

COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS
INSTRUTORES DO DEPARTAMENTO DE INSTRUÇÃO
E TREINO DA ACADEMIA MILITAR ¹



Arsénio de Matos Luís
Tenente-Coronel de Infantaria

RESUMO

Este artigo reflecte a importância do formador enquanto responsável pela formação, do papel e da importância em criar condições para um clima saudável para a aprendizagem, quando tem comportamentos ditos de liderança, que propiciam o seu reconhecimento no papel não apenas de formador, mas também de líder.

Inclui ainda o trabalho de campo realizado através da aplicação de questionários de comportamentos de liderança aos oficiais e alunos da Academia Militar. Encontrou-se um quadro de referência relacionado com os comportamentos de liderança preferidos quer pelos oficiais quer pelos alunos e simultaneamente pretendeu-se saber quais os efectivamente praticados.

Estes comportamentos efectivamente praticados, percebidos e autopercebidos, definem um quadro se não real, muito próximo da realidade. Concluiu-se que estes dois quadros, sendo semelhantes em algumas das suas dimensões são efectivamente diferentes, pelo que os comportamentos preferidos, quer pelos oficiais quer pelos alunos, não são semelhantes aos comportamentos efectivamente praticados, tendo como referência a auto percepção dos oficiais e a percepção dos alunos.

Palavras-chave:

Formador, Líder, Liderança, Comportamentos de Liderança

¹ Adaptado de parte da Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de Évora, para a obtenção do grau de Mestre em Sociologia – Poder e Sistemas Políticos.

INTRODUÇÃO

Sobre líder e liderança imensas páginas já se escreveram e muitas mais se escreverão. Este é um fenómeno ou uma moda, se quisermos, que em Portugal já não é muito recente, pois podemos contar com cerca de quase três décadas de escritos sobre estes temas, onde as abordagens são diversificadas e os domínios são eles também variados, percorrendo um espectro que vai desde o político ao desportivo.

Com esta imensidão de literatura associada ao uso indiscriminado dos dois termos, hoje todos são líderes, já não se fala no chefe da repartição, no chefe do governo, no gestor da empresa, no comandante militar, etc., mesmo na actividade desportiva já não existem 1.º classificados, hoje são líderes da classificação e já se perdeu a condição de treinador, agora só existem líderes. No entanto, nos organigramas das estruturas que se inserem nos domínios de actividades anteriores, não existe a palavra líder, líder 1, líder 2, etc.; existe a designação do cargo, o que pode às primeiras impressões poder fazer pensar que o discurso é um e que a prática de facto é outra. E porque não se utilizam as palavras poder e autoridade? Será porque se faz delas uma apreciação com carga algo negativa e pelo contrário o líder e a liderança faz-nos lembrar o homem bom, capaz, competente...!

Seja como for a moda pegou e hoje indiscriminadamente todos somos líderes, mas como já se percebeu (nomeadamente em artigos anteriores), esta condição não é fácil de atingir e fácil de perder, mas no entanto pode ser líder quem quer e não apenas quem pode. Dito de outra forma, todos podemos ser líderes se trabalharmos nesse sentido e se crescermos e nos desenvolvermos enquanto pessoas e, simultaneamente, conseguirmos que os outros nossos subordinados, mas ainda não seguidores, reconhecerem em nós, não apenas o legal detentor do cargo mas antes o seu legítimo detentor².

Independentemente da vulgarização e até massificação dos termos, do que se tem a certeza é que os líderes, quando existem, o que é raro, promovem condições para que os seus seguidores se envolvam positivamente com as tarefas e com a organização a que pertencem, produzam mais e melhor, diminuam a taxa de absentismo, reduzam o stress, seja dos seguidores, seja das organizações, são proactivos e dão condições para que os outros também o sejam, a par da iniciativa.

² Para melhor compreensão do que agora se acabou de afirmar aconselha-se a leitura do artigo “Comando e Chefia – Liderança, o líder impuro” publicado na Proelium VI série n.º 6 Ano 2006.

Poder-se-ia continuar a fazer o elenco das coisas “boas” que o líder e a liderança nos trazem; assume-se que não é necessário pois como foi afirmado anteriormente a estas duas palavras estão associados pensamentos positivos.

Aceitando que o líder cria condições para que os seus seguidores se transcendam, independentemente da actividade em que estão envolvidos, é natural e até normal que no âmbito da formação tenhamos não apenas professores, instrutores, formadores, mas pessoas que desempenham aquelas funções/tarefas e que sejam simultaneamente reconhecidos pelos seus alunos/instruendos/formandos como líderes. Pois foi neste âmbito que se pretendeu desenvolver um trabalho de investigação no que diz respeito aos comportamentos de liderança, nomeadamente dos oficiais instrutores da Academia Militar. Neste sentido iniciou-se por delimitar qual o tema a tratar, especificando-se qual o problema que se pretende resolver.

Na formulação do problema existiu a preocupação dele cumprir com os critérios de validação enquanto bom problema ou seja ser claro, pertinente, oportuno, fecundo e estar adaptado aos recursos que se dispunham sendo por isso exequível.

Foi desta forma, pensa-se, que foi formulado e revelado por perguntas de investigação, ou seja, a pergunta de partida é o primeiro passo para iniciar a investigação e que se consubstancia na dificuldade encontrada ou na curiosidade que necessita de ser satisfeita. Neste caso a necessidade de formular o problema decorreu da curiosidade em tentar perceber quais os comportamentos de liderança numa organização, neste caso particular a Academia Militar, pelo que foi formulado como:

“Quais os comportamentos de Liderança dos Instrutores do Departamento de Instrução e Treino da Academia Militar?”.

Deste problema encontraram-se questões derivadas, de acordo com os instrumentos utilizados, tendo sido necessário definir a população e amostra, que neste caso praticamente coincidem, pelo que os dados encontrados podem considerar-se não dados estatísticos para extrapolação da amostra para a população, mas antes parâmetros da própria população estudada.

Este artigo enquadra uma abordagem, ainda que breve, sobre o formador enquanto líder onde se abordam condições e comportamentos necessários à liderança. Em seguida são espelhadas as questões metodológicas do trabalho de campo, onde se apresenta o problema e a sua formulação, os pressupostos e as hipóteses, assim como a população em estudo, as técnicas e procedimentos utilizados e o instrumento de recolha de dados. O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário, baseado numa escala de liderança, escala essa que permite referenciar dois campos

distintos, o tipo de interacção dos oficiais para com os alunos e o seu estilo de decisão.

A primeira dimensão está caracterizada por outras três, relacionamento interpessoal ou suporte social, reforço positivo e treino e instrução (tipo de interacção) e a segunda por duas, comportamento autocrático e comportamento democrático (estilo de decisão).

Da aplicação dos questionários e recolha de dados, procedeu-se posteriormente ao seu tratamento através de técnicas estatísticas utilizando as ferramentas informáticas Excel e Statistical Package for the Social Sciences 12 (SPSS), tendo sido utilizada fundamentalmente a estatística descritiva através do cálculo de frequências, percentagens, moda, média e mediana. Serão ainda apresentados os resultados do tratamento estatístico efectuado, seguindo-se um capítulo de conclusões.

Pode-se indicar que o quadro de referência, leia-se comportamentos preferidos ou aos quais foi dada mais importância, dos oficiais e dos alunos é semelhante, baseando-se a interacção no treino e instrução acompanhada de comportamentos de reforço e onde o estilo de decisão privilegiado, seja para oficiais seja para alunos é o democrático.

Verifica-se no entanto que este quadro se altera quando reconhecida a realidade, realidade que tem por base as autopercepções dos oficiais e percepções dos alunos; a alteração decorre fundamentalmente no estilo de decisão que passa de democrático a autocrático.

1. O formador enquanto Líder

A aula configura-se num espaço em que todos os intervenientes, formador e formandos adoptam comportamentos adequados e para Guy Rocher “é pela referência a uma estrutura de regras ou normas colectivas que todo o comportamento humano é significativo e coerente, tanto aos olhos do próprio sujeito, como aos olhos daqueles com que o sujeito age” (Segurado s/d:5). É no interior do grupo que se ocupam os vários papéis de referência para aquela situação e a inserção de todos os elementos, revelando-se indispensável para esse efeito as relações entre os elementos constituintes do grupo, com primordial importância as relações interpessoais do formador/formandos.

Uma turma seja ela qual for é “uma identidade que é constituída por um determinado número de membros que se propõe a atingir determinado objectivo comum, inseridos durante um período variável no tempo num processo de

comunicação e interacção desenvolvendo sentimentos de solidariedade”, ou seja recebe a definição de grupo tal com Schafers o definiu (Segurado s/d:6) e é neste espaço que a relação formador/ formando³ se estabelece.

O conhecimento é poder, quando reconhecido, no entanto esta característica não se manifesta suficiente, embora seja necessária, para, no espaço da aula, o formador ser respeitado e ser entendido como o primeiro responsável pelo espaço onde ocorre o ensino de determinados conteúdos. É da assunção da responsabilidade do formador, pelo grupo e pela leccionação que emerge o poder, delegado, de conduzir os trabalhos a realizar e a forma como melhor entende para obter os objectivos a que se propôs. É desta condição de primeiro responsável que podem ocorrer ou não processos de liderança, e os formandos, instruendos ou formandos reconhecerem nele ou não um líder.

O que se pretende afirmar e decorrente do que se disse anteriormente, a existir o reconhecimento do formador enquanto líder, este ocorre na condição de ele ser o líder formal e não emergente, pelo facto de ser o detentor do poder (autoridade) no espaço da aula onde o conhecimento a transmitir, do qual supostamente é detentor, apenas pode e deve potenciar essa relação de “poder”, contribuindo para comportamentos entendidos como de liderança.

É reconhecido que o que os formadores fazem e como o fazem, acaba por ter influência no comportamento dos formandos e pode até influenciar comportamentos futuros⁴. De acordo com Arends (1995) o contexto da turma revela-se um ambiente de aprendizagem produtivo se encerrar algumas dimensões. As dimensões apresentadas são: o Clima, Estruturas, Características e Processos, não sendo no entanto independentes umas das outras.

Arends (1995) citando Getzels e Thelen indica que o clima das salas de aula para ser um ambiente produtivo deve obedecer às seguintes características:

- a) Um grupo que se forma com o propósito de aprender;
- b) Um grupo em que os participantes são, na sua maior parte, seleccionados ao acaso e lhes é exigido que sejam membros de um grupo⁵;

³ Entenda-se por formando – formando, aluno, instruendo, etc., todo e qualquer elemento que participe em acções de formação de qualquer natureza (teóricos, teórico/práticos, práticos).

