

FORMAÇÃO EM LIDERANÇA: AVALIAÇÃO DOS 4º E  
5º SEMINÁRIOS MINISTRADOS A ALUNOS DO  
INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO

*António José Palma Esteves Rosinha*

*Major de Artilharia*

*Rute Sofia Tapadas Abreu*

*Tenente RC*

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Academia Militar enquanto estabelecimento de ensino superior universitário militar, tem vindo a desenvolver com várias universidades, projectos e actividades de formação complementar, nomeadamente, no desenvolvimento e reforço de competências de liderança que permitam aos futuros licenciados integrar equipas de trabalho orientadas para a materialização dos objectivos organizacionais. No seguimento do Protocolo de Formação em Liderança assinado entre a Academia Militar e o Instituto Superior Técnico, têm vindo a ser realizados Seminários de Liderança aos alunos finalistas do Departamento de Engenharia Civil visando dotá-los de preparação para liderar equipas e pequenos grupos.

A elaboração de programas de formação tem como objectivo proporcionar o “aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento, atitude, conhecimento e capacidade exigido a um indivíduo com vista ao desempenho adequado de uma dada tarefa no posto de trabalho” (Cowling e Mailer, 1998). Desta forma, os Seminários de Liderança foram desenhados pelos docentes da unidade curricular de Ética e Liderança com o objectivo de desenvolver competências de liderança, nomeadamente, o planeamento, a resolução de problemas, a comunicação verbal e não verbal, a influência e persuasão, a tomada de decisão em tempo limitado e o auto-controlo. Estas competências servirão como “ferramentas” fundamentais para os jovens finalistas no desempenho das futuras funções nos quadros superiores do tecido económico e social. Concomitantemente, constituem a verdadeira

riqueza das organizações e proporcionam a base fundamental e a dinâmica que as transporta para o sucesso.

Os Seminários de Liderança envolvem conteúdos programáticos teóricos no âmbito dos comportamentos organizacionais, provas de projecto e planeamento, e culminam com uma prova de liderança *outdoor* (i.e. exterior). Durante a prova de liderança, cada equipa é confrontada com várias provas de situação, colocando em prática todos os conhecimentos adquiridos durante as sessões teóricas.

Durante a realização do Seminário foi proposto aos auditores desenvolver de forma activa o espírito crítico independente, a reflexão sobre valores e a modificação de atitudes, factores que poderão contribuir para o reforço da sua formação global. A Secção de Psicologia Aplicada foi solicitada para proceder à avaliação dos Seminários. O objectivo do presente artigo é apresentar a metodologia e a avaliação da 4ª e 5ª Edição do Seminários com o IST. Procurou-se perceber o grau de preparação dos auditores para liderar uma equipa de trabalho, o seu conhecimento sobre os temas do seminário, as razões e a importância das suas aspirações que levaram à sua participação, bem como aspectos globais relativos a conteúdos e situações que mais e menos agradaram.

## 2. MODELO DE AVALIAÇÃO

*McClelland* (citado por *Viegas*, 1995) defende existir uma relação causal entre as características pessoais que estão na base das competências, como a motivação, os traços de carácter, o auto-conceito, os conhecimentos e a qualidade do resultado alcançado. São elas que, assim, ajudam a prever comportamentos e, por conseguinte, o desempenho. Desta forma, de acordo com *Pavett e Lau* (1983, citados por *Robbins e Hunsaker*, 1996) é cada vez mais importante na gestão do sucesso ter em conta as competências interpessoais, nas quais se destacam a comunicação, a persuasão, o processo de feedback, o estabelecimento de objectivos, a negociação, a preparação e a condução de entrevistas e de reuniões, a capacidade de trabalhar em equipa e a resolução de conflitos.

De acordo com as evidências empíricas relatadas por *Robbins e Hunsaker* (1996), as competências interpessoais podem ser aprendidas pelos indivíduos, que precisam de as compreender em termos conceptuais e comportamentais, de ter oportunidades para as praticar, de obter *feedback* sobre o desempenho, integrando-as no seu reportório comportamental. Segundo o modelo da aprendizagem experimental, proposto por *Kolb* (1984, citado por *Robbins e Hunsaker*, 1996), para aprender uma determinada competência, os indivíduos precisam de participar activamente

numa nova experiência (experiência concreta), analisar essa experiência (observação reflexiva), integrar as conclusões daí retiradas em teorias funcionais (conceptualização abstracta) e aplicá-las a novas situações (experimentação activa).

