

1994/1995

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA PARA CUMPRIMENTO PARCIAL  
DO GRAU DE MESTRE EM  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
PELO  
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

**Miguel N. P. M. M. Silva**

**Modelo de um curso de Liderança Militar  
para Sargentos e Praças da Armada**

**ORIENTADOR : Jorge Correia Jesuíno**

**Instituto Superior de Psicologia Aplicada**

**SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR : J. Correia Jesuíno**

**Instituto Superior de Psicologia Aplicada**



**Centro de Documentação do I.S.P.A.**

*Tel. 866 31 84*

**Reg. 9554**

**Gostaria de agradecer:**

**\* À Marinha de Guerra Portuguesa pela  
facilitação na recolha de dados da presente  
dissertação, e em particular à Direcção de  
Formação e à Escola de Fuzileiros pelo apoio  
fornecido no tratamento de dados.**

## INDICE

Agradecimentos _____	I
Indice _____	II
Lista de Tabelas _____	V
Lista de Figuras _____	VI
Resumo _____	VII
Prefácio _____	1
<b>1. Introdução e Revisão da Literatura _____</b>	<b>5</b>
<b>1.1 O significado da liderança _____</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Eficácia de liderança _____</b>	<b>11</b>
a. Variáveis causais _____	14
b. Variáveis de intervenção _____	14
c. Variáveis de saída _____	14
<b>1.3 O comportamento do lider _____</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Tipologia das teorias de liderança _____</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Liderança Funcional _____</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Teoria dos constructos pessoais _____</b>	<b>24</b>
<b>1.7 Modelo de contingência de Fiedler _____</b>	<b>25</b>
a. Líderes motivados para o relacionamento _____	28
b. Líderes motivados para a tarefa _____	29
<b>1.8 Liderança situacional _____</b>	<b>30</b>
1.8.1 Conceito básico de liderança situacional _____	32
1.8.2 Desenvolvimento dos colaboradores ou grupo _____	33
1.8.3 Definição de desenvolvimento _____	34
1.8.4 Selecção do estilo apropriado _____	37
1.8.5 Aplicação da liderança situacional _____	41
a. O estilo de liderança e os níveis administrativos _____	50
b. Análise dos instrumentos LEAD _____	51
c. A liderança situacional e o contexto organizacional _____	53
<b>2. Método _____</b>	<b>57</b>
<b>2.1 Experiência 1 (Validação interna do curso de liderança) _____</b>	<b>57</b>
2.1.1 Sujeitos _____	57
2.1.2 Procedimentos e escalas _____	57
A. Conversas informais _____	59
B. Técnicas de comunicação _____	59
C. Tarefas práticas de liderança _____	60
D. Representação teatral _____	61
E. Pista de combate _____	62
F. Pista de obstáculos _____	62
G. Corrida Montanha Russa _____	63
H. Exercício de Orientação Terrestre (IOP) _____	64
I. Debate _____	67

<b>J. Infantaria</b> _____	68
<b>2.2 Experiência 2 (Estilos de liderança - Hersey e Blanchard)</b> _____	72
<b>2.2.1 Sujeitos</b> _____	72
<b>2.2.2 Procedimentos e escalas</b> _____	73
<b>A. Instrumentos de pesquisa</b> _____	73
<b>B. Tratamento estatístico</b> _____	75
<b>2.3 Experiência 3 (Atitudes e comportamentos enquanto líderes)</b> _____	76
<b>2.3.1 Sujeitos</b> _____	76
<b>2.3.2 Procedimentos e escalas</b> _____	76
<b>A. Instrumentos de pesquisa</b> _____	77
<b>B. Tratamento estatístico</b> _____	77
<b>2.4 Experiência 4 (Necessidades e motivações)</b> _____	79
<b>2.4.1 Sujeitos</b> _____	80
<b>2.4.2 Procedimentos e escalas</b> _____	80
<b>A. Instrumentos de pesquisa</b> _____	81
<b>B. Tratamento estatístico</b> _____	81
<b>2.5 Experiência 5 (Capacidades e competências de um líder)</b> <b>(Grelhas de Kelly/"Focus Group")</b> _____	82
<b>2.5.1 Sujeitos</b> _____	83
<b>2.5.2 Procedimentos e escalas</b> _____	83
<b>A. Instrumentos de pesquisa</b> _____	84
<b>B. Tratamento estatístico</b> _____	86
<b>2.6 Experiência 6 (Medição da eficácia do curso de liderança)</b> _____	87
<b>2.6.1 Sujeitos</b> _____	87
<b>2.6.2 Procedimentos e escalas</b> _____	87
<b>A. Instrumentos de pesquisa</b> _____	87
<b>B. Tratamento estatístico</b> _____	88
<b>3. Resultados</b> _____	90
<b>3.1 Experiência 1 (Validação do curso de liderança)</b> _____	93
<b>A. Validação antes do início da acção de formação</b> _____	93
<b>B. Validação durante a acção de formação</b> _____	94
<b>C. Validação no final da acção de formação</b> _____	96
<b>D. Validação externa</b> _____	98
<b>3.2 Experiência 2 (Estilos de liderança)</b> _____	99
<b>3.3 Experiência 3 (Atitudes e comportamentos enquanto líderes)</b> _____	104
<b>3.4 Experiência 4 (Necessidades e motivações)</b> _____	108
<b>3.5 Experiência 5 (Capacidades e competências de um líder)</b> <b>(Grelhas de Kelly/"Focus Group")</b> _____	112
<b>3.6 Experiência 6 (Medição da eficácia dos cursos de liderança)</b> _____	118
<b>4. Discussão</b> _____	130
<b>4.1 Sugestões/Recomendações</b> _____	140
<b>5. Referências bibliográficas</b> _____	143

## ANEXOS

Anexo A (Plano dos cursos de aperfeiçoamento em liderança)	A-1/A-95
Anexo B (Fichas de avaliação dos vários módulos do curso)	B-1/B-31
Anexo C (Tarefas práticas de liderança)	C-1/C-59
Anexo D (Análise de dados dos testes práticos efectuados cursos).	D-1/D-9
Anexo E (Análise de dados do questionário de opinião)	E-1/E-19
Anexo F (Análise de dados das qualificações profissionais)	F-1/F-7
Anexo G (Análise de dados de estilos de liderança)	G-1/G-29
Anexo H (Análise de dados de atitudes)	H-1/H-21
Anexo I (Análise de dados de necessidades e motivações)	I-1/I-37
Anexo J (Análise de dados de estímulos de liderança)	J-1/J-17
Anexo K (Análise de dados da regressão múltipla)	K-1/K-49

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Solução factorial após rotação Varimax (escala LPC)_____</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 2 - Frequências, médias e desvios padrões das variáveis motivações _____</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 3 - Solução factorial de motivações, após rotação Varimax ____</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 4 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Média”_____</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 5 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Qualificação” _____</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 6 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Motivação” _____</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 7 - Valores da regressão múltipla para a variável “S1”_____</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 8 - Valores da regressão múltipla para a variável “S2”_____</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 9 - Valores da regressão múltipla para a variável “S3”_____</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 10 - Valores da regressão múltipla para a variável “S4”_____</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 11 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Eficácia”_____</b>	<b>125</b>
<b>Tabela 12 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Higiene”_____</b>	<b>126</b>
<b>Tabela 13 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Afiliação”_____</b>	<b>127</b>
<b>Tabela 14 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Vida pessoal”_____</b>	<b>128</b>
<b>Tabela 15 - Nivel de qualificações profissionais por especificidade de curso _____</b>	

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Aproximações gerais na pesquisa da eficácia do líder_____</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2 - Relação entre variáveis causais, intervenção e de saída_____</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 - Os quadrantes de liderança da universidade de Ohio_____</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4 - Tipologia das teorias de liderança_____</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5 - As três acções do líder_____</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 - Situações que determinam o controle situacional_____</b>	<b>27</b>
<b>Figura 7 - Previsão da produtividade de estilos de liderança_____</b>	<b>28</b>
<b>Figura 8 - Liderança Situacional_____</b>	<b>32</b>
<b>Figura 9 - “Continuum” do desenvolvimento dos subordinados_____</b>	<b>35</b>
<b>Figura 10 - Estilos de liderança e os vários níveis de desenvolvimento__</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11 - Exigências de baixa e alta flexibilidade_____</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12 - Dimensões do comportamento de direcção e de apoio_____</b>	<b>45</b>
<b>Figura 13 - Perfis de estilo e os níveis administrativos_____</b>	<b>50</b>
<b>Figura 14 - A Janela de Johari_____</b>	<b>52</b>
<b>Figura 15 - Níveis de qualificações profissionais por especificidade de curso_____</b>	<b>92</b>
<b>Figura 16 - Modelo de Abordagem Sistémica_____</b>	<b>93</b>
<b>Figura 17 - Estrutura das organizações no Século XXI_____</b>	<b>141</b>
<b>Figura 18 - Os quatro estados de intervenções_____</b>	<b>141</b>

## RESUMO

Esta dissertação visa propôr um Modelo de um curso de Liderança Militar para uma Instituição como a Marinha de Guerra Portuguesa, bem como a condução da validação interna e externa do curso.

Paralelamente à validação do curso foram efectuados estudos exploratórios de investigação, referentes aos efeitos dos factores situacionais nos estilos de liderança adoptados pelos Sargentos e Praças da Armada.