⁴ Quantos de nós não dedicámos mais ou menos tempo, tivemos mais ou menos interesse por uma determinada disciplina motivado pelo comportamento de determinado formador, influenciando por vezes a nossa própria carreira.

⁵ No caso particular da Academia Militar, o processo de selecção obedece a critérios rigorosos, tanto mais que não é formando da Academia Militar quem quer mas apenas quem quer e pode, por outro lado e decorrente do afirmado não existe exigência quanto à participação no grupo (Formando da Academia) porque o acto de ingresso é voluntário.

- c) Um grupo em que a liderança formal é dada, por lei, a um membro do grupo, o formador.

Para Richard e Patrícia Schumuck esses climas são positivos quando criados pelos formadores e “ensinam aos formandos importantes competências interpessoais e de processos grupais e quando ajudam a turma a desenvolver-se enquanto grupo” (Arends 1995:112). Os mesmos autores indicam seis processos de grupo que quando interrelacionados e trabalhados induzem o clima positivo, propício à aprendizagem: 1) Expectativas; 2) Atracção; 3) Normas; 4) Comunicação; 5) Coesão e 6) Liderança, que é referida “como o poder e influência são exercidos nas turmas e ao seu impacto na interacção e coesão do grupo” (Arends 1995:112), sendo vista a liderança mais como um processo de interacção entre pessoas do que uma característica pessoal (traços), tanto mais que os processos na sala de aula são significativamente influenciados pelas acções do formador.

Percebe-se que o formador, sendo o responsável pelo espaço da aula tem poder, e que podem ocorrer processos de liderança, e que enquanto líder o poder lhe é conferido e reconhecido de várias formas. Para Carron, citado por Pinto (1997) as bases do poder são “1) Recompensa; 2) Coerção; 3) Legitimidade; 4) Competência e 5) Referência. Se as três primeiras decorrem do poder formal que é conferido ao formador já a quarta depende, em princípio, de si próprio assim como a última. A competência, seja ela técnica, pedagógica ou outra, decorre do investimento que o formador coloca no seu desenvolvimento, no sentido de melhor dominar os conteúdos que transmite; já o poder de referência, podendo estar interligado à anterior, deve ser potenciado e desenvolvido pois é este que lhe permite promover o processo de influência e funcionar como elemento facilitador na relação com os formandos.

É neste sentido que também French e Raven ao reflectirem sobre os processo de influência interpessoal dizem que existem cinco formas de influenciar em contextos sociais: 1) Capacidade que se tem para controlar e distribuir recompensas valorizadas; 2) Capacidade para negar recompensas; 3) Autoridade que é conferida legalmente por um cargo ⁶; 4) Perícia ou conhecimento especial e 5) Atracção pessoal ou a pertença a um grupo de referência primário.

⁶ Estas formas formulam praticamente os mesmos conceitos, no entanto concordo mais com a colocação em termos de legalidade como proposto por French e Raven do que como legitimidade como enunciado por Carron.

O poder de referência como a atracção pessoal que o formador provoca, estando seguramente relacionado com as suas competências técnicas, pedagógicas e principalmente interpessoais de relacionamento traduzem-se na aceitação do formador por parte dos formandos, caracterizando a relação de liderança.

Esta liderança pode ser alicerçada nos traços do formador, sendo no entanto importante e fundamental compreender os comportamentos que por inerência podem contribuir para o seu desempenho, pois Kenny e Zaccaro entendem que as pessoas que são consistentemente lançadas em papéis de liderança possuem habilidade para perceber e predizer as variações nas situações grupais e definem os seus padrões de actuação em conformidade. Tais líderes podem ser altamente competentes nas leituras que fazem sobre as necessidades dos elementos que lideram e alterarem os seus comportamentos no sentido de produzirem uma resposta mais efectiva às necessidades com que se deparam (Pinto 1997).

As características pessoais participam no maior ou menor sucesso dos resultados alcançados, nomeadamente a capacidade de comunicação, sem dúvida que o comportamento dos formadores influencia o processo de aprendizagem levando a que diferentes comportamentos do formador influenciem diferentes comportamentos dos formandos, o que leva seguramente a diferentes formas de aprendizagem.

O Líder enquanto formador deve, a par da motivação para aprender, estar atento ao grupo e suas dinâmicas, aos comportamentos de todos os elementos, incluindo o seu e não perder de vista os objectivos propostos.

Num estudo realizado por Lippit e White (Arends 1995:118-121), crianças (rapazes) de 11 anos, voluntárias, foram agrupadas de acordo com os estilos de liderança e amizade, em quatro clubes: Sherlock Holmes, Dick Tracy, Agentes Secretos e Charlie Chan. Os líderes formadores foram ensinados a apresentar três tipos diferentes de comportamento de liderança:

- 1) Liderança autoritária – O formador estabelecia todos os planos de acção sobre as actividades e procedimentos e mantinha-se distante dos membros do grupo;
- 2) Liderança democrática – O formador tornava todos os planos de acção e procedimentos um assunto para discussão e a tomada de decisão ocorria em grupo. O formador participava do espírito do grupo e encorajava os seus membros;

- 3) Liderança *laissez faire* – O formador adoptava um comportamento passivo e dava toda a liberdade ao grupo.

Os investigadores observaram cuidadosamente o comportamento dos elementos do grupo num número de variáveis diferentes, recolhendo informação tanto sobre liderança, como sobre o comportamento dos membros do grupo. Existiam momentos em que o formador saía da sala e os comportamentos dos rapazes era observado por um investigador escondido, permitindo assim fazer a comparação dos comportamentos dos rapazes com e sem formador.

Os resultados demonstraram que os membros do grupo reagiram à liderança autocrática de forma agressiva (rebeldes e críticos) e indiferentes (indiferentes e não se envolvendo), sendo mais dependentes das acções do líder, demonstrando maior descontentamento, menos amigos uns dos outros, faziam menos sugestões e menos pedidos de informação e conversavam menos entre si, por comparação com os elementos dos clubes com líderes mais democráticos.

O padrão de envolvimento na tarefa também foi avaliado nos três tipos de liderança e em três momentos distintos: quando o formador estava presente, quando se ausentava e imediatamente a seguir ao seu regresso. Os membros do grupo com um líder democrático mostraram um envolvimento semelhante nos três momentos de avaliação, os do líder *laissez faire* envolviam-se mais quando o formador estava ausente, explicado pela assunção do papel de liderança por um dos formandos; para os formandos com um líder autocrático o envolvimento caía drasticamente quando saía e voltava a aumentar quando regressava.

Os autores concluíram que o comportamento do formador tem uma influência significativa na vontade dos alunos cooperarem e realizarem as tarefas propostas. Quando os formadores são demasiado severos e autocráticos podem obter muito trabalho quando estão presentes, mas quando se afastam devido à dependência criada relativamente à liderança autocrática o envolvimento, assim como a realização de tarefas, decairão. Nos grupos de liderança *laissez faire* apresentam-se problemas quanto à persistência na execução das tarefas e dificuldade em definir as expectativas quando ao sucesso das tarefas realizadas.

Em trabalhos realizados em meio escolar, utilizando a Escala de Liderança no Desporto (ELD)⁷ nas versões “comportamentos percebidos” e

⁷ A ELD é composta por 40 questões que se distribuem por cinco dimensões do comportamento do líder: “treino e instrução”, “comportamento democrático”, “comportamento autocrático”, “suporte social” e “feed-back positivo” (Pinto 1997:69).

“comportamentos desejados” (Cristóvão, Silva, Fraga e Rosa, 1991), foram inquiridos cerca de 30% dos formandos (7.º ao 12.º ano) de uma escola secundária relativamente aos estilos de decisão e interacção dos formadores que eles percepcionavam⁸ e os que gostariam⁹ que o formador apresentasse. As perguntas referiam-se aos formadores em geral, ou à imagem genérica que os formandos deles possuíam, e não a um formador específico (Pinto 1997). Neste trabalho as conclusões finais apontam para um desfasamento, estatisticamente significativo, entre o perfil do formador que percepcionavam e o que gostariam de presenciar. Num outro trabalho de investigação desenvolvido por Pinto (1997), utilizando a ELD, Escala de Eficácia do Professor (EEP)¹⁰ e um questionário de satisfação dos alunos, foram inquiridos 40 professores dos quais metade exercia a actividade à mais de cinco anos; os restantes (estagiários) leccionavam pela primeira vez por parte dos alunos foram inquiridos 1197 alunos (652 femininos e 545 masculinos) que frequentavam o 3.º ciclo e o secundário. Entre outros objectivos de investigação pretendia-se dar resposta aos comportamentos de liderança autopercionados pelos professores, quais os comportamentos de liderança dos professores percepcionados pelos alunos e comparar as autopercções dos comportamentos de liderança e as percepções desses comportamentos pelos alunos.

Os resultados permitiram concluir que relativamente aos comportamentos de liderança e aos sentimentos de eficácia autopercionados pelos professores, a maioria afirmou orientar-se no sentido da autoeficácia, não se observando diferenças significativas de género ou tempo de serviço. Os professores com menos tempo de serviço (estagiários) autoavaliam comportamentos de feedback mais frequentes do que os professores com mais de cinco anos. Relativamente aos comportamentos de liderança percepcionados pelos alunos são reconhecidos fracos comportamentos de liderança em todas as dimensões excepto nos comportamentos democráticos. Os professores que apresentaram comportamentos de suporte social mais elevados e comportamento democrático foram os do ensino secundário, as professoras, os professores com mais de cinco anos e os orientados para a autoeficácia. Por outro lado, os professores com comportamento autocrático foram os do 3.º ciclo, professores do sexo masculino, estagiários e os professores orientados para a eficácia do ensino.

⁸ Perfil real do formador.

⁹ Perfil ideal do formador.

¹⁰ Tradução da Teacher Efficacy Scale, de Gibson. Confirmada positivamente para a população portuguesa por Neto (1991) (Pinto 1997).

A liderança para ser exercida deve ser entendida como uma relação entre o formador e os formandos e não tanto alicerçada na relação de poder (hierárquica) que existe e assenta da autoridade formal (legal racional) do formador. O formador deve ser um bom comunicador e adoptar todo um conjunto de comportamentos que promovam a colaboração, apoio e cooperação entre os membros, facilitem o surgimento de comportamentos nos formandos conducentes aos objectivos de aprendizagem e incentivando a procura do conhecimento, promovendo assim uma postura responsável e proactiva dos formandos, e sem recurso à autoridade investida, assegurar o cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo grupo, revelando-se líder.

