	0,09	-0,06	0,31
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	1,37	110,84	0,17	0,13	0,09	-0,06	0,31
Visão 2	Variâncias iguais assumidas	0,53	0,47	3,23	115	0,00	0,25	0,08	0,10	0,41
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,21	109,05	0,00	0,25	0,08	0,10	0,41
Proatividade 2	Variâncias iguais assumidas	11,71	0,00	2,57	115	0,01	0,23	0,09	0,05	0,41
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,62	113,37	0,01	0,23	0,09	0,06	0,41
Desafiar o processo 2	Variâncias iguais assumidas	2,62	0,11	2,95	115	0,00	0,21	0,07	0,07	0,35
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,99	114,97	0,00	0,21	0,07	0,07	0,35
Inspirar uma visão partilhada 2	Variâncias iguais assumidas	2,34	0,13	2,42	115	0,02	0,19	0,08	0,03	0,34
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,45	115	0,02	0,19	0,08	0,04	0,34
Capacitar os outros para agir 2	Variâncias iguais assumidas	2,99	0,09	2,08	115	0,04	0,17	0,08	0,01	0,33
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,11	115	0,04	0,17	0,08	0,01	0,33
Indicar um caminho 2	Variâncias iguais assumidas	0,94	0,34	2,00	115	0,05	0,15	0,08	0,00	0,31
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	2,01	114,04	0,05	0,15	0,08	0,00	0,30
Encorajar uma dedicação 2	Variâncias iguais assumidas	0,04	0,84	3,78	115	0,00	0,28	0,07	0,13	0,43
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	3,77	111,07	0,00	0,28	0,07	0,13	0,43

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE L – Estatísticas de grupo quanto à sua origem.

	Condição Militar	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Determinação e perseverança 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,32	0,46	0,04
	Já era militar	10	4,63	0,33	0,10
Otimismo e entusiasmo 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,24	0,49	0,05
	Já era militar	10	4,33	0,47	0,15
Abertura à multiculturalidade 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,24	0,54	0,05
	Já era militar	10	4,47	0,48	0,15
Orientação para as relações humanas 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,31	0,42	0,04
	Já era militar	10	4,60	0,38	0,12
Consideração 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,48	0,45	0,04
	Já era militar	10	4,87	0,32	0,10
Aptidão técnica e profissional 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,23	0,47	0,05
	Já era militar	10	4,60	0,49	0,16
Autoconfiança 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,21	0,46	0,04
	Já era militar	10	4,43	0,50	0,16
Autocontrole 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,06	0,54	0,05
	Já era militar	10	4,43	0,63	0,20
Capacidade para resolver problemas 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,06	0,47	0,05
	Já era militar	10	4,47	0,50	0,16
Comunicação 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,08	0,49	0,05
	Já era militar	10	4,47	0,53	0,17
Assertividade 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,21	0,43	0,04
	Já era militar	10	4,47	0,32	0,10
Coragem 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,17	0,47	0,05
	Já era militar	10	4,43	0,45	0,14
Desenvolver os outros 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,16	0,45	0,04
	Já era militar	10	4,33	0,44	0,14
Empatia 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,29	0,50	0,05
	Já era militar	10	4,57	0,47	0,15
Liderança participativa 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,28	0,44	0,04
	Já era militar	10	4,67	0,42	0,13
Liderança por delegação 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,00	0,50	0,05
	Já era militar	10	4,37	0,58	0,18
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,21	0,45	0,04
	Já era militar	10	4,60	0,49	0,16
Trabalho de equipa 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,34	0,45	0,04
	Já era militar	10	4,57	0,45	0,14
Gestão de conflitos 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,26	0,44	0,04
	Já era militar	10	4,63	0,43	0,14
Influência pelo exemplo 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,11	0,54	0,05
	Já era militar	10	4,60	0,38	0,12
Orientação para a tarefa 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,16	0,46	0,04
	Já era militar	10	4,47	0,42	0,13
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,38	0,46	0,04
	Já era militar	10	4,57	0,57	0,18
Relações Interpessoais 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,32	0,44	0,04
	Já era militar	10	4,57	0,39	0,12
Tomada de decisão 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,09	0,47	0,05
	Já era militar	10	4,43	0,50	0,16
Transparência 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,33	0,51	0,05
	Já era militar	10	4,57	0,39	0,12
Visão 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,08	0,44	0,04
	Já era militar	10	4,43	0,32	0,10
Proatividade 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,13	0,50	0,05
	Já era militar	10	4,50	0,39	0,12