A população em estudo compreende Sargentos Ajudantes da Marinha de Guerra Portuguesa a frequentarem o Curso de Promoção de Sargento Chefe, 1º/2º Sargentos e Cabos da Marinha de Guerra Portuguesa com perspectivas lógicas de frequentarem o Curso de Formação de Sargentos.

Em cada estudo da presente dissertação utilizaram-se diversos testes estatísticos, sendo a análise de dados objecto de tratamento pelo **SPSS (Statistical Package for Social Science)**.

No estudo referente à validação interna do curso efectuou-se uma análise de variância com o objectivo de verificar a existência de uma relação entre a média e os vários cursos efectuados, conduzindo-se também um teste “t” de Student, com o fim de determinar se as médias de duas amostras não relacionadas diferem.

A média dos testes efectuados por cada formando apresenta uma distribuição normal, centrando-se em 14,72 valores, existindo diferenças entre as médias dos vários cursos ( $p=0.0007<0.05$ ), no entanto tal diferença não se deve ao facto de a média ter sido apreciada por diferentes formadores ( $t=-1.67$ ,  $p=0.096>0.05$ , NS), mas sim, em virtude de diferenças dos vários grupos, nomeadamente no nível de habilitações profissionais

dos formandos dos vários cursos. Este curso foi muito bem aceite por todos os que o frequentaram, tendo todos eles, sem excepção, manifestado uma opinião entre o Bom e o Excelente, de acordo com os resultados registados no questionário de opinião, verificando-se também aqui, algumas diferenças significativas entre as frequências de opinião manifestadas.

O estudo exploratório de pesquisa do estilo de liderança situacional percebido por cada formando enquanto líder, indica-nos a escolha como estilo dominante o estilo S2 (Negociativo) - escolhido por 64% da população -, sobressaindo como estilo dominante/estilo de apoio os estilos S2/S3 (Negociativo/Participativo) - correspondendo a 54% da população. Os estilos de liderança são eficazmente empregues - cerca de 51% da população, e não existem diferenças significativas entre os vários cursos na frequência de escolha do estilo dominante.

Existe uma forte interrelação entre os quatro estilos de liderança, explicável pela flexibilidade necessária que o líder terá de desenvolver, de forma a utilizar cada um dos quatros estilos, de acordo com a situação que se lhe deperar.

Em relação ao método utilizado no estudo das atitudes e comportamentos enquanto líderes, optou-se pela condução de uma análise factorial, cuja solução nos forneceu três factores (factor social, factor tarefa, e factor comunicação/confiança), responsáveis por 58,5% da variância explicada. A consistência interna deste estudo indica um Alpha de Cronbach=0.9023, indicando que o estudo tem fidelidade interna. Como resultado dos dados observados, verifica-se que a maioria da população está direccionada para um comportamento de relacionamento, em detrimento de um comportamento para a tarefa.

Não existem diferenças significativas entre os vários cursos tendo por base os novos factores determinados.

O estudo referente às necessidades e motivações da população em estudo, baseou-se também na condução de uma análise factorial, também ela responsável pelo aparecimento de três factores (factor higiénico, factor afiliativo, e factor vida pessoal), responsáveis por 62,7% da variância acumulada., conseguindo-se um nível de consistência interna -  $\text{Alpha}=0.8791$ . Assim, a população em estudo deverá ver satisfeita as necessidades higiénicas , nomeadamente as ligadas às condições de trabalho, por forma a poder ser motivada quer através de elementos afiliativos, quer através de factores ligados à vida pessoal.

O estudo sobre as capacidades e competências de um líder foi conduzido tendo por base o método da análise factorial por correspondência, bem como a análise de conteúdo de entrevistas gravadas. De entre os resultados saliente-se que:

A Chefia Actual da Armada age de uma forma inteligente; a Chefia Ideal da Armada e o subordinado ideal deveriam ser honestos; os melhores chefes, camaradas e subordinados são experientes e tolerantes; o chefe ideal e o próprio entendem-se como leais e humanos.

Indica-se como sugestão, o modelo das organizações do Século XXI, bem como os níveis de intervenção a que essas organizações estarão sujeitas.

## Prefácio

A Marinha de Guerra Portuguesa tem-se dedicado nos últimos tempos a imaginar e implementar programas para resolver problemas de liderança. Já houve alguma melhoria embora problemas persistam. Mas há que ter consciência de que não devemos ignorar o problema global, do qual os problemas específicos constituem meros sintomas.

Se falharmos em reconhecer isto, há uma forte possibilidade de continuarmos a atacar os problemas como foi feito no passado, partindo do princípio que aquilo que serviu no passado (ou parece continuar a servir) servirá no futuro, em vez de lidarmos com as verdadeiras causas subjacentes.

O nosso principal problema é que temos vindo a perder de vista o objectivo do Serviço Militar, e que já não temos uma ideia clara de quem somos e o que somos.

Estivemos tão absorvidos em ir ao encontro das necessidades do dia-a-dia das nossas funções, que temos esquecido os nossos objectivos últimos, e, como resultado, estamos sofrendo uma crise de identidade profissional.

Por outras palavras à medida que o militar se tem tornado mais “profissional”, tem tido tendência a perder aqueles valores que tradicionalmente o identificava. E, à medida que esses valores enfraquecem, tem-se tornado mais difícil manter a identificação de cada um com alguma coisa que consubstancia a sua carreira.

Uma das razões para esta evolução negativa tem sido a não manutenção da “tradição” devido a uma interpretação demasiado restrita daquilo em que consiste a liderança.

Por Liderança Naval entende-se a função de comunicar por quaisquer meios com subordinados a fim de executar uma tarefa, alcançar ou manter um nível de conducta ou ganhar aceitação para um estado de coisas. O objectivo principal da liderança

numa organização militar será sempre o cumprimento bem sucedido da missão.

Como?

Qualquer organização funciona de acordo com planos que especificam as tarefas que devem ser executadas eficientemente a fim de alcançar os objectivos. Dois elementos entram aqui em jogo: o nível de habilitação do trabalho individual e a capacidade supervisora do administrador.

Mas sobrepondo-se a isto está o factor Motivação. Por outras palavras, um homem não pode saber apenas cumprir bem a sua função, como deve também estar desejoso de a cumprir bem. Este é um princípio básico da Administração, que os militares adoptaram das pesquisas civis, estando o problema em que nós não conseguimos ver a sua limitação inerente.

Patriotismo, amor da Pátria, honra, determinação e dedicação a um ideal são as qualidades que constituem o suporte filosófico do Serviço Militar.

Na sua falta, o Serviço Militar deixa de ser uma vocação - é no melhor dos casos uma profissão, e no pior dos casos uma ocupação. Por outras palavras, tem de haver alguma coisa que faça com que os sacrifícios da vida militar valham a pena.

Muitos dos problemas correntes de liderança podem ser atribuídos à ausência de um sistema de valores operativo. A ausência não autorizada, a indisciplina, e os baixos níveis de memória, são tudo sintomas de desafeção para com o Serviço Militar, enquanto que o carreirismo é uma presunção da sua real essência. Sejam quais forem as causas próximas destes problemas, a causa directa de todas elas é o egoísmo, o maior interesse pelos desejos pessoais do que pelo bem comum.

Estes problemas são o reflexo do clima social geral, da chamada geração do "EU". A resposta militar tem sido negar responsabilidades neste terreno, e atacar os problemas pontuais em vez de procurar as suas causas básicas.

Muitos dos nossos problemas de liderança nascem directamente da falta de um compromisso firme com os valores nacionais, bem como da falta de uma visão partilhada dos objectivos permanentes nacionais.

Encorajou-se o egoísmo e o carreirismo e agora ergue-se as mãos com horror, ao descobrir-se que o povo está mais interessado naquilo que é bom para cada um do que aquilo que é bom para o país.

A corrida ao desenvolvimento de novas tecnologias mostrou quão importante é para as organizações, o desenvolvimento de uma força de trabalho, a qual não é apenas responsável pela mudança; garante também que essa mudança se mantenha competitiva.

O “grupo interfuncional” tornou-se uma característica comum da estrutura organizacional, a qual requiere um maior nível de integração entre as suas unidades de trabalho.

Em muitas organizações, o líder de grupo está a substituir o gestor departamental como jogador chave do dia-a-dia, funcionando na organização e nas actividades de gestão de recursos humanos.

À medida que se sobe na estrutura organizacional, o controle dos gestores aumenta. Estas mudanças na estrutura necessitam, cada vez mais, de maior delegação de responsabilidades pelos líderes nos seus subordinados.

A Delegação efectiva requiere que um líder numa organização faça essas transições e motive ou instrua os subordinados a aceitarem maiores níveis de responsabilidade e incerteza.

Assim, o modelo de curso de liderança militar que se apresenta destina-se, entre outros objectivos, ao conhecimento dos quadros intermédios da Marinha de Guerra

Portuguesa, de forma a permitir-lhes aumentar a eficácia, por um lado, e por outro a aprenderem a reduzir a sua incerteza para estarem habilitados a gerirem maiores níveis de incerteza.

## 1. Introdução e Revisão da Literatura

A entrada ao serviço dos novos meios navais e o amplo plano de treino a que as respectivas guarnições foram sujeitas, com particular relevo para o programa de treino básico operacional (BOST) realizado no Reino Unido, vieram confirmar algumas vulnerabilidades do pessoal militar da Marinha quanto às, correntemente designadas, capacidades de liderança.