2. Objectivos/Perguntas de investigação e Hipóteses

O objectivo deste estudo, é responder à pergunta de partida (Quivy 1992), ou por outras palavras, investigar no sentido de encontrar respostas ao problema proposto. Para o efeito pretendeu-se elaborar um estudo sobre os alunos da Academia Militar, mais concretamente ao que se refere ao quotidiano da sua vida de internato enquanto formandos, com o sentido de perceber-se quais são os comportamentos observados pelos alunos, e quais os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais.

Como objectivos específicos propôs-se determinar:

1. Qual a concordância, entre oficiais e alunos, relativamente à importância dos comportamentos de liderança.
2. Qual a auto percepção dos oficiais, relativamente à frequência dos comportamentos e qual a concordância quanto ao grau de importância atribuído.
3. Qual a percepção dos alunos, relativamente à frequência dos comportamentos por parte dos oficiais e qual a concordância quanto ao grau de importância atribuído.
4. Qual a concordância de comportamentos percebidos pelos alunos (género, ano de curso e curso), relativamente aos comportamentos autopercepcionados pelos oficiais.

2.1. *Pressupostos*

Partiu-se do pressuposto de que a formação em Comando e Chefia, diga-se Liderança, dos alunos da Academia Militar, se traduz na prática, mais

tarde enquanto oficiais, em comportamentos de liderança. Entendendo que será sempre melhor formar líderes do que apenas comandantes, estes detentores apenas do poder formal ou seja da autoridade.

2.2. *Hipóteses*

As hipóteses, são possíveis respostas, provisórias, para a pergunta de partida, obedecendo a duas características de generalidade, podendo ser refutadas e testadas em qualquer altura, a partir de dados actuais no momento (Quivy 1992) e podem ser ou não confirmadas pela observação.

No entanto, a formulação de hipóteses toma outra importância, se as assumirmos como o fio condutor para a nossa investigação, são proposições de respostas às perguntas postas pelo investigador, constituindo respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas por ele (Quivy 1992).

As hipóteses podem ser formuladas a partir de um pré conhecimento, que se adquiriu, do tema a tratar, através do uso de pré inquérito, pré entrevistas, literatura consultada ou ainda “formuladas *a priori*”, (Boudon 1990: 42), utilizando para este efeito o “Método Hipotético – dedutivo, em que este modelo geral, através de um simples trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real” (Quivy 1992 . 145), sendo no presente estudo o que ocorrerá.

As hipóteses incidirão sobre as relações de liderança entre os oficiais instrutores que interagem com os alunos no âmbito do Departamento de Instrução e Treino, nomeadamente dos seus dois Grupos Disciplinares – Treino Físico e de Preparação e Treino Militar.

Hipótese 1 – A concordância relativamente aos comportamentos de liderança preferidos é semelhante entre alunos e entre alunos e oficiais.

Hipótese 2 – Os oficiais auto percebem os seus comportamentos como sendo de liderança, não existindo diferenças significativas entre comportamentos preferidos e autopercebidos.

Hipótese 3 – As relações oficial - aluno, percebidas pelos alunos, assentam fundamentalmente em comportamentos de liderança, não existindo diferentes percepções entre anos e cursos.

Hipótese 4 – Os comportamentos dos oficiais são percebidos pelos alunos, e autopercebidos pelos oficiais, como assentando fundamentalmente em comportamentos de liderança, não existindo diferenças significativas entre ambos.

3. Unidade de análise

A Academia Militar (AM) é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior integrado no sistema de Ensino Universitário Português. Tem como principal finalidade formar Oficiais destinados aos Quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

A Academia Militar, enquanto instituição pode ser definida pelos padrões perduráveis do comportamento, surgindo da actividade de grupo (Bottomore, 1978), que tem as suas regras, “rituais” e forma de ser e estar próprios enquanto Estabelecimento de Ensino e Unidade Militar, sendo uma unidade social «natural», pelo que é directamente observável. Tem características de comunidade, que segundo Tonnies é caracterizada pelo viverem juntos, de modo íntimo privado e exclusivo, animada por um acordo de sentimentos ou emoções entre pessoas (Bottomore 1978), embora a Academia Militar, se assemelhe mais a uma associação, porque os alunos não estão totalmente envolvidos, mas buscam nela a realização de fins específicos e parciais. A Academia Militar é uma organização complexa/hierarquizada, com as suas regras e regulamentos, o seu modo próprio de “viver”. Toda a vida de internato dos alunos se rege por códigos de conduta próprios e por vezes específicos da sua condição de militares, embora estudantes.

Toda a vida interna dos alunos está regulamentada nas Normas de Vida Interna dos Alunos da Academia Militar, para além de outros regulamentos militares, encerrando algumas das características que Goffman atribui às “instituições totais”.

É neste quadro de instituição total que se pretende perceber quais as relações de liderança entre aqueles que legalmente estão mandatados para a exercer e os outros que «praticamente nada possuem».

As actividades escolares e outras estão previstas nos diversos documentos ¹¹ emanados pelo comando da AM; no entanto são as Normas de Vida Interna ¹²

¹¹ Calendário Anual de Actividades, Horários Semestrais, entre outros.

¹² Muita da informação contida nestas normas decorre do Estatuto e Regulamento da AM.

que constituem a primeira referência, regulam e servem de orientação para a vida de internato.

Estas normas referem praticamente tudo o que se pode e não pode fazer e aborda matérias diversas que vão desde a missão da AM, até ao regime de visitas e utilização de viaturas particulares, passando pela conduta no interior da AM, saídas e entradas, funções dos alunos, penas disciplinares e recompensas, processo administrativo entre outras, como o horário de serviço interno, que determina quase toda a actividade dos alunos.

O dia inicia-se com a alvorada às 07h00m, todos os cadetes se levantam, porque se o não fizerem a punição pode ser pesada, abrem a cama¹³ e iniciam a sua higiene pessoal, sendo certo que a 1.ª refeição (pequeno almoço) ocorre, sem faltas, às 07h20m. Antes de se iniciar o pequeno-almoço, o Oficial de Dia manda sentido, inicia-se a refeição e são registadas eventuais faltas. Após tomarem o pequeno-almoço o mais antigo de cada mesa pede ao Oficial de Dia para se retirarem¹⁴, o que é concedido, indo em seguida para os quartos fazer a cama e preparar-se para a formatura de início de trabalhos que ocorre às 07h45m, com o hastear da Bandeira do Corpo de Alunos.

As aulas iniciam-se às 08h00m e terminam às 16h45m, têm a duração de 45m, com intervalo de 10m entre cada aula, com excepção do segundo intervalo que é de 20m e o intervalo para tomar a 2.ª refeição (almoço) que é de 1h40m. Depois do almoço as aulas iniciam-se às 14h15m.

Após o final do período da manhã que ocorre às 12h35m é necessário ir aos quartos pousar as pastas e preparar-se¹⁵ para a formatura da 2.ª refeição, que ocorre às 12h50m. Os pelotões de alunos formam, registam faltas, os Alunos Comandantes de Pelotão apresentam o pelotão ao Aluno Comandante de Companhia, o qual apresenta a Companhia ao Capitão Comandante de Companhia. Após os oficiais comandantes de companhia apresentarem as respectivas companhias ao Comandante de Batalhão este apresenta o Batalhão ao Comandante de Corpo de Alunos, ou oficial mais antigo presente, iniciando-se de seguida o desfile que termina à porta do refeitório. Após a entrada no refeitório cada um dos alunos ocupa o seu lugar, já pré-estabelecido e aguarda-se a voz de sentido, voz esta que ocorre quando acontece a entrada do oficial

¹³ Abrir a cama consiste em dobrar a roupa da cama até aos pés desta, permitindo assim que durante algum tempo esta areje.

¹⁴ Procedimento que ocorre em todas as refeições.

¹⁵ Verificar se a farda está devidamente acondicionada e normalmente voltar a engraxar as botas.

mais antigo, que preside e que normalmente presidiu à formatura, iniciando-se em seguida a refeição.

Independentemente do tipo de aula (teórica, prática, teórica/prática) e do professor (militar, civil) todas as aulas se iniciam e terminam com o aluno mais antigo a mandar sentido aos restantes, indicando assim que os alunos estão prontos para receber a aula e a solicitar autorização para se sentarem ou para sair.

Os alunos têm em média 33 horas de aulas por semana, no entanto às Quartas-Feiras de tarde estão reservadas para as actividades circum escolares ¹⁶.

Os alunos têm em horário as aulas correspondentes ao seu currículo académico, de acordo com o ano e o curso que frequentam; dessas aulas 3 ¹⁷ tempos estão reservados para a Preparação e Treino Militar ¹⁸, concentrados num mesmo dia, normalmente à tarde e 5 tempos de Treino Físico ¹⁹, 1 tempo por dia, dividindo-se por Treino Físico de Base e Treino Físico de Aplicação Militar. Para além destes tempos lectivos, os oficiais ministram instrução aos alunos durante os Exercícios de Campo, normalmente 4 ²⁰ por ano com uma duração de 1 semana cada.

Terminados os tempos lectivos os alunos realizam os treinos das equipas a que pertencem, 2 a 3 treinos por semana, equipas estas que participam nos Campeonatos Desportivos Universitários e nos Campeonatos Inter Academias ²¹. Os alunos que tenham condições, não estejam empenhados, e assim o desejem podem solicitar a sua saída a partir do final do período lectivo, regressando até às 01h00 do dia seguinte.

O regime de saídas, excepto o fim-de-semana, está previsto, não saindo quem quer mas apenas quem pode. A saída entre o final das aulas e a hora de jantar ocorre a pedido do aluno, fazendo-o por escrito, e se autorizado pode sair.

¹⁶ As actividades circum escolares podem ser de natureza desportiva (desportos colectivos e individuais, entre outros futebol, andebol, equitação, orientação, judo, mesa alemã, boxe, esgrima, tiro, etc) ou culturais (danças de salão, música e canto coral, modelismo, informática, património e cultura militar, imagem e protocolo).

¹⁷ O 1.º Ano tem 4 tempos.

¹⁸ É aceite como normal que esta instrução ultrapasse o tempo previsto para ocorrer.

¹⁹ São praticados ao longo da frequência da Academia, os mais diversos desportos tanto colectivos como individuais.