O modelo de avaliação escolhido para a avaliação do Seminário, baseado em objectivos foi o Modelo de *Kirkpatrick* (1996). Este modelo prevê 4 níveis de critérios de sequência lógica para avaliar a formação: a reacção, a aprendizagem, a transferência e os resultados. A reacção corresponde ao primeiro nível de análise e tem como fim medir através de questionário, o grau de satisfação que os formandos revelam com a formação recebida (materiais, métodos, conteúdos, formadores, etc). A fase de aprendizagem procura identificar em que medida os formandos adquiriram novos conhecimentos, melhoraram as suas competências ou mudaram as suas atitudes na sequência da formação recebida, isto é, implica medir as qualificações antes e depois da formação. No que diz respeito à transferência, esta responde à questão do que é que mudou no comportamento do formando após a formação. Este nível de avaliação é mais complexo, visto que implica avaliar o formando no desempenho da sua actividade profissional e fora do contexto formativo. Recorre-se, geralmente, a grelhas de observação e entrevistas estruturadas. Por fim, os resultados procuram saber se os objectivos organizacionais foram alcançados na sequência da formação.

Foi ainda adicionada uma fase de avaliação das razões e expectativas de participação, relativamente ao modelo de *Kirkpatrick*, anterior à fase de reacção. A nossa avaliação contempla assim, uma fase de avaliação de expectativas e as 3 primeiras fases do modelo, não sendo possível avaliar o impacto da formação nos resultados e objectivos das futuras organizações, dado o universo de estudantes ainda não estar inserido no mercado de trabalho.

Tendo em conta estes níveis e de modo a avaliar todo o programa do Seminário desenvolvido, realizaram-se durante o processo várias avaliações aos alunos em causa.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. *Amostra e Procedimentos*

Estiveram envolvidos no Seminário 40 formandos, 34 rapazes e 6 raparigas, divididos em 2 turmas para as sessões teóricas. Durante a prova de campo de liderança, as duas turmas foram agrupadas em 8 equipas, 4 contendo elementos das duas turmas e 4 contendo elementos apenas de cada uma das turmas.

Foram aplicados dois questionários, sendo um no início do Seminário (momento 1) dedicado à avaliação de expectativas, razões de participação, grau de preparação e grau de mobilização de competências de liderança e um outro no final (momento 2), contemplando as mesmas dimensões e a apreciação global da formação, avaliando-se deste modo o desenvolvimento ocorrido. Apresentam-se no quadro 1 as competências seleccionadas a desenvolver ao longo do Seminário e a sua respectiva descrição comportamental.

Competência	Descrição
Planeamento e análise	Recolhe e analisa informação, observando os factores envolvidos na solução de um problema. Organiza um plano simples e exequível, atribuindo correctamente as prioridades.
Resolução de problemas	Identifica problemas relativos à situação, analisa e procura causas antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
Decisão	Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento do objectivo, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos. Toma decisão em tempo oportuno.
Comunicação	Transmite uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, através de um discurso fluente e adequado ao contexto a uma pessoa ou um grupo. Escuta activamente os elementos do grupo.
Persuasão	Uso de técnicas de influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo numa equipa de trabalho, Transmite confiança de forma a tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos.
Auto-Controlo	Capacidade de manter o controlo de si próprio sempre que seja confrontado com situações geradoras de stress. Transmite calma e confiança aos outros elementos do grupo.

*Quadro 1 – Descrição de cada Competência*

Quanto ao grau de mobilização das competências, no Momento 1, foi pedido a cada um dos formandos, para pensar em situações anteriores ao Seminário onde tivessem exercido um determinado papel de liderança. No Momento 2, foi pedido aos formandos para pensarem em situações em que exerceram um determinado papel de liderança ao longo do Seminário. Foi utilizada em ambos os momentos, uma escala de *Likert* de 5 pontos: 1- Muito pouco; 2- Pouco; 3- Moderadamente; 4- Muito; 5- Completamente para avaliar o grau de mobilização da competência.