Identificadas que foram as lacunas de formação em tão importante sector e uma vez feita a preparação específica de um núcleo de instrutores, vocacionando-o para o domínio em causa, tornou-se necessário lançar um programa de formação capaz de colmatar, num lapso de tempo aceitável, as vulnerabilidades já referenciadas.

Deste modo, sem prejuízo da conjugação de esforços encetada em momento oportuno, e presentemente em curso, no que se refere à sensibilização e habilitação dos oficiais para um melhor desempenho das normais funções de chefia, considerou-se fundamental apetrechar os futuros Sargentos com os saberes e atitudes indispensáveis ao nível de intervenção que, estatutariamente e como condutores de pessoal, lhes está consignado.

Neste sentido, foram criados os Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança Grau 1 (Praças dos Quadros Permanentes com legítimas perspectivas de acesso à categoria de Sargento - militares e militares alunos que se encontram a frequentar os cursos de formação de Sargentos/Alistamento de Electrotécnicos e de Maquinistas Navais - militares vinculados à prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) na categoria de Sargento) e Grau 2 (Sargentos ajudantes e 1º Sargentos não habilitados com o curso de grau 1 - Sargentos que se encontrem a frequentar o Curso de Promoção a Sargento-Chefe), com as seguintes finalidades e objectivos:

**a. Grau 1**

Dotar os formandos com um conjunto de capacidades e competências no domínio da liderança - proporcionando-lhes os necessários conhecimentos e perícias e inculcando-lhes as apropriadas atitudes - que vá ao encontro das exigências próprias das funções exercidas pelos militares da Marinha com a categoria de Sargentos, designadamente:

- (1) Na chefia, operacional ou técnica, de equipas colocadas na sua dependência hierárquica;
- (2) Na coordenação da actividade de um grupo, constituído ocasionalmente para a execução de uma tarefa específica;
- (3) Na articulação, nos sentidos ascendente e descendente, entre Superiores e Subordinados.

**b. Grau 2**

Sensibilizar os formandos para o papel do líder e para a sua importância das suas atitudes perante o “grupo” e dotá-los com um conjunto de capacidades e competências que vá ao encontro das exigências inerentes a um nível intermédio de comando e gestão, próprio dos cargos que serão chamados a desempenhar.

Os cursos em questão baseiam-se no ensino da Liderança Transaccional (liderança praticada no dia-a-dia), adoptando-se o modelo de Liderança Situacional (diversos estilos de liderança consoante o estado de maturidade dos subordinados) proposto por Hersey e Blanchard.

Assim, no decorrer dos cursos são ministrados os seguintes módulos teóricos : Poder e Autoridade; Assertividade e Informação de Retorno; Criatividade e Inovação; Comunicação; Tomada de Decisão; Delegação; Disciplina e Stress Militar; Moral; Aconselhamento e Bem-Estar; Grupos; Introdução à Liderança; Introdução à

Gestão; Teorias de Liderança; Motivação; Resolução de Conflitos; Reuniões; e alguns módulos práticos englobando Educação Física, Pistas de obstáculos, Tarefas práticas de Liderança (onde cada formando tem oportunidade de treinar os estilos de liderança adequados a cada situação, perante o grupo constituído por outros formandos), Técnicas de comunicação (cada formando terá de ministrar uma sessão de formação de 15 mins, subordinada a temas não relacionados com a sua vida profissional), Debates (subordinado a temas actuais e escolhidos pelos formandos) e Representação Teatral (em torno do Patrono do curso escolhido por cada curso).

Aos líderes transaccionais pede-se que definam e que comuniquem aos subordinados que trabalho tem de ser feito, como será feito e que recompensas estes receberão no caso de cumprirem os objectivos. Em aditamento, os subordinados são motivados e dirigidos para conseguirem os “esperados” padrões de produtividade devido aos líderes transaccionais clarificarem o que os subordinados receberão pelo nível específico de esforço e/ou produtividade requerida. As recompensas pela produtividade esperada podem incluir níveis de produtividade satisfatória, aumentos monetários, elogios, reconhecimento e melhores condições de trabalho, dependendo do contexto organizacional.

Assim propõe-se a realização de um estudo de investigação relativo à validação interna e externa do curso de aperfeiçoamento em liderança militar, bem como verificar até que ponto os formandos aumentarão a eficácia organizacional de uma organização como a Marinha de Guerra Portuguesa.

Para tal serão analisadas algumas variáveis de intervenção tais como: estratégias de liderança; capacidades (comunicação, resolução de conflitos, tomada de decisão, resolução de problemas, etc); comportamentos; e outras variáveis causais que afectam os recursos humanos ou as variáveis de intervenção de uma organização (Likert, 1961; Hersey e Blanchard, 1969).

Paralelamente à validação do curso apresentado propõe-se a realização de um estudo exploratório de investigação, sobre o efeito dos factores situacionais no estilo de liderança dos Sargentos e Praças da Armada, formulando-se as seguintes questões:

- Quais são os estilos de liderança adoptados pelos Sargentos e Praças da Armada, percebidos por si próprios, enquanto líderes?
- Quais as atitudes e comportamentos adoptados enquanto líderes (escala LPC)?
- Qual a eficácia que o curso de aperfeiçoamento em liderança apresenta para a prestação da vida futura da organização?
- Quais as capacidades e competências que deverá ter um líder na sua relação com os seus subordinados (grelhas de Kelly - entrevistas "Focus group")?
- Que variáveis organizacionais motivam os Sargentos e Praças da Armada?

As questões formuladas vêm assim ao encontro dos objectivos terminais definidos para o curso que são:

- Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.
- Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais.
- Desempenhar as funções gerais de Sargentos.
- Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos de chefia.

Este curso de aperfeiçoamento em liderança surge assim para contribuir para uma liderança eficaz ao nível de quadros intermédios na Armada Portuguesa, por forma a melhorar os desempenhos e a qualidade dos serviços prestados.

Este estudo irá abordar em geral as teorias da liderança e, em particular a teoria da liderança situacional, pelo que a base de referência deste estudo, será o modelo de

liderança situacional proposto por Hersey e Blanchard (1961) e o modelo de Blanchard - SLII - (Blanchard e colegas, 1985).

### **\* Apresentação do problema**

Conforme já referido anteriormente, o principal problema deste estudo será verificar a exequibilidade do curso de liderança proposto (e actualmente em fase de implementação na Armada Portuguesa) bem como a sua contribuição para o aumento da eficácia organizacional. Para se avaliar a validação interna do curso, verificar-se-à a prestação dos formandos no decorrer dos vários módulos teórico-práticos que constituem o curso (conforme Anexo A), complementada pela auto-análise de todos os módulos do curso realizada pelos formandos. No que diz respeito à validação externa do curso era intenção do signatário verificar a prestação de serviços dos formandos, 6 (seis) meses após o término do curso, junto dos responsáveis/subordinados directos, no entanto tal não foi possível em virtude de os formandos após o referido curso ingressarem num curso de promoção, não voltando às antigas situações. Assim, apenas se considerará as opiniões recolhidas junto dos comandos, expressas na forma de relatório escrito.

### **Revisão bibliográfica**

A noção de líder e a função de liderança são conceitos e processos difíceis de definir e explicar.

A liderança hoje em dia tornou-se um assunto que interessa tanto os estudantes, como os homens das leis, sendo uma preocupação antiga junto dos militares. O termo liderança está ligado a imagens de poder, pessoas dinâmicas que comandaram exércitos vitoriosos, direccionada para impérios corporativos ou para mudança de rumo das nações (Yukl, 1981). Isto vem do facto de certos homens (Gandhi, Julio

César, Churchill, Hitler) terem efectuado feitos gloriosos ou terem atingido posições de grande poder. Questões tais como “Porquê que alguns líderes têm leais seguidores dispostos a sacrificarem as suas vidas pelos seus líderes, e porquê que existem líderes que são desprezados de forma que os seus seguidores conspiram para o seu assassinato?” todos os dias são discutidas com maior ou menor especulação.

As razões de uma pessoa emergir como líder e a forma de um líder actuar são outras importantes questões investigadas, no entanto, a preocupação principal tem sido a eficácia da liderança.

### **1.1 O significado da liderança**

O termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Os pesquisadores usualmente definem liderança de acordo com a sua perspectiva individual e do fenómeno de maior interesse para ele. Stogdill (1974, p.259) conclui que “existem tantas definições de liderança como pessoas que definiram o conceito”. A liderança foi assim definida em termos de traços individuais, comportamentos, influência sobre outras pessoas, formas de interação, relacionamento de papéis, ocupação de uma posição administrativa e percepção dos subordinados relativa à legitimidade da influência (Yukl, 1981).

A maioria das concepções de liderança implicam que ao mesmo tempo, um ou mais membros do grupo possam ser identificados como líderes, de acordo com algumas diferenças observáveis em relação aos outros membros que são referidos como seguidores ou subordinados. Uma vez que este modelo de curso assenta no modelo proposto por Hersey e Blanchard (1969) indica-se a definição dada por Blanchard (1993):

“Liderança é o padrão de comportamento que se emprega para influenciar outra pessoa e como ele é percebido por essa pessoa”.