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

	Condição Militar	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desafiar o processo 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,20	0,38	0,04
	Já era militar	10	4,52	0,43	0,13
Inspirar uma visão partilhada 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,17	0,42	0,04
	Já era militar	10	4,48	0,40	0,13
Capacitar os outros para agir 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,11	0,42	0,04
	Já era militar	10	4,45	0,53	0,17
Indicar um caminho 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,20	0,41	0,04
	Já era militar	10	4,60	0,39	0,12
Encorajar uma dedicação 2	Civil e com o 12º Ano	107	4,34	0,42	0,04
	Já era militar	10	4,58	0,39	0,12

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE M – Teste de amostras independentes quanto à sua origem.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Determinação e perseverança 2	Variâncias iguais assumidas	1,61	0,21	-2,07	115	0,04	-0,31	0,15	-0,61	-0,01
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,74	12,57	0,02	-0,31	0,11	-0,56	-0,07
Otimismo e entusiasmos 2	Variâncias iguais assumidas	0,01	0,91	-0,58	115	0,56	-0,09	0,16	-0,41	0,22
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,60	10,80	0,56	-0,09	0,16	-0,44	0,25
Abertura à multiculturalidade 2	Variâncias iguais assumidas	0,01	0,91	-1,30	115	0,20	-0,23	0,18	-0,58	0,12
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,44	11,27	0,18	-0,23	0,16	-0,58	0,12
Orientação para as relações humanas 2	Variâncias iguais assumidas	0,49	0,49	-2,08	115	0,04	-0,29	0,14	-0,56	-0,01
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,28	11,21	0,04	-0,29	0,13	-0,57	-0,01
Consideração 2	Variâncias iguais assumidas	5,18	0,02	-2,68	115	0,01	-0,39	0,15	-0,68	-0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-3,52	12,53	0,00	-0,39	0,11	-0,63	-0,15
Aptidão técnica e profissional 2	Variâncias iguais assumidas	0,06	0,81	-2,36	115	0,02	-0,37	0,16	-0,68	-0,06
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,28	10,61	0,04	-0,37	0,16	-0,73	-0,01
Autoconfiança 2	Variâncias iguais assumidas	0,46	0,50	-1,42	115	0,16	-0,22	0,15	-0,52	0,09
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,33	10,51	0,21	-0,22	0,16	-0,58	0,14
Autocontrolo 2	Variâncias iguais assumidas	2,16	0,14	-2,06	115	0,04	-0,37	0,18	-0,73	-0,01
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,82	10,29	0,10	-0,37	0,21	-0,83	0,08
Capacidade para resolver problemas 2	Variâncias iguais assumidas	0,90	0,34	-2,65	115	0,01	-0,41	0,15	-0,72	-0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,49	10,50	0,03	-0,41	0,16	-0,78	-0,05
Comunicação 2	Variâncias iguais assumidas	0,78	0,38	-2,33	115	0,02	-0,38	0,16	-0,71	-0,06
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,21	10,53	0,05	-0,38	0,17	-0,77	0,00
Assertividade 2	Variâncias iguais assumidas	1,19	0,28	-1,81	115	0,07	-0,25	0,14	-0,53	0,02
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,31	12,27	0,04	-0,25	0,11	-0,49	-0,02
Coragem 2	Variâncias iguais assumidas	0,02	0,90	-1,73	115	0,09	-0,27	0,15	-0,57	0,04
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,81	10,96	0,10	-0,27	0,15	-0,59	0,06