²⁰ Os cursos de saúde fazem mais dois e o 3.º e 4.º anos fazem mais um.

²¹ Campeonatos onde só participam os Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea).

Os alunos que tenham condições, não estejam empenhados, e assim o desejem podem solicitar a sua saída a partir do final do período lectivo, regressando até às 01h00 do dia seguinte, esta saída implica a não tomada da 3.^a refeição (jantar) e a não participação na Formatura do Recolher. Este tipo de saída depende das classificações essencialmente académicas e de treino e preparação militar obtidas no mês anterior (tabela de saídas autorizadas).

Os alunos do 1.^o ano não têm saídas autorizadas, excepto com autorização da cadeia de comando, este procedimento ocorre normalmente até à época de Natal, a partir da qual ficam abrangidos pelas regras dos outros alunos.

A dispensa de pernoitar fora da Academia, só ocorre mediante autorização especial e caso a caso, sendo normalmente atribuída a alunos casados e que vivam na região de Lisboa.

A título de exemplo, se um aluno em dado momento obtiver uma média de 12,5 valores, se for do 4.^o ano tem direito a um regime de dispensas diárias de 4 saídas, do 3.^o ano e 2.^o ano 3 saídas e do 1.^o ano apenas 2 saídas; qualquer aluno que tenha média inferior a 10 valores, só pode sair entre o final dos tempos lectivos e as 19horas, não tendo direito a dispensa de 3.^a refeição e da formatura de recolher.

Às 19h00m toma-se a 3.^a refeição com procedimentos semelhantes aos da 1.^a, ficando os cadetes com inteira liberdade para ocupar o tempo até à formatura do recolher que se realiza às 21h30m. A partir desta formatura os cadetes ocupam o tempo da forma como melhor entendem, às 22h00m toca a silêncio e às 07h00m do dia seguinte é a alvorada.

Qualquer falta que seja cometida e detectada é sujeita a sanção disciplinar²². Quando a sanção assenta no impedimento de se ausentar da Academia, a mais utilizada, independentemente das classificações obtidas, o aluno só volta a usufruir do seu regime de dispensas após cumprir o período de privação de dispensas, período esse que inclui normalmente o fim-de-semana. Os diversos níveis de competência disciplinar estão hierarquizados pela cadeia de comando, desde o Comandante de Companhia até ao General Comandante.

²² As penas podem ser Repreensão Escolar, a mais baixa, até à Expulsão, a mais grave e que implica o abate ao Corpo de Alunos e a consequente saída da Academia, esta pena só pode ser aplicada pelo General Comandante e após ter ouvido o Conselho de Disciplina. As outras penas são Repreensão Escolar Agravada, Detenção Escolar e Prisão Escolar.

3.1. *População e Amostra*

No momento em que foi realizado o presente trabalho, ano lectivo 2004/2005, a Academia Militar, constituía-se enquanto Estabelecimento de Ensino em dois pólos, Academia Militar – SEDE, localizada na cidade de Lisboa, onde estavam alojados os alunos dos 2.º, 3.º, 4.º, 5.º, 6.º Anos de Medicina ²³, 4.º Ano (Infantaria, Artilharia e Cavalaria), 4.º, 5.º e 6.º Anos de Engenharia ²⁴. Academia Militar – Destacamento da Amadora, localizada na cidade da Amadora, onde estavam alojados os 1.º, 2.º e 3.º Anos, de todos os cursos, excepto os de medicina do 2.º e 3.º ano.

A Academia Militar tinha a frequentar os seus cursos, do 1.º ao 6.º ano, no ano lectivo 2004/05, 554 alunos, sendo 489 do sexo masculino e 65 do sexo feminino; tinha ainda dependentes da Academia enquanto alunos mas colocados nas diversas Escolas Práticas, a frequentar o Tirocínio, 110 alunos sendo 99 do sexo masculino e 11 do sexo feminino.

Para o presente estudo interessaram apenas os alunos que frequentaram aulas do Departamento de Instrução e Treino, onde estão incluídos os Grupo Disciplinar de Preparação e Treino Militar e o Grupo Disciplinar de Treino Físico.

3.1.2. *População e Amostra - Alunos*

A determinação da amostra é sempre um problema com o qual o investigador se depara. Os alunos da Academia Militar estão naturalmente organizados por anos de curso e dentro de cada um dos anos por cursos, existindo, como é natural, diferente número de alunos por curso, e em alguns casos um número muito reduzido de alunos.

Para a determinação da amostra pelo menos uma de duas estratégias podia ser seguida. A primeira, inquirir todos os alunos dos cursos com poucos alunos e encontrar uma amostra representativa nos outros cursos, uma outra seria a de inquirir todos os alunos, ocupando um pouco mais do recurso tempo a recolher e lançar os dados.

²³ São alunos que vivem em regime de semi-internato. Frequentam as faculdades civis dos ramos da medicina respectiva.

²⁴ Os alunos do 5.º e 6.º ano de licenciatura frequentam o IST nos cursos respectivos. Vivem em regime de semi-internato.

Optou-se pela segunda fazendo coincidir praticamente a população com a amostra, faltando apenas os alunos que no momento da aplicação do instrumento não estavam no interior das instalações da AM por motivos pessoais ou organizacionais.

Neste caso apenas interessava inquirir os alunos do 1.º ao 4.º ano que são os que frequentam actividades regulares no âmbito do Departamento de Instrução e Treino (DIT). Esta população registou-se em 483 alunos sendo 430 (89%) do sexo masculino e 53 (11%) do sexo feminino. Para o presente estudo foram inquiridos 464 alunos, sendo 413 alunos do sexo masculino e 51 do sexo feminino, respectivamente 89% e 11% da população total.

Quadro 1 - Sexo		
	Frequência	Percentagem
Masculinos	413	89,0
Femininos	51	11,0
Total	464	100,0

Quanto ao ano frequentado foram inquiridos 153 alunos do 1.º ano, 125 do 2.º ano, 93 do 3.º ano e 93 do 4.º ano, representando respectivamente 100% do 1.º ano, 98,4% do 2.º ano, 94,8% do 3.º ano e 97,85 do 4.º ano, representando 97,7% da população.

Quadro 2 – ano de curso		
	Frequência	Percentagem
1.º Ano	153	33,0
2.º Ano	125	26,9
3.º Ano	93	20,0
4.º Ano	93	20,0
Total	464	100,0

Quanto aos cursos frequentados foram inquiridos os alunos que se encontram indicados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Curso frequentado																
	Ex. Armas	Ex Eng	Ex Adm	Ex Saúde	GNR Armas	GNR Adm	GNR Saúde	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	Engenharia	Transmissões	Serviço de Material	GNR Infantaria	GNR Cavalaria	Total
Frequência	67	23	35	50	35	10	11	74	38	25	13	9	11	49	14	464
Porcentagem	14,4	5,0	7,5	10,8	7,5	2,2	2,4	15,7	8,2	5,4	3,0	1,9	2,4	10,6	3,0	100,0

3.1.2. População/Amostra - Oficiais

A população dos oficiais a inquirir consistia em todos aqueles que prestaram ou prestavam serviço no Departamento de Instrução e Treino nos últimos três anos, incluindo o ano lectivo de 2004/05. A população a inquirir perfazia um total de 40 oficiais, tendo sido inquiridos 33 o que corresponde a 82,5% da população total.

Dos oficiais inquiridos, 20 têm o posto de Tenente o que corresponde a 60,6% da amostra e 13 o posto de Capitão, correspondendo a 39,4% da amostra.

Quadro 4 - Posto		
	Frequência	Porcentagem
Tenente	20	89,0
Capitão	13	11,0
Total	33	100,0

Os oficiais encontram-se divididos pelas armas do Exército Infantaria, Artilharia, Cavalaria, da GNR Infantaria, GNR Cavalaria, sendo a mais numerosa a arma de Infantaria com 11 oficiais (33%) e onde as armas

de Infantaria, Artilharia e Cavalaria representam a maioria (75,8%); a menos numerosa é a arma de Transmissões com apenas um oficial.

Quadro 5 – Arma / serviço (oficiais)							
	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	Transmissões	GNR Infís	GNR Cav	Total
Frequência	11	7	7	1	5	2	33
Porcentagem	33,3	21,2	21,2	3,0	15,2	6,1	100,0

Tanto com os alunos (97,6%) como com os oficiais (82,5%), estamos em presença de valores muito próximo dos 100% ou seja da população total. Desta forma podemos assumir que estamos a trabalhar, não com uma amostra, mas com toda a população, fazendo coincidir a população teórica com a população em estudo, o que prefigura que os valores a encontrar com o tratamento dos dados dizem respeito, não a uma amostra, mas sim à população total. Pelo anteriormente afirmado podemos assumir que estamos em presença não de critérios estatísticos para inferir para uma determinada população, mas estamos sim em presença de parâmetros dessa mesma população.

4. Material e procedimentos

Para recolher as informações a tratar, no sentido de confirmar ou não as hipóteses, e de responder à pergunta de partida foi utilizado o questionário, com a finalidade de obter as informações através dos indicadores, de cada uma das dimensões atribuídas, para confirmar ou não as hipóteses. A metodologia seguida quanto à recolha de dados, assenta na recolha de informação através de técnicas não documentais, nomeadamente o inquérito na sua forma de questionário.

4.1. O Questionário

A utilização de um questionário pressupõe uma de duas possibilidades. A construção de um que necessita de uma primeira aplicação, pré-teste, para

que possam ser feitas as correcções necessárias se as houver e consequente validação, ou então a utilização de um questionário já validado.

Optou-se pela segunda possibilidade, por existir um questionário que se adequava aos objectivos perseguidos, e atendendo a que as questões nele formuladas não são específicas do desporto, mas de qualquer actividade essencialmente prática, que é o caso em estudo por isso se entendeu que este instrumento de recolha de dados se adequava aos objectivos do trabalho. O questionário utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD) que é a Leadership Scale for Sports (LSS) que foi desenvolvida em duas fases por Chelladurai e Saleh. Esta escala foi traduzida e validada para a população portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco e Santos em 1988 (Pinto 1997).

Esta escala é uma síntese de vários modelos de liderança e toma como referência as características da situação, do líder e dos membros, apresentando três versões: 1 – Preferência (comportamento do líder preferido pelos atletas); 2 – Percepção (comportamento do líder percebido pelos atletas) e 3 – Auto – Percepção (comportamento do líder auto – percebido pelo líder) (Chelladurai 1993).