De acordo com K.Blanchard (1993) “o melhor exemplo de um líder situacional será Jesus, pois contratou 12 pessoas inexperientes (podia ter ido buscar padres, mas preferiu pescadores e carpinteiros), pessoas essas que nada sabiam do assunto. O seu objectivo último - Ele sabia-o - era atingir um estilo de liderança de delegação. Primeiro foi muito claro numa visão, surgiu com uma mensagem - Eu trago a Boa Nova - e sentiu que uma vez que a visão estivesse clara o trabalho dos discípulos era partir e ajudar as pessoas a viver de acordo com essa visão. Simbolicamente, quando Ele lavou os pés dos discípulos na Última Ceia, mostrou um conhecimento profundo da chamada “servant leadership”, ou seja, mal a visão esteja estabelecida passa-se a mensagem de que vamos virar a pirâmide e trabalhar para os outros.

De acordo com este autor o objectivo da liderança situacional e do modelo resultante é conduzir os seguidores ao longo de uma linha onde estão presentes quatro estilos de liderança: Direcção, Orientação, Apoio e Delegação, para que elas possam fazer cada vez mais. O importante num líder a longo-prazo não é o que acontece quando o líder está presente, é o que acontece quando ele não está. Qualquer pessoa pode levar as pessoas a fazer aquilo que quer, basta ter poder.

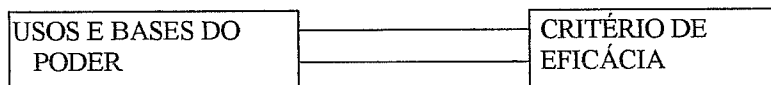
## **1.2 Eficácia de liderança**

Tal como as concepções de liderança, as concepções de eficácia de liderança diferem de autor para autor. A maior distinção entre as definições de eficácia de liderança é o tipo de consequência ou o resultado seleccionado para o critério de eficácia. Estes resultados incluem a produtividade do grupo, consecução de objectivos de grupo, sobrevivência do grupo, crescimento do grupo, preparação do grupo, capacidade do grupo para lidar com crises, satisfação dos subordinados em relação ao líder, dedicação dos subordinados aos objectivos do grupo, o desenvolvimento psicológico do bem-estar dos membros do grupo e a retenção da posição e “status” do líder no

grupo. A medida mais comum de eficácia do líder é aquela na qual um grupo ou organização executa a sua tarefa com sucesso e atinge os seus objectivos.

Os estudos sobre eficácia de liderança podem-se resumir às seguintes quatro aproximações: (1) aproximação poder-influência, (2) aproximação dos traços, (3) aproximação comportamental e (4) aproximação situacional, tal como mostrado na figura 1.

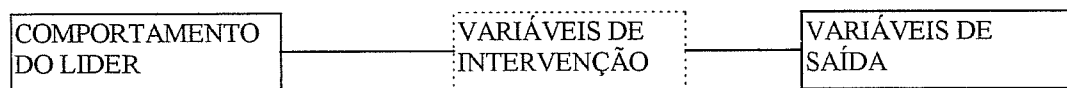
#### 1. Aproximação poder-influência



#### 2. Aproximação dos traços

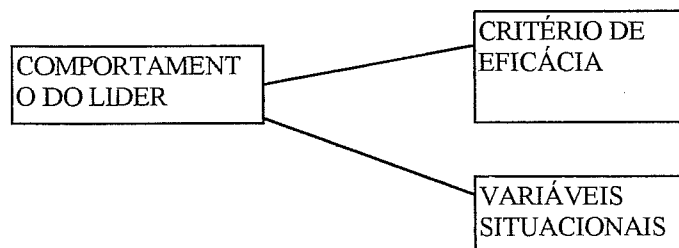


#### 3. Aproximação comportamental

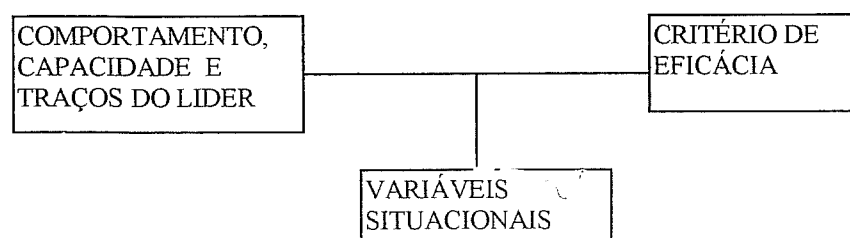


#### 4. Aproximação situacional

DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO:



MODELOS DE CONTINGÊNCIA:



**Fig. 1 - Aproximações gerais na pesquisa da eficácia do líder (Yukl, 1981)**

A aproximação “poder-influência” explica a eficácia do líder em termos de fonte e quantidade de poder disponível aos líderes e a forma como os líderes exercitam esse poder sobre os subordinados. Pesquisas e teorias recentes dão ênfase à natureza recíproca dos processos de influência e à importância do relacionamento entre líderes e subordinados.

A aproximação dos “traços” dá ênfase às qualidades pessoais dos líderes. As primeiras concepções de liderança atribuíam o sucesso dos resultados dos líderes à posse de habilidades extraordinárias tais como energia inesgotável, intuição penetrante, raras previsões e capacidades persuasivas irresistíveis.

A aproximação “comportamental” dá ênfase ao que o líder faz em vez dos seus traços ou da sua fonte de poder. O comportamento tem sido descrito com diferentes níveis de especificidade, e muitas tipologias da liderança comportamental têm sido propostas. A maioria das pesquisas do comportamento centram-se na identificação da diferença de padrões de comportamento entre os líderes efectivos e inefectivos.

A aproximação “situacional” dá ênfase à importância de factores situacionais tais como a natureza da tarefa executada pelo grupo, a autoridade do líder e a prudência do acto, as expectativas dos papéis imposto por superiores, pares e subordinados, e a natureza do ambiente externo. Estes e outros aspectos da situação determinam que tipos de traços, capacidades e comportamentos do líder são relevantes. A maioria das teorias situacionais identificam quais as variáveis moderadoras situacionais que determinam o tipo de liderança que será mais efectiva numa dada situação. Esta orientação é muitas vezes denominada de “aproximação contingencial” devido aos

atributos particulares e ao comportamento essencial para a eficácia do líder serem contingentes da situação e variarem de situação para situação.

A discussão da eficácia centrou-se na avaliação de resultados individuais de líderes ou gestores. Estes resultados são significantes, mas talvez o aspecto mais importante de eficácia seja a relação com a organização como um todo. Aqui, preocupamo-nos não apenas com os resultados de uma dada acção de liderança, mas com a eficácia de uma unidade organizacional durante um certo período de tempo. Rensis Likert (1967, pp. 26-29) identificou três variáveis - causais, intervenção e resultados - úteis para a discussão de eficácia ao longo do tempo.

a. Variáveis causais

São os factores que influenciam o rumo de desenvolvimento, os resultados e acontecimentos dentro de uma organização. Estratégias, capacidades e comportamentos de liderança, decisões de gestores e as políticas e estrutura de uma organização são exemplos deste tipo de variáveis.

b. Variáveis de intervenção

De acordo com Likert (1961) as variáveis de intervenção representam a condição corrente do estado interno de uma organização. Refletem a ligação aos objectivos, motivação e moral dos membros e as suas capacidades em liderança, comunicação, resolução de conflitos, tomada de decisão e resolução de problemas. São estas variáveis que são ministradas/avaliadas no decorrer do curso de liderança proposto.

c. Variáveis de saída

As variáveis de saída são variáveis dependentes que refletem a realização de uma organização.

Pode-se verificar a relação entre estas variáveis através da fig.2.

VARIÁVEIS CAUSAIS	VAR. INTERVENÇÃO	VARIÁVEIS SAÍDA
Estratégias, capacidades e	Ligação aos objectivos,	Produção (saída).

estilos de liderança.	motivação e moral dos	Custos.
Decisões gestores.	membros.	Vendas.
Filosofia, objectivos,	Capacidades de liderança,	Ordenados.
políticas e estrutura da	comunicação, resolução de	Relações gestão-sindicatos.
organização.	conflitos, tomada decisão,	Rotações, etc.
Tecnologia, etc.	resolução problemas, etc	

**Fig. 2 - Relação entre variáveis causais, intervenção e de saída. (Likert, 1961)**

### **1.3 O comportamento do lider**

A procura de pessoas que sejam capazes de liderar tem sido uma preocupação notória a nível empresarial, sendo também uma preocupação vital ao nível das organizações militares.

A falta de liderança eficaz é um fenómeno específico e que ocorre, segundo Hersey e outros (1986), nas empresas, na educação e em todas as formas de organização. A falta de líderes não se refere à falta de pessoas para preencher cargos administrativos, mas sim, à falta de pessoas que desejem assumir funções de liderança e sejam capazes de exercê-las eficazmente.

No início do século, um dos teóricos da administração mais conceituado era Winslow Taylor. Na sua teoria da administração científica, iniciou estudos que visavam analisar as tarefas do trabalho com o objectivo de melhorar o desempenho. Reorganizou as funções em função da eficiência e satisfaz o interesse económico dos trabalhadores, através de incentivos como o pagamento por peça. Assim, na teoria da administração científica ou clássica, o lider concentrava-se nas necessidades da organização (e não nas da pessoa), ao fazer cumprir critérios de desempenho, de forma a atingir os objectivos da organização.