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desenvolver os outros 2	Variâncias iguais assumidas	0,21	0,65	-1,15	115	0,25	-0,17	0,15	-0,47	0,12
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,16	10,79	0,27	-0,17	0,15	-0,50	0,15
Empatia 2	Variâncias iguais assumidas	0,04	0,84	-1,71	115	0,09	-0,28	0,16	-0,60	0,04
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,78	10,94	0,10	-0,28	0,16	-0,63	0,07
Liderança participativa 2	Variâncias iguais assumidas	0,13	0,72	-2,64	115	0,01	-0,38	0,15	-0,67	-0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,77	10,98	0,02	-0,38	0,14	-0,69	-0,08
Liderança por delegação 2	Variâncias iguais assumidas	1,57	0,21	-2,19	115	0,03	-0,37	0,17	-0,70	-0,04
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,94	10,30	0,08	-0,37	0,19	-0,79	0,05
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Variâncias iguais assumidas	0,38	0,54	-2,64	115	0,01	-0,39	0,15	-0,69	-0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,44	10,44	0,03	-0,39	0,16	-0,75	-0,04
Trabalho de equipa 2	Variâncias iguais assumidas	0,03	0,86	-1,51	115	0,13	-0,22	0,15	-0,52	0,07
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,52	10,76	0,16	-0,22	0,15	-0,55	0,10
Gestão de conflitos 2	Variâncias iguais assumidas	0,00	0,98	-2,57	115	0,01	-0,37	0,15	-0,66	-0,09
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,64	10,87	0,02	-0,37	0,14	-0,69	-0,06
Influência pelo exemplo 2	Variâncias iguais assumidas	1,56	0,21	-2,78	115	0,01	-0,49	0,18	-0,84	-0,14
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-3,73	12,74	0,00	-0,49	0,13	-0,77	-0,21
Orientação para a tarefa 2	Variâncias iguais assumidas	0,00	0,95	-2,04	115	0,04	-0,31	0,15	-0,61	-0,01
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,21	11,13	0,05	-0,31	0,14	-0,62	0,00
Reconhecimento e feedback positivo 2	Variâncias iguais assumidas	0,49	0,49	-1,19	115	0,24	-0,18	0,15	-0,49	0,12
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-0,99	10,12	0,34	-0,18	0,18	-0,59	0,23
Relações Interpessoais 2	Variâncias iguais assumidas	0,37	0,55	-1,69	115	0,09	-0,25	0,15	-0,53	0,04
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,90	11,34	0,08	-0,25	0,13	-0,53	0,04
Tomada de decisão 2	Variâncias iguais assumidas	0,30	0,58	-2,19	115	0,03	-0,34	0,16	-0,65	-0,03
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,09	10,56	0,06	-0,34	0,16	-0,71	0,02

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transparência 2	Variâncias iguais assumidas	1,24	0,27	-1,40	115	0,17	-0,23	0,17	-0,56	0,10
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,77	12,19	0,10	-0,23	0,13	-0,52	0,05
Visão 2	Variâncias iguais assumidas	0,67	0,41	-2,49	115	0,01	-0,35	0,14	-0,63	-0,07
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-3,25	12,45	0,01	-0,35	0,11	-0,59	-0,12
Proatividade 2	Variâncias iguais assumidas	0,37	0,54	-2,27	115	0,02	-0,37	0,16	-0,69	-0,05
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,77	11,90	0,02	-0,37	0,13	-0,66	-0,08
Desafiar o processo 2	Variâncias iguais assumidas	0,42	0,52	-2,51	115	0,01	-0,32	0,13	-0,57	-0,07
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,29	10,40	0,04	-0,32	0,14	-0,63	-0,01
Inspirar uma visão partilhada 2	Variâncias iguais assumidas	0,09	0,76	-2,28	115	0,02	-0,32	0,14	-0,59	-0,04
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-2,40	10,99	0,04	-0,32	0,13	-0,61	-0,03
Capacitar os outros para agir 2	Variâncias iguais assumidas	2,16	0,14	-2,38	115	0,02	-0,34	0,14	-0,62	-0,06
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,98	10,11	0,08	-0,34	0,17	-0,72	0,04
Indicar um caminho 2	Variâncias iguais assumidas	0,03	0,87	-3,01	115	0,00	-0,40	0,13	-0,67	-0,14
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-3,14	10,96	0,01	-0,40	0,13	-0,69	-0,12
Encorajar uma dedicação 2	Variâncias iguais assumidas	0,04	0,85	-1,75	115	0,08	-0,24	0,14	-0,51	0,03
	Variâncias iguais não assumidas	----	----	-1,87	11,07	0,09	-0,24	0,13	-0,52	0,04

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE N – Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e as práticas de liderança exemplar.

Entre cursos da AM (n = 117)		Desafiar o processo	Inspirar uma visão partilhada	Capacitar os outros para agir	Indicar um caminho	Encorajar uma dedicação
Determinação e perseverança 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,513**	,454**	,557**	,482**	,479**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Otimismo e entusiasmo 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,560**	,553**	,614**	,520**	,533**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Abertura à multiculturalidade 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,299**	,234*	,277**	,337**	,397**
	Sig. (2 extremidades)	,001	,011	,003	,000	,000
Orientação para as relações humanas 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,530**	,534**	,483**	,686**	,637**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Consideração 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,418**	,401**	,397**	,574**	,562**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Aptidão técnica e profissional 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,70 regressão linear 0**	,621**	,722**	,528**	,551**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Autoconfiança 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,654**	,674**	,635**	,472**	,578**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Autocontrolo 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,518**	,533**	,513**	,337**	,389**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Capacidade para resolver problemas 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,712**	,743**	,695**	,567**	,693**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Comunicação 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,658**	,632**	,615**	,574**	,624**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Assertividade 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,588**	,513**	,517**	,660**	,598**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Coragem 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,505**	,432**	,483**	,456**	,461**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Desenvolver os outros 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,650**	,702**	,711**	,655**	,623**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Empatia 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,489**	,517**	,409**	,620**	,570**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Liderança participativa 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,588**	,614**	,587**	,687**	,689**
Liderança por delegação 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,326**	,364**	,378**	,577**	,439**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Flexibilidade e adaptabilidade 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,677**	,608**	,699**	,473**	,559**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Trabalho de equipa 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,636**	,631**	,647**	,592**	,644**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Gestão de conflitos 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,589**	,581**	,606**	,598**	,620**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Influência pelo exemplo 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,668**	,593**	,659**	,450**	,456**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Orientação para a tarefa 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,630**	,686**	,670**	,542**	,603**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,626**	,673**	,657**	,676**	,767**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Relações interpessoais 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,641**	,626**	,617**	,582**	,624**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Tomada de decisão 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,666**	,648**	,656**	,470**	,592**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Transparência 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,427**	,388**	,356**	,547**	,480**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CADETES ALUNOS DA ACADEMIA MILITAR