A Escala de Liderança é composta por 40 questões que se distribuem por cinco dimensões do comportamento do líder: (1) Treino e Instrução, (2) Suporte Social e Feed-Back Positivo, (3) Reforço, (4) Comportamento Democrático e (5) Comportamento Autocrático. As três primeiras relacionam-se o comportamento de interacção do líder com os liderados e as duas últimas estão relacionadas com o seu estilo de decisão.

Apresentam-se no quadro seguinte as definições das cinco dimensões segundo Chelladurai (Chelladurai 1993).

Quadro 6 – Dimensões/Descrição		
DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Itens
TREINO e INSTRUÇÃO (13 Itens)	Comportamentos com vista à melhoria da prestação dos alunos através da incidência em treinos exigentes, instruindo os alunos nas técnicas e táticas das actividades, clarificando a relação entre os membros, estruturando e coordenando as suas actividades.	1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38
COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO (9 Itens)	Comportamento que favorece a participação dos atletas nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho e às táticas e estratégias das actividades.	2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33, 39

Continua na página seguinte

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Itens
COMPORTAMENTO AUTOCRÁTICO (5 Itens)	Comportamento que preconiza a independência das tomadas de decisão e vinca a sua autoridade formal.	6, 12, 27, 34, 40
SUPORTE SOCIAL (8 Itens)	Comportamento que se caracteriza pelo interesse acerca dos alunos e do seu bem estar, que procura um bom ambiente de grupo e tenta um bom relacionamento pessoal com os alunos.	3, 7, 13, 19, 22, 25, 31, 36
REFORÇO POSITIVO (5 Itens)	Comportamento que incentiva os alunos, reconhecendo e recompensando os bons desempenhos.	4, 10, 16, 28, 37

O valor a atribuir a cada dimensão obtêm-se pela média aritmética dos itens que correspondem a cada uma das dimensões.

No original, a Escala de Liderança tem cinco respostas possíveis, numa escala tipo Likert, em cada item, onde 1 corresponde à menor frequência e cinco à maior frequência dos comportamentos assinalados; no entanto foi utilizada uma escala de quatro pontos, em todos os questionários, no sentido de evitar a tendência central e de comprometer os respondentes relativamente a cada uma das questões.

Foi utilizada a «administração directa», pois foram os inquiridos que preencheram o questionário, sendo para o efeito utilizadas questões fechadas onde foram dadas as possibilidades de resposta aos inquiridos, tendo eles apenas que escolher uma.

Foi utilizada a escala que a seguir se apresenta para os dois questionários, frequência de comportamentos (auto percepção e percepção) e importância dos comportamentos.

Quadro 7 – Escala Questionários		
Frequência		Importância
Sempre (S)	1	Muito Importante (MI)
Frequentemente (F)	2	Algo Importante (AI)
Ocasionalmente (O)	3	Pouco Importante (PI)
Nunca (N)	4	Nada Importante (NI)

4.2. *Procedimentos*

Em seguida descreve-se o processo de recolha de dados e as técnicas estatísticas utilizadas, e o seu tratamento.

4.2.1. *Aplicação do instrumento/Recolha de dados.*

O momento escolhido para a aplicação dos questionários foi o mês de Junho (final do período lectivo), permitindo assim que tanto os alunos do 1.º Ano, como os oficiais colocados na Academia no ano lectivo 2004/05 tivessem tempo suficiente para poder responder ao questionário com maior e melhor propriedade, pelo facto de terem trabalhado juntos cerca de 9 meses.

Aos oficiais foram aplicados dois questionários (Escala de Liderança):

- Escala de preferência de comportamentos (o que devem fazer enquanto instrutores);
- Escala de comportamentos autopercepcionados (o que fazem enquanto instrutores).

A aplicação dos questionários aos oficiais foi feita individualmente, após explicação do objectivo do estudo, do que constavam os questionários, informados de que era anónimo e que a sua participação era voluntária, sendo aplicado primeiro a escala de percepção de comportamentos e em seguida a escala de graus de importância. Todos os oficiais contactados preencheram os dois. Aos alunos foram também aplicados dois questionários (Escala de Liderança):

- Escala de preferência de comportamentos pelos oficiais (o que devem fazer os oficiais enquanto instrutores);
- Escala de comportamentos percebidos pelos alunos (o que fazem os oficiais enquanto instrutores).

A sua aplicação aos alunos foi feita em sala, após coordenação da utilização do tempo com a cadeia de comando dos respectivos anos de curso.

Foi explicado aos alunos qual o objectivo do trabalho em que consistiam as Escalas de Liderança e a forma de as preencher,

sendo aplicada primeiro a escala de percepção de comportamentos e em seguida a escala de graus de importância. Os alunos foram informados que o questionário era anônimo e que era voluntária a sua participação, verificando-se que todos os alunos presentes preencheram o questionário.

4.2.2. *Instrumentos estatísticos utilizados*

Feita a recolha dos questionários, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, tendo sido utilizados para o efeito os seguintes programas:

- Microsoft Excel;
- Statistical Package for the Social Sciences 12 (SPSS 12)

4.2.3. *Técnicas Estatísticas*

Foi utilizada a estatística descritiva, consubstanciada na distribuição de frequências para todas as variáveis observadas, sendo também calculadas a moda e mediana para as variáveis ordinais, assim como percentagens, permitindo assim caracterizar a população em estudo.

5. **Apresentação e Discussão de Resultados**²⁵

A análise dos resultados é sempre uma tarefa difícil de realizar, porque os dados são o que são e não outros e é o investigador que tem aqui um papel determinante na apresentação e discussão desses dados. Sabendo disto, foi intenção manter o rigor de interpretação que os dados nos oferecem não colocando de forma deliberada qualquer menos boa interpretação ou seu enviesamento da mesma.

Embora a escala já tenha sido utilizada e validada para a população portuguesa, não significa que contenha adequada fiabilidade ou consistência interna para o contexto estudado, pelo que se entendeu verificar da sua consistência interna.

²⁵ Para o presente artigo entendeu-se apresentar num mesmo capítulo a apresentação e discussão de resultados e não dois capítulos diferentes. Esta opção decorre da intenção de não tornar o artigo demasiado extenso mantendo-se no entanto a informação entendida como relevante. Espera-se que a metodologia agora adoptada produza o efeito desejado.

Para esse efeito procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*. Os resultados recolhidos são os que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 8 – Consistência Interna				
Dimensões	Alunos		Oficiais	
	Preferência	Percepção	Auto-Percepção	Preferência
Treino Instrução (13 itens)	.797	.819	.619	.765
Suporte Social (8 itens)	.703	.757	.54	.626
Reforço (5 itens)	.781	.774	.628	.771
Democrático (9 itens)	.776	.758	.865	.84
Autocrático (5 itens)	.243	.174	.141	.396

Os valores encontrados para a dimensão autocrático, nas quatro versões assim como para o suporte social na auto-percepção, são baixos ($< .60$), pelo que os resultados relacionados com estas dimensões devem ser atendidos com alguma precaução.

Atendendo aos objectivos da investigação e às hipóteses colocadas, os resultados serão apresentados e discutidos pela ordem com que anteriormente foram enunciados.

5.1. *Importância dos comportamentos atribuída pelos Oficiais e pelos Alunos.*

5.1.1. *Importância dos comportamentos de liderança (Oficiais)*

Após a análise dos resultados e quanto ao grau de importância que os Oficiais atribuem aos comportamentos de liderança, percebe-se como mais importante um comportamento de Reforço Positivo seguido do factor Treino e Instrução, sendo o menos importante o Comportamento Autocrático. A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram preferidos: 1- Reforço Positivo, 2- Treino e Instrução, 3 – Comportamento Democrático, 4 – Suporte Social, e 5 – Comportamento Autocrático.

Este escalonamento parece indicar que os oficiais preferem uma relação com os alunos mais centrada nos objectivos a atingir, voltados para a tarefa (missão), ao mesmo tempo que preferem um estilo de decisão participativo por parte dos alunos, descurando no entanto o

suporte social, o que de alguma forma poderá estar relacionado com o bem-estar dos alunos.

Quanto ao posto esta tendência é mantida nos oficiais com o posto de tenente, atribuindo no entanto igual importância ao comportamento autocrático e suporte social, enquanto que os capitães dão mais importância a uma interação baseada no treino e instrução associada ao reforço positivo dando também importância ao suporte social. Em ambos os casos, o comportamento autocrático é o menos preferido. Relativamente ao curso de origem dos oficiais, na maioria dos casos não se registam alterações significativas às preferências indicadas; no entanto, comparando os oficiais do Exército com os da GNR, estes mantêm as preferências trocando apenas o comportamento autocrático com o suporte social; já os do Exército mantêm as duas primeiras dimensões alterando a sequência das outras três pela seguinte ordem, suporte social, comportamento democrático e por fim o comportamento autocrático.

5.1.2. *Importância dos comportamentos de liderança (Alunos)*

Quanto ao grau de importância que os alunos atribuem aos comportamentos de liderança, revela-se como mais importante o comportamento relacionado com o Treino e Instrução seguido da dimensão Reforço, sendo o menos importante o Comportamento Autocrático.

A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram preferidos foi: 1- Treino e Instrução, 2 - Reforço, 3- Comportamento Democrático, 4 – Suporte Social, e 5 – Comportamento Autocrático. Quanto ao género não existe diferença entre as preferências dos alunos, mantendo-se a ordem indicada para todos.

Relativamente ao ano de curso frequentado, os 1.º, 2.º e 3.º anos indicam as mesmas preferências, mas o 4.º ano coloca em primeiro lugar o reforço positivo seguido do treino e instrução. Quanto ao curso frequentado, todos os cursos indicam a mesma sequência de importância de comportamentos, com exceção dos cursos de Exército Armas, GNR Armas e Transmissões que dão mais importância ao suporte social do que ao comportamento democrático e os cursos de GNR Saúde e GNR Cavalaria invertem as primeiras preferências,

aparecendo primeiro o reforço positivo logo seguido do treino e instrução.

5.1.3. *Discussão*

Pela análise dos dados recolhidos os oficiais preferem ou dão importância aos comportamentos de reforço positivo, treino e instrução, comportamento democrático, suporte social e por fim o comportamento autocrático, atribuições muito semelhantes aos alunos porque estes fazem as mesmas opções, trocando apenas as duas primeiras dimensões dando mais importância ao treino e instrução.