No Momento 2, cingindo-se apenas à Prova de Liderança IST foi pedido a cada elemento que pontuasse cada uma das competências dentro da equipa (i.e. avaliação pares). Posteriormente, foi solicitado a cada formando, que relativamente às competências avaliadas, que nomeasse o líder da equipa. É de referir, que durante as provas de liderança, cada um dos elementos teve a oportunidade de ser nomeado

como líder e que em cada uma permaneceu um observador (oficial da Academia Militar) que avaliou esse mesmo líder através da observação directa, tendo como base a grelha de observação centrada nas mesmas competências.

Foi utilizada a estatística descritiva para descrição dos dados e a técnica da análise de conteúdo para as “respostas abertas”.

### 3.2. *Apresentação de resultados*

#### 3.2.1. *Fase 1 – Razões e Expectativas face ao Seminário*

Pelo facto do Seminário de Liderança ser de frequência voluntária, existindo como opção de escolha outros seminários que oferecem conteúdos em áreas de formação distintas, procurou saber-se as razões da escolha e o que era esperado do Seminário através de uma análise qualitativa.

Destacam-se como razões que levaram à participação no Seminário o interesse pela temática “liderança”, a necessidade de desenvolver qualidades de liderança que tenham aplicabilidade na futura profissão e o interesse e a curiosidade por conhecer a Instituição Militar. São ainda referidos a novidade da situação e o seu carácter desafiante. Surge uma nova categoria comparativamente a anos transactos, que remete para as referências positivas dos colegas que já passaram por este seminário. Este pode ser um dado significativo que reflecte a imagem exterior da Instituição.

Do mesmo modo, procurou-se averiguar das expectativas destes alunos face à acção de formação a frequentar. Constatou-se que as expectativas iniciais em relação ao tipo de ajuda proporcionada pelo Seminário, passam pela necessidade de desenvolvimento das qualidades de liderança (i.e. ajudar a desempenhar o papel de líder, perceber a relação entre líder e equipa, em que se baseia uma boa liderança), de auto-conhecimento/auto-confiança (i.e. avaliação quanto à capacidade de liderar), de tomada de decisão (importância do planeamento), de enfrentar novos desafios e desenvolvimento da iniciativa, de controlar o stress e as emoções, de comunicação (comunicar com eficácia e perder o medo), de trabalhar em equipa (desenvolver o espírito de grupo), de facilitação do relacionamento interpessoal, de preparação da transição para o mundo do trabalho (crescer profissionalmente) e da necessidade de conhecimento do Meio Militar.

A comparação entre a expectativa inicial relativa à contribuição da formação, resposta à questão (a minha participação neste seminário vai ajudar-me) e a avaliação final (a minha participação neste seminário ajudou-me), mostra

claramente que as competências propostas para desenvolvimento durante o Seminário foram percebidas pelos auditores, na medida em que se reconhece que o enriquecimento passou pela necessidade de desenvolvimento das qualidades de liderança, de decisão, de controlo do stress, de comunicação, do trabalho em equipa e de auto-conhecimento. Apresenta-se em anexo a comparação entre a avaliação inicial e final quanto à participação no Seminário.

### 3.2.2. Fase da Reacção

Tendo presente o modelo de *Kirkpatrick* (1996) e com o objectivo de medir o grau de satisfação dos alunos face à formação recebida, foi realizado um conjunto de questões relativamente à organização, aos conteúdos aos formadores e à pertinência do objectivo final do Seminário.

De uma maneira geral, e agrupando cada item destes parâmetros numa categoria, através de uma comparação de médias, verifica-se que todos os pontos avaliados foram cotados de forma positiva em que a média ronda o valor 4, numa escala que varia entre 1 muito fraco e 5 muito bom. Desta forma, os formandos atribuíram uma boa pontuação à acção, não existindo diferenças significativas entre as avaliações efectuadas pelas duas turmas.