Entre cursos da AM (n = 117)		Desafiar o processo	Inspirar uma visão partilhada	Capacitar os outros para agir	Indicar um caminho	Encorajar uma dedicação
Visão 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,595**	,667**	,637**	,615**	,664**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
Proatividade 2	Correlação de <i>Pearson</i>	,707**	,765**	,818**	,566**	,642**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000

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

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

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE O – Questionário de competências



ACADEMIA MILITAR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

Questionário de competências (Rouco, 2016)
e Inventário de Práticas de Liderança (Kouzes e Posner, 2003)

Estes questionários têm como objetivo recolher informação para um trabalho de investigação na área da Liderança. A investigação é conduzida no âmbito do Mestrado em Liderança de Pessoas e Organizações da Academia Militar. Os dados recolhidos têm em vista identificar o nível de proficiência das competências de liderança dos Cadetes-Alunos ao longo dos anos escolares. As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. O preenchimento do questionário não demora mais que 18 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

A equipa de investigação

I Parte

1. Número de corpo _____ (apenas para efeito de estudos longitudinais)

2. Idade: _____

3. Ano Escolar que frequenta:

1º Ano Escolar

2º Ano Escolar

3º Ano Escolar

4º Ano Escolar

5º Ano Escolar - TPO

RV/RC

CPC

4. A sua classificação normalmente está no:

No primeiro terço do curso

No meio

No último terço do curso

5. Género:

Feminino

Masculino

6. Tem ou alguma vez teve um emprego ou *part-time*?

SIM

NÃO

Se SIM, qual o tipo de emprego ou *part-time* que teve ou tem atualmente?

7. Ingressou na Academia Militar como civil e com o 12º Ano ou já era militar?

Era Civil e com o 12º Ano

Já era Militar

II Parte

Competências de Liderança (Rouco, 2016)

Este questionário tem 81 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguidas respostas:

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

Quando trabalho em equipa, eu:

1. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

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

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Tenho respeito pela opinião dos outros.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

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

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

8. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão.

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

9. Tenho facilidade para identificar os problemas da equipa.

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

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

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

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

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

12. Não tenho receio de tomar decisões difíceis.

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

13. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes.

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

14. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

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

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

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

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

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

17. Adapto os meus comportamentos a cada situação.

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

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

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

19. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa.

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

20. Influencio os outros através do meu exemplo.

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

21. Procuo focalizar os outros na realização das tarefas.

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

22. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso.

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

23. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas.

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

24. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática.

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

25. Sou franco e aberto com os outros na equipa.

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

26. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.

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

27. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.

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

28. Trabalho arduamente para atingir o sucesso.

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

29. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo.

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

30. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes.

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

31. Apoio os outros nas suas necessidades.

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

32. Tenho respeito pelas ideias dos outros.

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

33. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente.

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

34. Estou confiante quando tomo decisões.

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

35. Mantenho a calma em situações de stress.

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

36. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa.

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

37. Falo com os outros sem nervosismo.

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

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

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

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

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

40. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.

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

41. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros.

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

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

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

43. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.

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

44. Trabalho eficazmente em diferentes situações.

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

45. Promovo o trabalho de equipa na equipa.

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

46. Ouço todas as partes na resolução de conflitos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

51. Dou soluções para resolver os problemas da equipa.

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

52. Admito os meus erros abertamente com a equipa.

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

53. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa.

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

54. Procuro melhorar estruturas e praticas para a equipa.

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

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

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

56. Realizo as tarefas com entusiasmo.

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

57. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas.