Na década de 20 e início da de 30 a tendência iniciada por Taylor passou a ser considerada insuficiente, começando a valorizar-se as questões humanas, com a teoria

das relações humanas promovida por Elton Mayo e colaboradores. Consideravam que as relações interpessoais eram o aspecto mais importante a ser atendido pelos administradores na organização.

Na teoria das relações humanas “a função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objectivos entre os liderados, dando oportunidade para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal. O ênfase principal eram as necessidades pessoais e não as da organização” (Hersey e outros, 1986).

Em resumo, a teoria da administração científica valorizava as tarefas ou a produção enquanto que a teoria das relações humanas valorizava as relações interpessoais ou as pessoas. Conforme se valorizava uma ou outra, assim se definia o comportamento do líder. Se se valorizava as tarefas o líder era representado por um comportamento autoritário, se se valorizava as relações humanas o líder era representado por um comportamento democrático. Esta ideia baseava-se no princípio que os líderes influenciavam os colaboradores de duas formas:

- dizendo-lhes o que devem fazer e como fazer;
- compartilhando com eles as responsabilidades e envolvendo-os no planeamento e execução das tarefas.

Entre os dois extremos de estilos comportamentais - o estilo autocrático e o estilo democrático - situam-se uma variedade grande de estilos (Tannenbaum e Schmidt, 1958).

Ao longo de vários anos a abordagem do estudo da liderança concentrou-se nos chamados traços de liderança, pressupondo que havia certas características que eram a base de uma liderança eficaz, tais como a inteligência, vigor físico, etc. Julgava-se que as qualidades pessoais eram susceptíveis de serem transferidas de uma situação para outra. Esta visão, questiona a capacidade de treino das pessoas para assumirem posições de liderança. Se fosse possível medir as qualidades de liderança que fossem

inatas, haveria condição de se distinguir entre líderes e não líderes. Assim, a aprendizagem da liderança seria apenas útil para aqueles que possuísem traços inatos de liderança.

A abordagem dos traços e a comportamental produziram vários estudos, em que uma liderança eficaz parecia depender de inúmeras variáveis como: o clima da organização, a natureza das tarefas e das actividades, os valores e a experiência administrativa. Não foi possível através destes estudos identificar que um estilo fosse eficaz em todas as situações, o que levou os investigadores a centrarem-se, de preferência, nos comportamentos dos líderes formais, por forma a identificarem-se traços ou comportamentos característicos dos indivíduos investidos de autoridade legal ou formal para dirigir os outros.

Desta nova orientação resultaram duas grandes linhas de investigação: uma ligada à universidade de Michigan e outra ligada à universidade de Ohio, ambas remontando aos estudos pioneiros iniciados por Kurt Lewin sobre estilos de liderança.

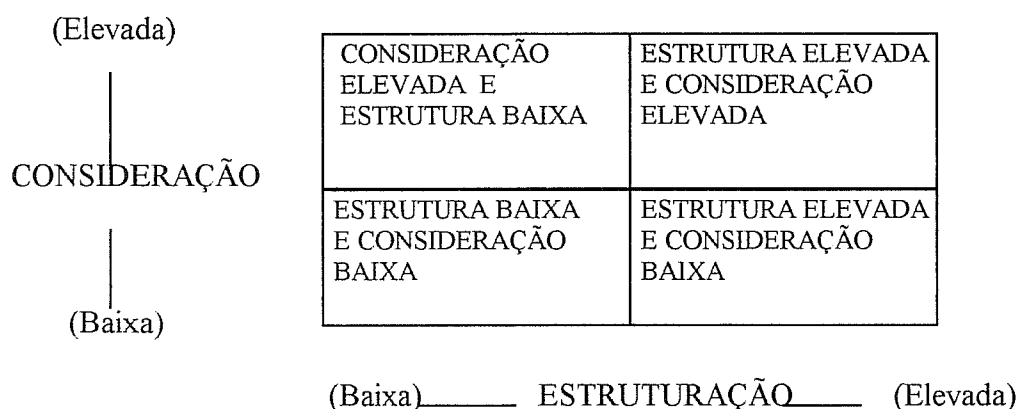
Nos estudos do Survey Research Center da universidade de Michigan tentou-se, segundo Hersey e outros (1986), abordar o estudo da liderança identificando-se grupos de características que pareciam estar relacionados entre si, assim como, indicadores de eficácia. Estes estudos definiram dois conceitos denominados de orientação para o empregado e orientação para a produção. Os líderes descritos como orientados para os empregados valorizavam o aspecto de relacionamento da sua função enquanto que, os descritos como orientados para a produção, valorizavam a produção e os aspectos técnicos da sua função.

Como resultado destes estudos concluiu-se que tarefa e relacionamento não podem ser considerados estilos alternativos de liderança, sendo antes dimensões separadas e distintas, que podem ser representadas em dois eixos separados.

É nos estudos da universidade de Ohio (1945) que o comportamento do líder é descrito pela primeira vez, não num simples contínuo, mas sim em duas dimensões. Estes estudos levaram a constatar, através de questionários de descrição do comportamento do líder e questionários de opinião dos líderes sobre a autopercepção do seu estilo de liderança, que a descrição do comportamento se podia limitar a duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração.

A estrutura de iniciação - estruturação - refere-se ao comportamento do líder ao delinear a relação entre si e os membros do grupo de trabalho e ao estabelecer padrões de organização, canais de comunicação e formas de procedimento. A consideração, refere-se a um comportamento de amizade, confiança mútua e respeito, nas relações entre o líder e os membros do grupo.

Desenvolveram quatro quadrantes para mostrar as várias combinações possíveis de estruturação (comportamento tarefa) e consideração (comportamento de relação), conforme fig. 3.



**Fig. 3 - Os quadrantes de liderança da universidade de Ohio**

(Hersey e outros, 1986)

Uma vez identificadas as duas dimensões e estabelecida a sua independência, o problema que em seguida se levantou era o da sua combinação mais eficaz. Uma relação de causalidade é assim postulada. O líder é tanto mais eficaz quanto mais o seu estilo estiver positivamente relacionado com os critérios externos de produtividade e de

satisfação dos colaboradores. Alternativamente, o critério poderá também consistir na avaliação de desempenho do líder, por parte da hierarquia a que ele se acha imediatamente vinculado.

#### **1.4 Tipologia das teorias de liderança**

Jesuino (1987), propõe para a tipologia das teorias da liderança, o esquema taxionómico de Jago proposto em 1982, segundo o qual se pode distinguir dois grandes critérios: o critério da universalidade versus contingência, e o critério dos traços versus comportamento dos líderes (ver figura 4).

		PERSPECTIVAS TEÓRICAS	
		UNIVERSAL	CONTINGENTE
CONSTRUTO	Traços do Líder	TIPO I	TIPO III
FOCAL DA			
LIDERANÇA	Comportamento	TIPO II	TIPO IV

**fig. 4 - Tipologia das teorias de liderança (Jago, 1982; Jesuíno, 1987)**

Neste esquema as teorias denominadas de tipo I correspondem à tentativa de definir os traços psicológicos do líder universal. As teorias do tipo II debruçam-se sobre os comportamentos que caracterizam a melhor forma de liderar, sendo uma abordagem comportamentalista que se desenvolve no contexto da psicossociologia das organizações. O quadro destas duas abordagens visa sobretudo, a identificação de um estilo universal ou ideal de liderança, sendo devido à grande variabilidade destas abordagens que surge, uma teoria alternativa que procura explicar a eficácia da liderança, não apenas a partir das características personalistas ou comportamentais dos líderes, mas também tendo em conta as características das situações onde a liderança se exerce. A crença do líder universal deu então origem à perspectiva contingencial, que

consiste em admitir que a eficácia da liderança é função da situação, ou seja, que um mesmo líder poderá ser altamente eficaz em determinadas situações e menos eficaz em outras situações.

A teoria do tipo III é a teoria da contingência desenvolvida por Fiedler (1958), que atribui ao estilo pessoal do líder grande importância. Devido a resultados controversos da teoria de Fiedler, novos modelos são propostos pelos investigadores. Alguns desses modelos de contingência ensaiam a hipótese de considerarem o efeito moderador das variáveis situacionais, não sobre as características de personalidade, mas sobre os comportamentos dos líderes. A estas novas teorias de contingência foi atribuída a classificação de teorias do tipo IV, nas quais se inclui o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969).

Tendo presente a tipologia das teorias da liderança propostas, convém referir algumas teorias contemporâneas de liderança, teorias essas ministradas durante o curso de aperfeiçoamento em liderança.

### **Algumas teorias contemporâneas de liderança**

#### **1.5 Liderança Funcional**

Desenvolvida por John Adair (1981) esta teoria afirma que o líder tem de executar certas funções básicas, para satisfazer as necessidades da tarefa, do grupo e dos indivíduos que constituem o grupo, sendo especialmente indicada para treino de liderança militar. Segundo o autor, liderança é a função de comunicar por quaisquer meios com subordinados a fim de executar uma tarefa, alcançar ou manter um nível de conducta ou ganhar aceitação para um estado de coisas.

Para isso, o líder deverá dividir a liderança em três componentes principais:

- i) Conhecimentos (o que pode ser ensinado);
- ii) Aptidões (o que pode ser aperfeiçoado);
- iii) Qualidades (o que é inato).