No entanto, olhando o quadro abaixo, conferimos que embora a sequência de preferências seja semelhante, os valores da moda e da mediana não são iguais, o que nos indica uma diferença no grau de importância atribuída a esta dimensão, indicando que os alunos atribuem a todas as dimensões, excepto no comportamento democrático e autocrático, mais importância que os oficiais, mas mesmo assim nestas dimensões, as médias dos alunos são mais baixas que as dos oficiais.

		Quadro 9 – I				
		Inter relação com os alunos			Estilo de decisão	
		Treino e Instrução	Suporte Social	Reforço Positivo	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Oficiais	1,64	2,55	1,48	2,52	2,82
	Alunos	1,5	2,4	1,66	2,28	2,74
Moda	Oficiais	2	3	1	2	3
	Alunos	1	2	2	2	3
Mediana	Oficiais	2	3	1	2	3
	Alunos	1	2	2	2	3

5.1.3.1. *Treino e Instrução*

Os oficiais referem esta dimensão maioritariamente (63,6%) como algo importante e 36,4% como muito importante, existindo uma partição equitativa entre os capitães e apenas 33% dos tenentes a entenderem como muito importante.

Esta dimensão é referida pelos alunos como muito importante por 51,5% e 47% como algo importante. Quanto ao género, a maioria (51%) dos alunos do sexo masculino entendem esta dimensão como muito importante enquanto que as alunas afirmam maioritariamente como algo importante. Na variável ano escolar, ano que frequentam, os alunos dos 1.º (69%) e 3.º (53%) anos, maioritariamente indicam esta dimensão como muito importante enquanto que os dos 2.º (61%) e 4.º (57%) anos indicam como apenas algo importante. Relativamente ao curso que frequentam, os alunos dos cursos Exército Armas, Exército Engenharias, GNR Armas (todos do 1.º ano), Exército Administração, Artilharia e GNR Infantaria respondem em maior percentagem como sendo muito importante, já os alunos dos cursos Exército Saúde, GNR Administração, GNR Saúde, Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Engenharia de Transmissões, Engenharia de Material, maioritariamente indicam esta dimensão como algo importante, enquanto que o curso GNR Cavalaria reparte equitativamente respostas por muito e algo importante.

5.1.3.2. *Comportamento Democrático*

Os oficiais referem-no maioritariamente (57,6%) como Algo Importante.

O comportamento geral dos alunos relativamente a esta dimensão, é semelhante à dos oficiais dado que a sua maioria (66,8%) a refere como algo importante, não existindo grande diferença relativamente ao género dos alunos, atendendo a que 66,8% dos alunos do sexo masculino a indicam como algo importante e as alunas a indicam maioritariamente (66,6%) também como algo importante. Em função da variável Ano Escolar, é também considerada algo importante, respectivamente 74,1% o 4.º ano, 70,9% o 3.º ano, 68,8% o 2.º ano e 58,1% o 1.º ano, registando-se um aumento da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta; a análise por curso revela-nos que, independen-

temente do curso, esta dimensão é tida maioritariamente como Algo Importante (66,8%), logo seguida de pouco importante (28%).

5.1.3.3. *Comportamento Autocrático*

Os oficiais referem-no maioritariamente (75,8%) como sendo pouco importante. Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a preferência por este tipo de decisão é semelhante à dos oficiais dado que 71,3% a entendem como pouco importante. A variável género dos alunos não difere das preferências anteriores dado que alunos e alunas indicam maioritariamente, 70,2% e 80,4%, respectivamente, esta dimensão como Pouco Importante. A variável Ano Escolar, também não faz variar esta tendência dado que os 1.º ano (69,9%), o 2.º ano (72,8%), o 3.º ano (74,1%) e o 4.º ano (68,8%), a indicam como pouco importante.

5.1.3.4. *Suporte Social*

Os oficiais encontram-se praticamente divididos entre algo importante (45,5%) e pouco importante (54,5%), embora seja de referir que contribuem significativamente para o valor de algo importante, os Capitães (69%).

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Suporte Social é referida por 57,3% como algo importante. Em função da variável género dos alunos, constata-se que a maioria (58,8%) dos alunos do sexo masculino referem esta dimensão como algo importante e 37,7% como pouco importante, as alunas repartem as suas preferências por algo importante; (45%), e a maioria (50,9%) como pouco importante, apresentando aqui um comportamento inverso relativamente aos alunos do sexo masculino. Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo algo importante a maioria (57,3%) dos alunos. O comportamento dos anos escolares é semelhante, no sentido em que em todos a maioria dos alunos indica esta dimensão como algo importante. O 1.º ano com 51,6%, o 2.º ano com

53,6%, o 3.º ano com 63,4% e o 4.º ano com 65,5%, registando-se que a atribuição de importância a esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como algo importante 57,3%; no entanto, os cursos de Exército Administração (51,4%), GNR Administração (51,4%), GNR Saúde (60%), Engenharia Militar (50%) e Engenharia de Material (63,6%) invertem esta tendência indicando-a maioritariamente como pouco importante.

5.1.3.5. *Reforço Positivo*

Os oficiais relativamente a esta dimensão entendem-na como muito importante (54,5%) e algo importante (42,4%). Os oficiais subalternos encontram-se divididos nestas duas dimensões enquanto que nos capitães a sua maioria (61%) a entendem como sendo muito importante.

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que esta dimensão é referida como muito importante por 42% dos alunos e por 50,6% como algo importante, verificando-se que 92,7% dos a entendem como muito ou algo importante, pese embora invertam as preferências relativamente à preferência dos oficiais.

Em função da variável género, não se verificam grandes diferenças na preferência, dado que responderam maioritariamente a esta dimensão como algo importante 50,8% e 49%, os alunos do sexo masculino e do sexo feminino, respectivamente, e como muito importante responderam 41,8% dos alunos do sexo masculino e 43,1% do sexo feminino. Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo algo importante a maioria dos anos com excepção do 4º ano, cuja preferência é muito importante. A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como algo importante, excepto os cursos de Exército Engenharias (56,5%), GNR Administração (40%), GNR Saúde (54,5%), Artilharia (55,2)

e GNR Cavalaria (64,2%) que a referem como muito importante.

5.1.4. *Síntese final – Importância dos comportamentos (Oficiais e Alunos)*

Pode-se assumir que as preferências, ou o grau de importância, dos alunos é semelhante à dos oficiais, atribuindo no entanto os alunos mais importância às diversas dimensões. A sequência da importância das dimensões nos oficiais e nos alunos é a que se indica na tabela seguinte.

Quadro 10		
Oficiais		Alunos
Reforço Positivo	1.º	Treino e Instrução
Treino e Instrução	2.º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	3.º	Comportamento Democrático
Suporte Social	4.º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5.º	Comportamento Autocrático

Estamos em presença de uma preferência de comportamentos de interacção baseado na tarefa, acompanhados de indicadores de motivação ou reforço, onde o estilo de decisão preferido é o democrático, permitindo-se assim encontrar uma predominância na participação de todos relativamente às soluções encontradas.

No entanto o suporte social, dimensão associada à existência ou podendo dar consistência à liderança encontra-se como quarta preferência e referida apenas como pouco importante.

Podemos daqui concluir que o quadro de referência entre oficiais e alunos é semelhante, existindo preferencialmente preocupações com a obtenção de resultados, logo dirigidos para a tarefa, sendo descuradas as preocupações com o suporte social preferindo-se, no entanto, um estilo de decisão democrático ao autocrático.

5.2. Comportamentos autopercebidos e comportamentos preferidos pelos oficiais.

Após a análise dos resultados quanto à frequência dos comportamentos de liderança, que os Oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço Positivo, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático.

A frequência pela qual os comportamentos de liderança são autopercebidos é: 1- Treino e Instrução e Reforço Positivo, 3-Comportamento Autocrático, 4- Suporte Social, e 5- Comportamento Democrático.

Esta ordenação parece indicar que os oficiais praticam uma relação com os alunos mais centrada nos objectivos a atingir, voltados para a tarefa, ao mesmo tempo que desenvolvem um estilo de decisão não participativo por parte dos alunos, descurando o suporte social.

Quanto ao posto, verifica-se que existe uma troca entre o treino e instrução e o reforço positivo por parte dos tenentes; em ambos os casos o comportamento democrático é percebido como ocorrendo apenas ocasionalmente, permitindo perceber que existe uma alteração quanto à preferência e auto percepção dos comportamentos de liderança por parte dos oficiais. Estes apenas mantêm a dimensão Treino e Instrução como primeira preferida e auto percebida, enquanto todas as outras se alteram no posicionamento relativamente aos comportamentos preferidos e dados como importantes e aos comportamentos efectivamente praticados.

		Quadro 11				
		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Reforço Positivo	Treino e Instrução	Suporte Social	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Preferidos	1,48	1,64	2,55	2,52	2,82
	Autopercebidos	1,73	1,73	2,82	3	2,48
Moda	Preferidos	1	2	3	2	3
	Autopercebidos	2	2	3	3	2
Mediana	Preferidos	1	2	3	2	3
	Autopercebidos	2	2	3	3	2

Quanto à frequência dos comportamentos de liderança, que os Oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático.

Indicando a atribuição de frequência de comportamentos a 1- Treino e Instrução e Reforço Positivo, 3- Comportamento Autocrático, 4- Suporte Social, e 5- Comportamento Democrático.

A frequência de comportamento é semelhante à preferência, pese embora na auto-percepção é dada semelhante importância a ambas as dimensões. No estilo de decisão foram invertidos os sentidos, visto que o comportamento autocrático aparecia em 5º e último e agora nas auto-percepções é o terceiro, seguido do suporte social e o comportamento democrático em último, pelo que será aquele ao qual é dada menos importância.

Quadro 12		
Preferidos		Auto Percepcionados
Reforço Positivo	1.º	Treino e Instrução Reforço Positivo
Treino e Instrução	2.º	
Comportamento Democrático	3.º	Comportamento Autocrático
Suporte Social	4.º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5.º	Comportamento Democrático

Esta dimensão é auto-percepcionada como frequente por 72,7% dos oficiais e 27% como Sempre, existindo uma partição semelhante quanto a esta dimensão e quanto à classe de oficiais. Tanto os oficiais subalternos como os capitães (30%) indicam ter Sempre este tipo de comportamento, os restantes 60% indicam-no como frequente. A dimensão reforço positivo é auto percepcionada da mesma forma do que a dimensão treino e instrução, onde 27,3% dos oficiais indicam que têm sempre este tipo de comportamento e 72,7% frequentemente.