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

58. Apoio as aspirações dos outros.

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

59. Tenho respeito pelas crenças dos outros.

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

60. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade.

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

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

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

62. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza.

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

63. Consigo resolver facilmente os prolemas da equipa.

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

64. Comunico claramente as minhas ideias.

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

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

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

66. Não tenho receio da mudança.

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

67. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades.

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

68. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

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

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

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

70. Deixo os outros tomar decisões.

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

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

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

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

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

73. Procuo agir como um mediador na resolução de conflitos.

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

74. Procuo ser um exemplo através dos meus comportamentos.

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

75. Encorajo os outros a realizar as tarefas.

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

76. Promovo o sucesso dos outros.

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

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

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

78. Tenho a capacidade para antecipar as situações.

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

79. Admito as minhas falhas perante o grupo.

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

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

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

81. Faço mudanças para melhorar a equipa.

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

III Parte

Este questionário tem 30 itens, no qual é convidado a considerar o seu grau de frequência sobre cada um, podendo escolher uma das seguidas respostas:

- Nunca (0%)
- Raramente (25%)
- Ocasionalmente (50%)
- Quase sempre (75%)
- Sempre (100%)

Ao seleccionar a resposta seja realista em relação ao número de vezes em que reproduz esse comportamento. Não responda em termos de como gostaria de se ver a si próprio ou de como deveria fazer. Responda em termos de como se comporta na realidade.

1. Dou o exemplo, do que espero dos outros

Nunca Sempre

2. Comunico sobre o que acredito que nos vai afetar no futuro

Nunca Sempre

3. Procuro novas formas de desenvolver e desafiar as minhas competências e capacidades

Nunca Sempre

4. Incentivo mais os relacionamentos cooperativos do que os competitivos no seio da minha equipa

Nunca Sempre

5. Elogio as pessoas por um trabalho bem feito

Nunca Sempre

6. Certifico-me de que as pessoas aderem aos princípios e padrões previamente estabelecidos

Nunca Sempre

7. Descrevo aos outros, aquilo que deveríamos ser capazes de realizar na nossa organização

Nunca Sempre

8. Procuo que os outros tenham novas ideias e métodos
Nunca Sempre
9. Escuto ativamente os diferentes pontos de vista
Nunca Sempre
10. Encorajo os outros durante as atividades e programas da organização
Nunca Sempre
11. Cumpro as minhas promessas e honro os compromissos da organização
Nunca Sempre
12. Falo com outros sobre a visão da organização e o quanto podia ser melhor
Nunca Sempre
13. Mantenho-me informado sobre os eventos e atividades que podem afetar a nossa organização
Nunca Sempre
14. Trato os outros com dignidade e respeito
Nunca Sempre
15. Dou apoio e manifesto aos outros o meu reconhecimento pela sua contribuição na organização
Nunca Sempre
16. Encontro formas de receber *feedback* à cerca da forma como as minhas ações afetam o desempenho das outras pessoas
Nunca Sempre
17. Falo com os outros acerca de como os seus próprios interesses podem ser alcançados trabalhando para um objetivo comum
Nunca Sempre
18. Quando as coisas não correm como esperado, eu pergunto, “o que podemos aprender desta experiência”
Nunca Sempre

19. Apoio as decisões que outras pessoas na nossa organização tomam por conta própria
Nunca Sempre
20. Faço questão de reconhecer publicamente as pessoas que demonstram empenhamento em relação aos nossos valores
Nunca Sempre
21. Crio consenso sobre um acordo à cerca do conjunto de valores para a nossa organização
Nunca Sempre
22. Sou otimista e positivo quando converso acerca do que a nossa organização aspira em alcançar
Nunca Sempre
23. Certifico-me de que estabelecemos metas e fazemos planos específicos para os projetos que aceitamos
Nunca Sempre
24. Dou aos outros muita liberdade e escolha para decidirem qual a melhor forma de fazerem o seu trabalho.
Nunca Sempre
25. Encontro formas de celebrar as realizações.
Nunca Sempre
26. Falo dos princípios e valores que guiam as minhas ações.
Nunca Sempre
27. Falo com convicção acerca dos propósitos e significados mais elevados daquilo que estamos a fazer.
Nunca Sempre
28. Tomo a iniciativa na experimentação de novas formas de fazer as coisas na nossa organização.
Nunca Sempre

29. Dou a oportunidade para outros tomarem a responsabilidade da liderança.

Nunca Sempre

30. Certifico-me que as pessoas na nossa organização são reconhecidas pelo contributo da sua criatividade.

Nunca Sempre

Concluiu com êxito o questionário.

A equipa de investigação agradece a sua cooperação.

.