Torna-se assim claro que praticamente todos os conhecimentos podem ser consolidados com a experiência e que pelo menos a maioria das qualidades podem ser aperfeiçoadas, possivelmente com a exceção da inteligência.

Este princípio vem assim contrariar a ideia dos líderes nascerem líderes (qualidades inatas), pois a maioria dessas qualidades poderiam ser apreendidas.

Os factores fundamentais envolvidos tinham então a seguinte constituição:

ENSINADAS	DESENVOLVIDAS	INATAS
Conhecimento técnico-profissional.	Capacidade para comunicar	Inteligência.
Funções de liderança.	Robustez física e mental.	Senso-comum.
Código de conducta.	Capacidade de comando.	Integridade.
Padrões pessoais.	Auto-controlo.	Coragem física e moral.
Relações sociais.	Auto-confiança.	Capacidade de decisão.
Gestão.	Vivacidade.	Iniciativa.
Psicologia.	Consideração pelos outros.	Tenacidade.
	Sentido do dever.	Lealdade.
	Sentido responsabilidades	Entusiasmo.
	Capacidade de observação.	Sentido de humor.
	Conhecimento próprio.	Energia.

Recordando a definição proposta, liderança é fazer algo, o que o líder faz é crucial, interessando saber quais são essas funções. Contudo, o que ele faz é produto do que ele é (das suas qualidades) e do que ele sabe (dos seus conhecimentos). A eficiência do que faz depende muito da forma como faz, o que decorre das suas aptidões.

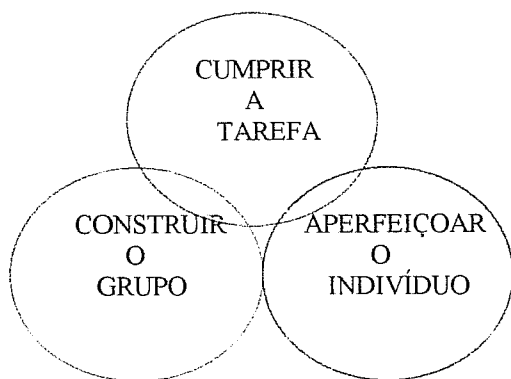
A análise das relações entre o líder e um grupo de pessoas a quem é dada uma tarefa, revela certas necessidades fundamentais a que o chefe deve atender. Estas necessidades podem ser agrupadas em três áreas:

\* Necessidades relativas à tarefa;

\* Necessidades relativas ao grupo;

\* Necessidades relativas aos indivíduos (que constituem o grupo).

As citadas áreas podem ser representadas por outros tantos círculos que se interpenetram, já que são interdependentes, variando o seu tamanho relativo consoante as circunstâncias.



**fig. 5 - As três acções do lider**

Qualquer que seja a importância relativa dos grupos básicos de necessidades, o líder tem de executar certas funções para satisfazer as mesmas, isto é, obedecer aos requisitos da tarefa, do grupo e dos indivíduos. São estes desempenhos que são designados por funções de liderança e que compreendem:

- (1) Definição do objectivo;
- (2) Plano de acção;
- (3) Dar instruções, ordenar, comunicar (briefing);
- (4) Execução;
- (5) Avaliação, de acordo com a seguinte matriz de liderança funcional:

Funções Vitais	TAREFA	GRUPO	INDIVÍDUO
DEFINIÇÃO DO OBJECTIVO	Identificar tarefas e constrangimentos	Envolver grupo Partilhar empenhamento	Clarificar objectivos individuais. Ganhar aceitação.

PLANO	Estabelecer prioridades, verificar recursos. Produzir plano.	Consultar. Acordar padrões de comportamento.	Avaliar capacidades. Estabelecer metas. Delegar.
DAR INSTRUÇ. (BRIEFING)	Instruir o grupo. Verificar compreensão.	Obter informação /ideias Encorajar iniciativa. Responder perguntas.	Aconselhar. Ouvir. Entusiasmar.
EXECUÇÃO	Manter níveis. Progredir. Disciplinar	Coordenar. Fazer sugestões. Reconciliar conflitos.	Observar. Auxiliar. Premiar esforço.
AValiação	Rever objectivos. Avaliar progressos. Replanear, se necessário	Reconhecimento sucesso Tirar lições dos fracassos.	Avaliar/discutir desempenho. Orientar e treinar.

Encontram-se aqui definidas as linhas mestras de uma orientação que será encarada e executada de acordo com a personalidade de cada líder.

Em todas as fases do processo, isto é em todas as funções, é necessário **capacidade de comunicação**, atendendo às regras da transmissão de ordens, aos problemas envolvidos ao falar perante grupos e a todas as questões ligadas à comunicação em geral.

A escolha do estilo adequado a cada situação depende de certos factores que convêm ser equacionados: a experiência será o grande mestre e as particularidades das situações os elementos decisivos. A primeira actuará por si própria e, as situações, são extremamente variadas, podendo apenas apontar-se alguns factores importantes:

\*Comunicação - as formas de comunicação que o líder pode utilizar. O uso de equipamentos de via única ou duplo sentido. Terá que gritar para ser ouvido? Ordens através de sinais ou mensageiro?

\*Tipo de subordinados - são pessoas experientes ou jovens pouco treinados? A diferença de graduação é grande ou pequena? Estão causticados por acontecimentos recentes ou apresentam-se tranquilos?

\*Importância relativa das áreas de necessidades - Nas circunstâncias presentes o que é prioritário? Valerá a tarefa qualquer tipo de sacrifício? Será fundamental ter um grupo coeso que trabalha bem em conjunto?

\*Urgência da tarefa - Trata-se de uma emergência em que o factor tempo é crucial? Haverá tempo para ouvir sugestões? O plano terá que ser bem pensado ou a rapidez de execução não o permite?

\*Conhecimentos pessoais - o líder está perfeitamente confiante nos seus conhecimentos técnicos e profissionais em relação a uma dada tarefa ou precisa de ajuda ou indicações dos seus subordinados? Estamos em presença de um problema usual ou de uma novidade onde as medidas a adoptar não são evidentes?

### **1.6 Teoria dos constructos pessoais**

Esta teoria inicialmente desenvolvida por Kelly (1955), assenta em entrevistas individuais aos entrevenientes, fornecendo-se uma série de estímulos muito concretos (pai, mãe, irmãos, esposa, etc), sendo esses estímulos apresentados em tríades (Bannister e Mair, 1968), de forma a gerarem constructos pessoais ao emparelharem dois dos estímulos através de semelhanças e a diferenciarem o terceiro estímulo. De acordo com o autor (Kelly, 1955), as pessoas desenvolvidas do ponto de vista cognitivo gerariam cerca de 20 constructos pessoais, suficientes para determinar o mapa mental ou cognitivo do interveniente. Kelly desenvolveu o método de grade para a análise de dados dos constructos pessoais. Esta teoria foi desenvolvida no sentido do seu interesse dos problemas pessoais dos pacientes e com a preocupação do desenvolvimento de procedimentos terapêuticos úteis. Do ponto de vista da psicologia

dos constructos pessoais é dada ênfase ao processo em vez de posições fixas. De forma a desenvolver os constructos pessoais para avaliar a personalidade torna-se necessário a nossa preocupação com a natureza psicológica do processo de abstração.

O facto importante é o de se ir aplicando este método a várias pessoas, não se está apenas a caracterizar essas pessoas, mas também a fornecer uma definição operacional do que têm em mente. Aplicando esta definição operacional a um certo número de pessoas, consegue-se uma definição mais extensiva de um canal cognitivo particular.

A análise de dados da matriz dos constructos pessoais é efectuada através de análise factorial para se verificar a extensão da variedade de constructos gerados ou dos constructos maquilhados, através da utilização de outros nomes.

De acordo com as pesquisas efectuadas em torno do método dos constructos pessoais, este pode ser aplicado em todas as matérias da Ciência do comportamento (motivação, avaliação de desempenho, aconselhamento, liderança, etc), bastando para tal, existir uma preocupação nesse sentido, durante a construção e apresentação dos estímulos.

### **1.7 Modelo de contingência de Fiedler**

A proposta de Fred Fiedler (1958) reveste-se do maior interesse, já que, grande parte da investigação efectuada ao longo de muitos anos, foi conduzida no ambiente militar. Por outro lado, parece ser no nível de liderança do oficial subalterno, ou sargento com funções de chefia (no âmbito dos objectivos do curso de liderança ministrado), que a teoria tem maior aplicação, pelas mesmas razões já apontadas a propósito da liderança funcional de John Adair.

O modelo de contingência sustenta que a eficácia da liderança é contingente de dois factores:

- (1) A estrutura motivacional do lider;
- (2) O grau de controle e influência que o lider tem sobre a situação para a realização da tarefa.

Desta forma, o primeiro factor representa o estilo de liderança e o segundo pretende definir a situação em termos do grau de controle do líder.

O método utilizado por Fiedler para medir a estrutura motivacional do líder é uma escala de atitudes - LPC (Least Preferred Coworker), através da qual se podem identificar duas orientações diferenciadas - motivação para a tarefa e motivação para o relacionamento.