A dimensão suporte social não é referida como sendo praticada sempre e nunca, sendo o seu valor mais significativo (81,8%) como sendo ocasional. Quanto ao estilo de decisão que inclui as dimensões comportamento

democrático e comportamento autocrático, a grande maioria (72,7%) indica que apenas ocasionalmente toma um estilo democrático a par de um comportamento que maioritariamente (51,5%) ser frequentemente autocrático e 48,5% afirmar que o adota ocasionalmente. Embora o comportamento autocrático não tenha sido referido como utilizado sempre ou nunca, são os Capitães (69%) que o adoptam mais frequentemente e 15,2% dos oficiais nunca adoptam um comportamento democrático.

Os oficiais preferem um comportamento dando mais importância a uma relação onde existe preocupação com a tarefa, treino e instrução (missão) e motivação (reforço positivo) a par de um estilo de decisão democrático; no entanto abandonam as suas preferências e optam por comportamento autopercebido, dando ênfase ainda à tarefa e motivando dando reforços positivos, mas alteraram o seu estilo de decisão para autocrático não permitindo a participação dos alunos na tomada de decisão, continuando o suporte social a ser uma dimensão que apenas ocasionalmente é praticada.

5.3. *Percepção dos comportamentos dos oficiais e importância atribuída pelos alunos.*

Os resultados quanto à percepção que os alunos têm dos comportamentos de liderança dos oficiais, revelam como mais utilizado o comportamento relacionado com o Treino e Instrução seguido da dimensão Comportamento Autocrático, sendo o menos frequente o Suporte Social logo seguido do Comportamento Democrático.

A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram percebidos pelos alunos nos oficiais foi: 1- Treino e Instrução, 2- Comportamento Autocrático, 3- Reforço Positivo, 4- Comportamento Democrático, 5- Suporte Social.

Existem diferentes percepções quanto ao género. Os alunos do sexo masculino mantêm a percepção e apresentam a mesma sequência de comportamentos; já as alunas indicam o comportamento autocrático em primeiro lugar seguido depois pelo treino e instrução.

Quanto ao ano de curso que frequentam, a posição dos alunos relativamente aos comportamentos percebidos indicam que não existe igual apreciação entre os cursos. Quanto à inter-relação com os alunos, os 1.º e o 3.º anos percebem uma relação assente no treino e instrução seguida do reforço positivo. Quanto ao estilo de decisão ambos indicam o estilo autocrático

em primeiro lugar, sendo mesmo no 3.º ano a dimensão com média mais baixa, situação que se repete nos 2.º e 4.º anos.

Quanto ao curso frequentado a análise dos dados permite-nos verificar que não existe uma constante, permitindo-nos associar vários cursos. Nos cursos de Infantaria, Artilharia, Cavalaria e Engenharia Militar, cerca de 40% dos alunos percebem os comportamentos autocráticos como os primeiros logo seguido da preocupação com a instrução e treino, sendo referenciado o comportamento democrático e o suporte social em últimos.

Após a análise dos resultados quanto à percepção que os alunos têm dos comportamentos de liderança dos oficiais, verifica-se que existe uma grande alteração relativamente aos comportamentos preferidos.

Esta alteração reporta-se não só à sequência dos comportamentos por grau de importância versus frequência com que são praticados, mas também quanto à intensidade com que são verificados, atendendo aos valores das médias, moda e mediana indicados no quadro seguinte.

		Quadro 13				
		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Treino e Instrução	Reforço Positivo	Suporte Social	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Preferidos	1,5	2,4	1,66	2,28	2,74
	Percebidos	2,34	2,67	3,19	2,38	3,12
Moda	Preferidos	1	2	2	2	3
	Percebidos	2	3	3	2	3
Mediana	Preferidos	1	2	2	2	3
	Percebidos	2	3	3	2	3

5.3.1. *Treino e Instrução*

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão treino e instrução é referida maioritariamente (59,3%) como frequente e 37,3% como ocasional. No entanto, 62,5% dos alunos registam esta dimensão como ocorrendo sempre ou frequentemente; todavia, esta dimensão é referida pelos alunos como muito importante por 51,5% e, 47% como algo importante.

Quanto ao gênero dos alunos e quanto à frequência dos comportamentos não existe diferença significativa, atendendo a que os do sexo masculino e feminino apresentam valores muito semelhantes de este comportamento ocorre frequentemente, 60% e 59% respectivamente. Como ocorrendo ocasionalmente responderam 36% dos alunos do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino, a maioria (51%) dos alunos do sexo masculino entendem esta dimensão como muito importante, enquanto que as alunas afirmam majoritariamente como algo importante.

Na variável ano escolar, todos os anos de cursos respondem majoritariamente que este comportamento ocorre frequentemente (1.º ano com 75,1%, o 2.º ano com 50%, o 3.º ano com 62,3%), com exceção do 4.º ano (54,8%) cuja percepção é de esta ocorrer ocasionalmente e apenas 43% frequentemente.

Relativamente ao grau de importância os alunos do 1.º (69%) e 3.º (53%) anos, majoritariamente indicam esta dimensão como muito importante enquanto que os do 2.º (61%) e 4.º (57%) anos a indicam como apenas algo importante.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos percebem majoritariamente a ocorrência desta dimensão como frequente, excepto os cursos de GNR Saúde (54,6%), Infantaria (56,8%), Cavalaria (56%) e Engenharia Militar (54%), que têm a percepção de ocorrência do comportamento de forma ocasional. O curso de Artilharia encontra-se dividido (50%) entre estes dois parâmetros. Quanto ao grau de importância, os alunos dos cursos Exército Armas, Exército Engenharias, GNR Armas (todos do 1.º ano), Exército Administração, Artilharia e GNR Infantaria respondem em maior percentagem como sendo muito importante; já os alunos dos cursos Exército Saúde, GNR Administração, GNR Saúde, Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Engenharia de Transmissões, Engenharia de Material, majoritariamente indicam esta dimensão como algo importante, enquanto que o curso GNR Cavalaria reparte equitativamente respostas por muito e algo importante.

5.3.2. *Comportamento Democrático*

Verifica-se que a dimensão comportamento democrático não é referida pelos alunos como sendo um comportamento que ocorre sempre

por parte dos oficiais, existindo a percepção maioritária (75,9%) de que este comportamento é ocasional e 18,1% (84) alunos têm a percepção de nunca ocorrer. O comportamento geral dos alunos relativamente a esta dimensão indica que a sua maioria (66,8%) a refere como algo importante.

A maioria dos alunos do sexo masculino (77%) assim como do sexo feminino (66,6%) referem este comportamento como sendo ocasional, sendo referido por 6% dos alunos do masculino como frequente. Quanto à preferência não existe grande diferença relativamente ao género dos alunos atendendo a que 66,8% dos do sexo masculino a indicam como algo importante e as alunas a indicam, maioritariamente (66,6%), também como Algo Importante.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo um comportamento ocasional, 73,8% do 1º ano, 73,6% do 2º ano, 76,3% do 3º ano e 81,7% do 4º ano, percebendo-se que aumenta com o ano escolar que se frequenta, sendo esta dimensão percebida como ocasional ou que nunca ocorre. Quanto ao grau de importância regista-se que é considerada algo importante, respectivamente 74,1% o 4º ano, 70,9% o 3º ano, 68,8% o 2º ano e 58,1% o 1º ano, registando-se um aumento da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta, existindo uma relação entre a preferência e a frequência. Os anos de curso que mais importância lhe atribuíram são aqueles que menos frequentemente a registam.

5.3.3. *Comportamento Autocrático*

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Autocrático é referida como sendo um comportamento que ocorre de forma frequente por 59,5% dos alunos e ocasionalmente por 38,4%, enquanto que tinha sido indicada maioritariamente (71,3%) como pouco importante, verificando-se nesta dimensão uma grande diferença entre o comportamento preferido e o percebido.

A variável género indica-nos que responderam maioritariamente a esta dimensão como frequentemente (60,5%) do sexo masculino, enquanto que as alunas se encontram divididas entre frequentemente (50,9%) e ocasionalmente (47%). Quanto às preferências, esta

partição não aconteceu, dado que alunos e alunas indicam maioritariamente, 70,2% e 80,4% respectivamente, esta dimensão como pouco importante.

A variável Ano Escolar indica-nos que este é um comportamento frequente (1.º ano, 73,6% do 2.º ano, 76,3% do 3.º ano e 81,7% do 4.º ano), percebendo-se que esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta; no entanto foi atribuída pela maioria dos anos escolares, o 1.º ano (69,9%), o 2.º ano (72,8%), o 3.º ano (74,1%) e o 4.º ano (68,8%), como pouco importante.

5.3.4. *Suporte Social*

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão suporte social é referida por 67,5% dos alunos como ocorrendo ocasionalmente e 26,1% dos alunos respondem como nunca ocorrendo, pelo que a maioria dos alunos (94,6%) percebe este comportamento de Suporte Social como não ocorrendo ou ocorrendo ocasionalmente; relembre-se que foi referida por 57,3% como algo importante.

Em função da variável género, constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como ocasionalmente 68,2% do sexo masculino e 60,7% do sexo feminino, não se tendo registado o mesmo comportamento quanto às preferências, dado que a maioria (58,8%) dos alunos do sexo masculino a referiu como algo importante enquanto que as alunas (50,9%) a referem como pouco importante. Analisando a variável Ano Escolar, todos os cursos têm maioritariamente a percepção deste comportamento ocorrer de forma ocasional e tinham-lhe atribuído também maioritariamente (57,3%), como sendo algo importante. O 1.º ano com 51,6%, o 2.º ano com 53,6%, o 3.º ano com 63,4% e o 4.º ano com 65,5%, registando-se que a atribuição de importância a esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta. A atribuição como algo importante é também registada pela maioria dos cursos; os cursos de Exército Administração (51,4%), GNR Administração (51,4%), GNR Saúde (60%), Engenharia Militar (50%) e Engenharia de Material (63,6%) invertem esta tendência indicando-a maioritariamente como pouco importante.

5.3.5. *Reforço Positivo*

A dimensão reforço positivo é referida maioritariamente (59,9%) como ocasional, mas existe uma separação nítida com o que é preferido pois a maioria dos alunos indicam-na como muito importante (42%), ou algo importante (50,6%), registando-se aqui que 92,7% dos alunos a entendem como muito ou algo importante, o que depois não se vem a verificar.