Com o objectivo de clarificar esta pontuação e especificar as pontuações nos diferentes domínios será apresentado no quadro 2 cada um dos itens e a respectiva avaliação.

<b>Organização</b>	<b>média</b>	<b>max</b>	<b>min</b>
Sala de trabalho teórico	3,60	5	2
Espaço de trabalho de campo	4,78	5	4
Materiais de apoio à formação	3,83	5	3
Disponibilidade para esclarecimentos e informações	4,63	5	3
<b>Conteúdos</b>			
Relevância para o trabalho futuro	4,15	5	3
Contribuição para melhoramento de conhecimentos	4,33	5	3
Sequência de trabalho foi coerente	4,18	5	3
<b>Formadores</b>			
As comunicações foram motivadoras	4,20	5	2
As comunicações foram claras	4,28	5	2
A participação foi encorajada	4,50	5	3
<b>Objectivos</b>			
As sessões teóricas	4,05	5	3
As instruções práticas	4,40	5	3
As reflexões e análises produzidas entre sessões	4,30	5	3
Os contactos estabelecidos ao longo do Seminário	4,03	5	2

*Quadro 2 – Aspectos Gerais*

### 3.2.3. *Fase da Aprendizagem*

Relativamente à etapa de aprendizagem, e de acordo com *Kirkpatrick* (1996), foi efectuado um conjunto de questões de natureza quantitativa de modo a medir o nível de preparação sentido pelos alunos para liderar uma equipa, o conhecimento sobre os temas do seminário e a importância da sua participação. Esta medição foi realizada igualmente no fim do seminário para verificar as diferenças face ao início da formação.

Após a análise da comparação conclui-se que existem diferenças significativas nas avaliações feitas, sendo que os valores no 2º momento são mais elevados, quer no que se refere à preparação para liderar uma equipa (pair 1 -  $p < .01$ ), aos conhecimentos sobre a temática (pair 2 -  $p < .01$ ), quer à importância da participação (pair 3 -  $p < .01$ ) (Quadro 3). Pode-se afirmar que os formandos sentiram uma evolução na sua aprendizagem e conhecimento, como se verifica no quadro 3.

Pair 1 – Preparação para liderar uma equipa de trabalho

Pair 2 – Conhecimento dos temas do Seminário

Pair 3 – Importância de participar no Seminário

#### *Quadro 3 – Avaliação Momento 1 e 2*

### 3.2.4. *Fase da Transferência*

Tendo em conta o nível de transferência do modelo de avaliação da formação de *Kirkpatrick* (1996) procurou-se avaliar: 1) se existiram diferenças significativas no grau de mobilização das competências antes e após o Seminário e; 2) se a indicação do líder da equipa após a prova prática se correlaciona com alguma das competências (i.e. qual a (s) competência (s) de liderança que estabelece (m) a eficácia do líder).

Apresentam-se no quadro 4, a estatística descritiva e os resultados do teste de igualdade de valores médios para cada uma das competências individuais nos momentos 1 e 2. Verifica-se um aumento do grau de mobilização de todas as competências relativamente à sua experiência de liderança anterior,

com diferenças estatisticamente significativas para as competências de Comunicação ( $p < .01$ ), Persuasão ( $p < .01$ ), Decisão ( $p < .01$ ) e Auto-Controlo ( $p < .05$ ). Esta alteração foi menor na resolução de problemas e quase nula na competência de planeamento e análise.

	Média	Desvio Padrão	Valor p
Planeamento e Análise 1	3,36	,63	
Planeamento e Análise 2	3,37	,48	,903
Resolução Problemas 1	3,40	,46	
Resolução Problemas 2	3,61	,50	,075
Tomada de Decisão 1	3,43	,73	
Tomada de Decisão 2	3,68	,53	,051*
Comunicação 1	3,23	,89	
Comunicação 2	3,87	,52	,000**
Persuasão 1	3,09	,79	
Persuasão 2	3,62	,63	,002**
Auto-Controlo 1	3,20	1,07	
Auto-Controlo 2	3,98	,62	,000**

**Quadro 4** – Desenvolvimento Competências Individuais

$N = 40$

Ao longo do seminário, estes indivíduos tiveram não só a possibilidade de se avaliarem face a estas competências, como foram avaliados pelos pares, e pelos observadores durante a prova prática.