A escala LPC é, no fundo, um teste em que um "SCORE" elevado (superior a 64) indica motivação para o relacionamento e um "SCORE" baixo (inferior a 57) indica motivação para a tarefa. Aliás, o significado da escala LPC tem tido diferentes interpretações (incluindo as do próprio autor), sendo a mais recente e complexa proposta por Fiedler (1972), na qual a escala LPC correspondia à *hierarquia motivacional* (Jesuino, 1987). Esta interpretação é um alargamento da interpretação anterior em termos de medida de motivos ou necessidades. Fiedler acrescenta-lhe todavia o conceito de motivos secundários enquanto que a primeira interpretação se referia apenas aos objectivos primários. Segundo esta nova interpretação, o objectivo primário das pessoas com LPC baixo é o êxito da tarefa e o seu objectivo secundário é o êxito interpessoal. Simetricamente o objectivo primário das pessoas com LPC elevado é o sucesso interpessoal e o seu objectivo secundário é o êxito na tarefa.

Esta nova interpretação de Fiedler procura explicar a dinâmica do comportamento do líder e dar conta de resultados que aparentemente contrariavam a primeira interpretação tais como líderes com LPC baixo descreverem-se, e comportarem-se por vezes, como orientados para o relacionamento e os líderes com LPC elevado como orientados para a tarefa.

O segundo factor - o controle situacional - é determinado por três variáveis:

a) Relações entre o líder e os membros do grupo.

Grau em que o líder tem o apoio, respeito e confiança dos membros do grupo.

b) Estruturação da tarefa.

Grau em que a tarefa se encontra estruturada em termos de objectivos, procedimentos e regras.

c) Poder formal.

Grau em que o lider pode punir ou recompensar os subordinados.

Qualquer destas variáveis pode ser medida objectivamente por meio de escalas propostas por Fiedler, definindo assim a situação.

	Muito favorável			Intermédio		Desfavorável		
	1	2	3	4	5	6	7	8
Relações lider - membros	Boa	Boa	Boa	Boa	Má	Má	Má	Má
Estrutura tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Posição poder	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco

**Fig . 6 - Situações que determinam o controle situacional**

A fig. 6 ilustra oito possíveis situações, dadas as classificações de relação entre lider e membros do grupo como - Boa / Pobre -, de estruturação da tarefa em - Elevada / Baixa, e de poder formal em - Forte / Fraco.

De notar que a situação 1 é a mais favorável para o lider (o mais elevado controle sobre a situação), diminuindo progressivamente até à situação 8, que é a mais desfavorável (o menor controle sobre a situação).

A teoria de Fiedler postula que em situações de controle elevado ou baixo, são mais eficazes os lideres motivados para a tarefa e em situações de controle moderado são melhores os lideres motivados para o relacionamento.

Pode-se observar isto na figura seguinte.

Situação	1	2	3	4	5	6	7	8
Estilo								
Motivado relacionamento				Boa	Boa	As vezes boa	As vezes boa	
Motivado tarefa	Boa	Boa	Boa					Boa

**Fig . 7 - Previsão da produtividade de estilos de liderança**

De acordo com as propostas de Fiedler, o líder motivado para a tarefa será mais eficaz nas situações 1, 2, 3 (por serem de elevado controle) e 8 (por ser de baixo controle). Por sua vez o líder motivado para o relacionamento será mais eficaz nas situações 4, 5, 6 e 7 (por serem de controle moderado).

A conclusão imediata é que, quer os líderes motivados para o relacionamento, quer os líderes motivados para a tarefa, podem ser eficientes desde que estejam inseridos nas situações adequadas ao respectivo estilo e inversamente serem pouco eficazes nas situações inadequadas. Torna-se importante compreender as razões para que tal aconteça. Uma interpretação foi dada por Jesuino (1981), explicando com clareza esta questão da forma seguinte:

**a. Líderes motivados para o relacionamento**

Preocupam-se sobretudo com as relações pessoais, são sensíveis aos problemas dos outros e relativamente eficazes na resolução dos conflitos. Usam as suas boas relações com o grupo para que o trabalho se faça. São igualmente eficazes na tomada das decisões com alternativas complexas.

(1) Em situações de controle elevado

Tendem a desinteressar-se por falta de estímulo. Isso pode levá-los a reacções paradoxais, não obstante a preocupação que têm com as boas relações, como seja, tornarem-se mais punitivos e a descurarem a realização da tarefa.

(2) Em situações de controle moderado

São as situações ideais para o líder motivado para o relacionamento. Especialmente hábeis na redução da ansiedade e do conflito. São pacientes e mostram consideração pelos outros e preocupam-se com as opiniões dos membros do grupo. Daí que dirijam muito bem grupos criativos no processo de tomada de decisão. Consideram estas situações estimulantes e interessantes e por isso mesmo conseguem bons resultados.

(3) Em situações de baixo controle

Tornam-se muito ansiosos e mostram-se na necessidade do apoio do grupo mesmo em prejuízo da tarefa. Em casos extremos podem inclusivamente abdicar não sendo capazes de dirigir o grupo.

**b. Líderes motivados para a tarefa**

Preocupam-se sobretudo com a tarefa e são menos dependentes do apoio do grupo. Têm grande capacidade de organização.

(1) Em situações de controle moderado

Têm tendência para se sentirem ansiosos e impacientes. Estas situações são muitas vezes caracterizadas pelo conflito que este tipo de líderes tem dificuldade em resolver. São pouco receptivos aos problemas dos outros e o grupo resente-se disso.

(2) Em situações de controle elevado

Têm tendência para se mostrarem descontraídos e a desenvolver boas relações com os subordinados. Como não existem tensões são de fácil acesso. Desde que o trabalho se faça não interferem nem gostam de ser interferidos pelas hierarquias.

(3) Em situações de controle baixo

Organizam e conduzem o grupo até completarem a missão. Têm tendência para exercer um controle muito estrito e a manter uma disciplina rigorosa. Os membros do grupo sentem muitas vezes respeito pelo líder que, embora autoritário mas também por isso, lhes permite resolver o problema e sair duma situação difícil.

Quanto ao pormenor de um líder com uma determinada motivação se encontrar numa situação adequada ao seu estilo, três hipóteses se levantam:

(1) O líder altera a sua estrutura motivacional conforme a situação o exija. Esta hipótese não parece viável porque o estilo de liderança tem a ver com características da personalidade do indivíduo, o que não é fácil modificar em pouco tempo.

(2) O líder altera uma ou mais das variáveis que definem a situação, de modo a modificar o controle que tem sobre a situação.

(3) Uma vez definidas as situações, e conhecidos também as orientações motivacionais dos indivíduos que vão chefiar, bastará colocar os que forem motivados para a tarefa nas situações de controle elevado ou baixo e os motivados para o relacionamento nas situações de controle moderado.

Aparentemente fácil, esta hipótese apresenta certas dificuldades porque, com o tempo, algumas variáveis sofrem alterações importantes e a situação que hoje indica baixo controle, poderá enquadrar-se no controle moderado ou mesmo elevado num futuro próximo.

À medida que a experiência do cargo vai aumentando, tende também a aumentar o grau de controle situacional do líder. A própria organização, por via da sua dinâmica, pode modificar algumas das variáveis da situação, o que acontece com frequência.

### **1.8 Liderança situacional**

A importância da *habilidade de diagnóstico de um líder* não pode ser sobrecarregada. De acordo com Schein (1965), o gestor de sucesso deve ser um bom diagnosticador e deverá valorizar o espírito de inquirido. Por outras palavras, os gestores devem estar

aptos a identificarem as sugestões do ambiente. Apesar das boas capacidades de diagnóstico, os líderes só serão eficazes caso adotem um estilo de liderança que vá ao encontro das exigências do seu ambiente.

Uma das preocupações do Centro de Estudos de Liderança da Califórnia, tem sido desenvolver uma referência conceitual, que procure destacar as variáveis situacionais chave, pois consideram que é pouco provável, que se consiga ter em consideração todas as variáveis situacionais em cada decisão, conforme recomendam os teóricos da administração.

A liderança situacional surge, assim, como um desenvolvimento ulterior do modelo tridimensional de eficácia do líder, modelo este utilizado no desenvolvimento dos cursos de aperfeiçoamento em liderança.

O modelo sugere uma relação curvilínea, em vez de uma simples relação linear, entre estrutura ou comportamento de tarefa, consideração ou comportamento de relação e outras variáveis.

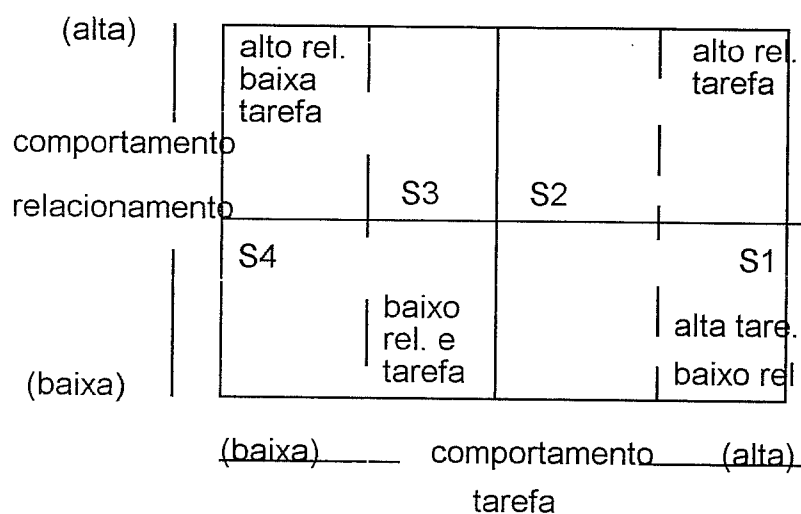
A liderança situacional baseia-se assim, numa interrelação entre: (1) a quantidade de orientação e direcção que o líder oferece, ou seja, o seu comportamento de tarefa; (2) a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder, ou seja, o seu comportamento de relacionamento; (3) o nível de desenvolvimento (maturidade) que os colaboradores exibem no desempenho de uma tarefa, função ou objectivo específico.