Quanto ao género, 59% dos alunos do sexo masculino e 66,6% das alunas têm a percepção que este comportamento ocorre ocasionalmente. Relativamente à importância atribuída ela é tida como algo importante por 50,8% e por 49% dos alunos do sexo masculino e do sexo feminino, respectivamente, e como muito importante responderam 41,8% dos alunos do sexo masculino e 43,1% do sexo feminino, o que perfaz 92,6% dos alunos e 84,9% das alunas como muito ou algo importante, o que depois não é correspondido por parte dos oficiais atendendo a que a maioria dos alunos a percebe como ocorrendo ocasionalmente.

A apreciação feita pela variável Ano Escolar ou curso frequentado é semelhante, pois todos os cursos indicam maioritariamente o comportamento como ocasional e apenas o curso Exército Armas apresenta 50,7% de respostas indicando que este comportamento é Frequente e quanto ao grau de importância a maioria referiu como sendo algo importante, com excepção do 4.º ano cuja preferência é muito importante.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como algo importante, excepto os cursos de Exército Engenharias (56,5%), GNR Administração (40%), GNR Saúde (54,5%), Artilharia (55,2) e GNR Cavalaria (64,2%) como muito importante.

5.3.6. *Síntese final*

As preferências e percepções dos alunos estão indicadas na tabela abaixo e mostram que são percebidos o Treino e Instrução como a dimensão à qual os oficiais atendem com mais frequência, no entanto uma dimensão que era tida como muito importante pelos alunos é registada apenas como frequente.

Quanto ao estilo de decisão, este é percebido como autocrático e de forma frequente, enquanto que o que era preferido era o democrático, mesmo que apenas ocasionalmente.

O reforço positivo era considerado pelos alunos como a segunda dimensão mais importante sendo no entanto percebida agora como a terceira a ser praticada. A dimensão suporte social que antes tinha sido atribuída como pouco importante é referida, enquanto percebida como ocorrendo ocasionalmente.

Quadro 14		
Preferido		Percebido
Treino e Instrução	1.º	Treino e Instrução
Reforço Positivo	2.º	Comportamento Autocrático
Comportamento Democrático	3.º	Reforço Positivo
Suporte Social	4.º	Comportamento Democrático
Comportamento Autocrático	5.º	Suporte Social

Estes dados apontam para uma divergência entre os comportamentos que os alunos preferem e os comportamentos que os alunos percebem. Tendo sido mantida a interação baseada no treino e instrução todas as outras dimensões alteraram o seu posicionamento, com especial enfoque no comportamento autocrático enquanto estilo de decisão e a pouca atenção dada ao suporte social.

5.4. *Comportamentos percebidos pelos alunos e comportamentos autopercebidos pelos oficiais*

Após a análise dos resultados quanto à frequência dos comportamentos de liderança que os oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço Positivo, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático. Os alunos observam os comportamentos de liderança dos oficiais de forma semelhante, com o Treino e Instrução em primeiro. Existe no entanto uma troca entre o reforço positivo pelo comportamento autocrático, por parte dos alunos, aparecendo as outras dimensões com a mesma sequência.

		Quadro 15				
		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Treino e Instrução	Reforço Positivo	Suporte Social	Comportamento Autocrático	Comportamento Democrático
Média	Oficiais	1,73	1,73	2,82	2,48	3
	Alunos	2,34	2,67	3,19	2,38	3,12
Moda	Oficiais	2	2	3	2	3
	Alunos	2	3	3	2	3
Mediana	Oficiais	2	2	3	2	3
	Alunos	2	3	3	2	3

De notar ainda que existe praticamente concordância em todas as dimensões, excepto na de Reforço Positivo, entre os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais e os comportamentos percepcionados pelos alunos.

Quadro 16		
Oficiais		Alunos
Treino e Instrução	1.º	Treino e Instrução
Reforço Positivo		
	2.º	Comportamento Autocrático
Comportamento Autocrático	3.º	Reforço Positivo
Suporte Social	4.º	Comportamento Democrático
Comportamento Autocrático	5.º	Suporte Social

A comparação entre as dimensões auto percepcionadas pelos oficiais e percepcionadas pelos alunos dão-nos indicações preciosas quanto à realidade existente nos comportamentos de liderança por parte daqueles. Entende-se que isto é verdade pelo facto de uns percepcionarem os seus comportamentos deste modo e de outros os reconhecerem enquanto tal. Estamos em presença de uma relação oficial/aluno dedicada ao treino e instrução, o que reflecte uma preocupação com os resultados a atingir, pretendendo-se assim cumprir a missão de ensinar; no entanto é descurada pelos oficiais a componente de suporte social e onde o estilo de decisão

exclui os alunos sendo preponderantemente autocrático. Esta actuação é percebida pelos alunos praticamente da mesma forma.

Esta prática, seja auto percebida pelos oficiais seja percebida pelos alunos não corresponde, excepto na preocupação com o treino e instrução, às preferências anteriormente atribuídas às diversas dimensões, tanto nos oficiais como dos alunos.

6. Conclusões

Considerando os objectivos propostos e de acordo com o problema inicialmente formulado “Quais os comportamentos de Liderança dos Oficiais do DIT”, do qual se encontraram questões derivadas ou de segunda ordem, tais como saber se o quadro de referência, enquanto preferências, entre os oficiais e alunos é semelhante e se estas se mantêm depois no plano real, assumindo que a realidade estará muito próxima ou coincidente com as autopercepções dos oficiais e percepções dos alunos, pretendia-se de facto averiguar quais os comportamentos de Liderança dos oficiais do DIT.

É certo que através das questões de segunda ordem pretendia-se saber qual a percepção dos alunos como um todo, assim como por cursos e anos de curso e se de facto existam diferenças, quer no grau de importância, quer na percepção.

Dos resultados obtidos podemos concluir que o quadro de referência, quadro este que se pretende relacionado com comportamentos preferidos, tanto dos oficiais como dos alunos é semelhante, como é indicado no quadro abaixo.

Quadro 17		
Comportamentos Preferidos		
Oficiais		Alunos
Reforço Positivo	1.º	Treino e Instrução
Treino e Instrução	2.º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	3.º	Comportamento Democrático
Suporte Social	4.º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5.º	Comportamento Autocrático

Pode referir-se que ambos, oficiais e alunos, preferem dar mais importância a uma relação com estes baseada em preocupações com o treino e instrução acompanhada com reforços positivos, onde prevalecem preocupações com o rendimento dos alunos e com o atingir os objectivos propostos. Este tipo de relação está directamente relacionado com a procura de resultados, existindo a intenção de ensinar bem para melhor ser realizado, acompanhado da motivação e do reconhecimento do mérito por parte de quem executa.

Quanto ao estilo de decisão ambos, oficiais e alunos, preferem um estilo de decisão tipo democrático, assente na participação dos alunos para a resolução das diversas situações em aula, permite-se e acolhe-se a opinião dos alunos, assim como se entende que estes devem estabelecer os seus próprios objectivos. Existe no entanto, e deve-se-lhe dar alguma importância, a dimensão suporte social como sendo apenas a 4.^a preferência e referida maioritariamente como pouco importante pelos oficiais e onde os alunos maioritariamente a indicam como algo importante, não existindo referências a muito importante. Esta dimensão reputa-se de importante porque ela contribui, a par do comportamento democrático, para relações interpessoais assentes na liderança.

O instrutor preferido permite a participação, é directivo e orientado para os resultados, estando em presença um estilo de autoridade, vocacionado para a tarefa e com poucas preocupações com as pessoas. É do estilo tutorial, com forte orientação para a tarefa, clarificação dos papéis e responsabilização pela organização e monitorização das tarefas, associado a um relacionamento de motivação para o cumprimento das missões.

Existe alguma orientação para as pessoas, manifestando-se no entanto um fraco relacionamento e preocupação com os subordinados. Neste tipo de relacionamento permite-se a possibilidade de partilha do poder, e a participação dos subordinados no que concerne às tomadas de decisão.

Diria que estamos em presença de um relacionamento, preferido, que decorre da norma, dos papéis que cada um desenvolve, existindo a intensão fundamental em cumprir objectivos aliada a alguma preocupação em os atingir, dando reforços e motivando, o que de todo não será de admirar, pelo facto de estar de alguma forma enraizada, e penso que bem, na cultura militar, que as missões são para cumprir. Parece no entanto existir alguma fragilidade relativamente ao elemento que contribui para a consolidação da liderança, que são as relações interpessoais assentes no apoio sempre necessário a dedicar aos subordinados, promovendo o seu bem-estar, nem que seja apenas no seio da relação entretanto criada.

Relativamente aos comportamentos autopercecionados e percecionados, o que nos pode indicar comportamentos muito próximos da realidade se não mesmo a realidade, encontramos situações algo semelhantes entre o que é autopercecionado pelos oficiais e percecionado pelos alunos, como mostra o quadro abaixo.

Estamos em presença de um relacionamento onde continua a existir uma preocupação permanente com a obtenção de resultados associada à existência de reforços positivos por parte dos oficiais, mas onde o estilo de decisão agora exercido é o autocrático.

Os alunos entendem o comportamento dos oficiais do mesmo modo, colocando ênfase no treino e instrução, manifestando preocupação com os resultados a atingir acompanhado de reforços positivos, mas onde o estilo de decisão é também ele reconhecido como autocrático.

Quadro 18		
Comportamentos autopercecionado e Percecionados		
Oficiais		Alunos
Treino e Instrução Reforço Positivo	1.º	Treino e Instrução
	2.º	Comportamento Autocrático
Comportamento Autocrático	3.º	Reforço Positivo
Suporte Social	4.º	Comportamento Democrático
Comportamento Democrático	5.º	Suporte Social

De referir que os comportamentos que consubstanciam uma relação de liderança, o comportamento democrático e o suporte social, são as dimensões, tanto autopercecionadas como percecionadas, que ocupam as últimas posições e referidas, pela maioria dos alunos, como sendo praticadas ocasionalmente ou nunca ocorrendo.

Estas indicações deixam perceber a preocupação contínua com o cumprimento das tarefas, mas afastam-se definitivamente das pessoas, consubstanciando assim um estilo de autoridade autocrático que é referido pelos oficiais e pelos alunos como ocorrendo frequentemente.

Estamos em presença de um relacionamento, agora exercido, que decorre das funções atribuídas associadas aos papéis que cada um desenvolve, existindo a preocupação fundamental em cumprir e atingir objectivos, dando reforços e motivando; no entanto existem poucos desempenhos relacionados com os elementos que consubstanciam a liderança, estando por isso em presença de relações assentes no poder formal atribuído, não se conseguindo ultrapassar a autoridade decorrente do cargo.