Da avaliação composta pelos três elementos (auto, pares, observadores) concluiu-se que as diferenças entre as avaliações são menores entre a auto-avaliação e a avaliação dos pares quando comparadas com os observadores (figura 1). Verifica-se apenas uma exceção para a competência do planeamento e análise, onde não se verificam diferenças significativas na avaliação feita pelos três elementos, ou seja, todas as avaliações são idênticas.

*Figura 1*

Pode-se afirmar, que o indivíduo, de maneira geral, tende a avaliar-se com uma pontuação mais elevada face às competências que pensa que detém, comparativamente com a avaliação que os outros fazem dele. Essa diferença é mais elevada quando a avaliação é efectuada por alguém fora do grupo, que nunca teve contacto com esse indivíduo.

Foi calculada a média das pontuações atribuída para cada uma das competências, relativamente a cada um dos auditores. Foi ainda calculada a média compósita das competências, estabelecendo-se um índice global, da competência “Liderança Geral”. Para a nomeação do líder em cada uma das equipas, foi registado o número de vezes que cada Auditor foi designado como Líder. Apresentam-se no Quadro 5, as correlações entre as variáveis “Competências”, a Competência “Liderança Geral” e a nomeação do Líder em cada Equipa (i.e. variável Líder).

Verifica-se uma correlação positiva estatisticamente significativas ( $p=.05$ ) entre a nomeação como “Líder” e as competências de Planeamento, Resolução de Problemas, Persuasão e a competência “Liderança Geral”. Os auditores percebidos como “Líderes” foram os que foram avaliados como os elementos que melhor planearam<sup>a</sup>, resolveram problemas<sup>a</sup> e foram mais persuasivos<sup>a</sup> ao longo da Prova de Liderança. A percepção da eficácia na resolução das provas de Liderança parece estar directamente relacionada com o Planeamento, a Resolução de Problemas e a Persuasão, facto já evidenciado na avaliação dos anteriores Seminários.

#### *Quadro 5*

#### **4. CONCLUSÕES**

A análise quantitativa dos questionários de expectativas e avaliação do Seminário, mostra que os auditores perceberam que houve um acréscimo quanto ao grau de preparação para liderar uma equipa de trabalho, quanto aos conhecimentos dos temas abordados e quanto à importância da participação no Seminário.

A análise qualitativa dos questionários de expectativas e avaliação final do Seminário apontam como diferentes razões para a participação dos auditores, sendo de destacar o interesse pela temática “liderança”, a necessidade de desenvolver qualidades de liderança que tenham aplicabilidade na futura profissão, permitindo o auto-conhecimento, o interesse e a curiosidade por conhecer a Instituição Militar,

a novidade, o desafio, a possibilidade de estabelecimento de relações interpessoais. A comparação entre a expectativa inicial relativa à contribuição do Seminário e a sua avaliação final mostra que as competências propostas para desenvolvimento durante o Seminário foram percebidas pelos auditores, havendo reconhecimento no desenvolvimento das qualidades de liderança, de decidir, de controlar o stress, de comunicar, de trabalhar em equipa e do auto-conhecimento.

Verifica-se um aumento do grau de mobilização de todas as competências relativamente à sua experiência de liderança anterior, com diferenças estatisticamente significativas para as competências Comunicação, Persuasão, Decisão e Auto-Controlo. Esta alteração foi menor na resolução de problemas e quase nula na competência de planeamento e análise. É de destacar que estas duas últimas competências são apontadas como as que discriminam os melhores líderes neste tipo de provas, o que indica a necessidade de as trabalhar, ainda mais, em próximos Seminários.

A continuação de estudos deste cariz, possibilita a validação das provas de Liderança, levando à compreensão das competências mais mobilizáveis e que melhor explicam a eficácia do Líder.

Os auditores dos Seminários têm afirmado, de forma inequívoca, a importância destes como uma mais valia no desenvolvimento de competências fundamentais para liderar uma equipa de trabalho e da sua importância para a formação em cidadania.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- CASCÃO, F. & CUNHA, N. (1998). *GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: NOVAS PERSPECTIVAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS*. PORTO: IPAM.
- COWLING, A. & MAILER, C. (1998). *GERIR OS RECURSOS HUMANOS*. LISBOA: PUBLICAÇÕES DOM QUIXOTE.
- KIRKPATRICK, D. (1996). *EVALUATING TRAINING PROGRAMS*. SÃO FRANCISCO: BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS.
- ROBBINS, S. P., & HUNSAKER, P. L. (1996). *TRAINING IN INTERPERSONAL SKILLS: TIPS FOR MANAGING PEOPLE AT WORK* (2ND ED.). UPPER SADDLE RIVER, NEW JERSEY: PRENTICE HALL.
- VEIGAS, M. (1995). *A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DE SUCESSO NAS EMPRESAS*. TESE DE MESTRADO. LISBOA: ISCTE.

*Anexo – Expectativas e Avaliação da Participação no Seminário*

A participação no módulo			
Categoria	Vai ajudar-me	Categoria	Ajudou-me
Necessidade de desenvolvimento das qualidades de liderança	Melhorar competências/ /capacidades de líder Conhecer as teorias da liderança Ganhar à vontade em situações que envolvem liderança Compreender as fronteiras da hierarquia Optimizar capacidade de liderança e decisão	Necessidade de desenvolvimento das qualidades de liderança	Desempenhar o papel de líder tendo em conta os comportamentos mais adequados Estabelecer as matrizes de liderança Conhecer conceitos relacionados com liderança Perceber a relação entre líder e equipa Perceber em que se baseia uma boa liderança
Desenvolvimento de competências multifacetadas	Preencher lacunas da formação Melhorar entendimento dos temas Ganhar novos conhecimentos Desenvolver a minha capacidade física Melhorar capacidade de persuasão Melhorar capacidade de resolução de problemas	Desenvolver uma estratégia para desenvolver os temas do seminário	Desenvolvimento de competências multifacetadas Ser mais activo, mais humano e humilde Saber motivar os outros Estar mais atento aos sinais dos colegas Aprender a planear e a organizar melhor
Auto-Conhecimento Auto –Confiança	Crescer enquanto pessoa Auto-Controlo Auto-avaliação da capacidade de liderança Aumentar a auto-confiança	Auto-Conhecimento Auto-Confiança	A perceber “pontos fracos”. Perceber como melhorar o desempenho como líder Maior auto-confiança/ auto-controlo nas próprias capacidades
Tomada de Decisão	Enfrentar situações que requerem tomar decisões difíceis Aperfeiçoar a capacidade de decisão Superar novos desafios	Tomada de Decisão  Enfrentar	Partilhar decisões Dar importância ao planeamento Analisar as situações e aumentar capacidade de decisão
Enfrentar Desafios	Preparar para lidar com situações adversas no futuro	Desafios	Ter mais iniciativa Enfrentar plateias

A participação no módulo			
Categoria	Vai ajudar-me	Categoria	Ajudou-me
Controlo do Stress	Gerir o meu nível de stress Controlar estados de stress e ansiedade (em situações limite) Conhecer as minhas reacções	Controlo do stress	Gerir o stress Controlar as emoções em situações de stress
Comunicação	Melhorar capacidades de comunicação em frente de grupos Saber ouvir diversas opiniões para consequentemente decidir	Comunicar	Comunicar com mais facilidade/eficácia Perder o medo de comunicar em público Perceber a importância da comunicação numa equipa
Trabalho de Equipa	Relacionar-me melhor com os outros Ser activo nas relações sociais e profissionais	Trabalho de Equipa	Perceber como funciona e a importância de uma equipa Trabalhar em equipa
Relacionamento interpessoal	Trabalhar melhor em grupo Liderar uma equipa de trabalho Trabalhar/Gerir em Grupo	Relacionamento interpessoal	Conhecer mais e interagir com diferentes pessoas Melhorar as relações interpessoais
Preparação da transição para o mundo do trabalho	Liderar equipas na minha vida profissional Ter um bom desempenho profissional		Desenvolver capacidades úteis para o futuro