Este conceito foi desenvolvido de acordo com os seus autores (Hersey e Blanchard, 1969; Blanchard e outros, 1985), para ajudar as pessoas que exercem liderança a serem mais eficazes nas suas interacções quotidianas com os outros. Embora todas as variáveis situacionais - líder, liderados, hierarquia, colegas, organização, exigências do cargo e tempo - sejam importantes, na liderança situacional a ênfase é colocada na relação do comportamento do líder com os seus colaboradores. Na verdade, em qualquer processo de liderança, os liderados são o factor essencial, não só porque

individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas, porque como grupo, efectivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

### 1.8.1 Conceito básico de liderança situacional

De acordo com a liderança situacional não existe uma maneira óptima de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve utilizar com um indivíduo ou um grupo depende do nível de prontidão das pessoas que o líder está tentando influenciar, tal como mostrado na figura 8.



### PRONTIDÃO SUBORDINADOS

ALTA                  MODERADA                  BAIXA

R4	R3	R2	R1
Apto e	Apto mas	Inapto mas	Inapto e
Disposto	Indispost	Disposto	Indispost
ou	ou	ou	ou
Confiante	Inseguro	Confiante	Inseguro

fig . 8 - Liderança Situacional

*Comportamento de direcção (tarefa)* é definido como a extensão na qual o líder se empenha em fornecer as responsabilidades e deveres de um indivíduo ou grupo.

Este comportamento inclui o dizer às pessoas *o quê, como, quando, onde e quem* fará uma determinada tarefa. O comportamento de tarefa é caracterizado por comunicações num sentido, do líder para os subordinados. O líder não se preocupa com os sentimentos dos outros, mas sim, como ajudá-los a atingir os seus objectivos.

*Comportamento de apoio (relacionamento)* é definido como a extensão na qual o líder se empenha em obter comunicações em dois sentidos ou em multi-sentidos. Os comportamentos incluem os **comportamentos de ouvir, facilitar e de apoio**.

Nenhum estilo é eficaz em todas as situações. Cada estilo será apropriado e eficaz numa determinada situação.

Aplicam-se as seguintes características aos quatro estilos:

\* Estilo 1 (S1): Este estilo de liderança é caracterizado por elevado comportamento de direcção e baixo comportamento de apoio. É conhecido pelo estilo **Directivo** onde o líder fornece instruções específicas e exerce um controle apertado da produtividade.

\* Estilo 2 (S2): Este estilo de liderança é caracterizado por comportamentos de direcção e de apoio elevados. É conhecido por estilo de **Orientação** onde o líder explica as decisões e fornece oportunidade para clarificação.

\* Estilo 3 (S3): Este estilo é caracterizado por comportamento de apoio elevado e comportamento de direcção baixo. É conhecido por estilo de **Apoio** onde o líder partilha ideias e facilita o processo de tomada de decisão.

\* Estilo 4 (S4): Este estilo é caracterizado por comportamentos de direcção e de apoio baixos. É conhecido por estilo **Delegativo** onde o líder transfere a responsabilidade e implementação das decisões para os subordinados.

### **1.8.2 Desenvolvimento (maturidade) dos colaboradores ou grupo**

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros.

Os factores primários da situação que influenciam a eficácia do líder são:

- \* Líder;
- \* Subordinados;
- \* Superiores;
- \* Gestores chave;
- \* Organização;
- \* Requisitos do trabalho;
- \* Tempo de decisão.

Estas variáveis não operam isoladamente. Torna-se necessário lembrar que a relação entre líder e subordinados é uma variável crucial. Se os subordinados decidem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois, simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

### **1.8.3 Definição de desenvolvimento**

*Desenvolvimento* é definido como a extensão na qual um subordinado tem a habilidade e a disposição para executar uma determinada tarefa. As pessoas tendem a estar em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que seja necessária efectuar. O desenvolvimento é relativo à forma que uma determinada pessoa utiliza para executar uma tarefa particular.

Para avaliar o nível de desenvolvimento de indivíduos dentro de um grupo, o líder deverá avaliar o nível de desenvolvimento do grupo como grupo, particularmente se o grupo interactivar frequentemente na mesma área de trabalho.

As duas grandes componentes do desenvolvimento são a ***habilidade e disposição***.

***Habilidade*** (prontidão para o trabalho) está relacionada com capacidade de fazer algo. Este fazer implica conhecimento e capacidades referenciadas. Os indivíduos que têm alta prontidão para o trabalho numa certa área têm o conhecimento, capacidade e experiência para desenvolverem certas tarefas sem a direcção por parte dos outros. A

habilidade será assim função do **conhecimento** - conhecimento da tarefa; **experiência** - experiência com ou relacionada com a tarefa; e **capacidades ou produtividade** - capacidade demonstrada e/ou produtividade em tarefas idênticas e completadas com sucesso.

**Disposição** (desenvolvimento psicológico) refere-se à disposição ou motivação para fazer algo. Diz respeito à confiança que se tem em si mesmo e ao empenho. As pessoas com grande desenvolvimento psicológico acreditam que a responsabilidade é importante e têm confiança em si mesmas. Não necessitam de encorajamento suplementar para efectuarem qualquer coisa na sua área. A disposição é assim função da **confiança** - as pessoas têm o sentimento de “Eu consigo fazer”; **comprometimento** - as pessoas têm o sentimento de “Eu irei fazer”; e **motivação** - as pessoas têm o sentimento de “Eu quero fazer isto”.

O estilo de liderança mais provável é aquele que é apropriado ao nível de desenvolvimento de um grupo, respeitante a uma determinada tarefa.

O desenvolvimento apresenta uma graduação, indicando-se marcos de referência de desenvolvimento para determinação do estilo de liderança apropriado, através da divisão do contínuo do desenvolvimento - abaixo do modelo de liderança - em quatro níveis, como já se viu: baixo (R1), baixo a moderado (R2), moderado a alto (R3) e alto (R4), (ver figura 9).

ALTO	MODERADO		BAIXO
R4	R3	R2	R1
Apto e disposto ou confiante.	Apto mas indisposto ou inseguro.	Inapto mas disposto ou confiante.	Inapto e indisposto ou inseguro.

fig. 9 - “Continuum” do desenvolvimento dos subordinados

Cada um dos níveis de desenvolvimento acima apontados representa uma combinação da habilidade, disposição ou confiança dos subordinados. Assim:

\* Nível de desenvolvimento 1 (R1)

***Inapto e indisposto***

O subordinado encontra-se inapto e tem falta de comprometimento e motivação.

ou

***Inapto e inseguro***

O subordinado encontra-se inapto e com falta de confiança.

Este nível de desenvolvimento é conhecido pelo *principiante entusiasta*, que é caracterizado por querer mas não poder, sendo atribuído a indivíduos que querem receber instruções, devendo neste caso, o líder utilizar um comportamento directivo.

\* Nível de desenvolvimento 2 (R2)

***Inapto mas disposto***

O subordinado tem falta de habilidade mas está motivado e faz esforços.

ou

***Inapto mas confiante***

O subordinado tem falta de habilidade mas encontra-se confiante enquanto o líder lhe fornecer apoio.

A este nível convencionou-se chamar de *desiludido vencedor*, pois a pessoa tem mais competência, sabe mais do que sabia antes, mas, o nível de empenhamento e vontade, a motivação e a confiança baixam, pois passam por um período de desilusão em que vêem que as coisas são mais difíceis do que pensavam. Neste caso é muito apropriado usar um estilo de liderança de apoio e direcção.

\* Nível de desenvolvimento 3 (R3)

***Apto mas indisposto***

O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa mas não está disposto a usá-la.

ou

### *Apto mas inseguro*

O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa mas encontra-se inseguro ou apreensivo.

Neste nível a pessoa tem capacidades e competências mas é **cautelosa**, receia fazer tudo por ela própria. Tem falta de confiança e por isso o líder deve fornecer-lhe apoio.

\* Nível de desenvolvimento 4 (R4)

### *Apto e disposto*

O subordinado tem a habilidade para executar e está comprometido.

ou

### *Apto e confiante*

O subordinado tem a habilidade e a confiança para executar.

A pessoa já é independente, consegue fazer tudo sózinha. Como não tem falta de competência nem de empenho, o líder não precisa de fornecer qualquer deles.

Para utilizar este modelo de liderança situacional deve-se primeiro identificar um ponto no “continuum” do desenvolvimento, o qual representa o desenvolvimento dos subordinados na execução de uma tarefa específica. Depois, e tomando como referência a figura 8, constrói-se uma linha perpendicular desde esse ponto, até se encontrar a linha curva que representa o comportamento do líder. O ponto encontrado indica os comportamentos de direcção e de apoio mais prováveis necessários para uma situação específica.

#### **1.8.4 Seleccção do estilo apropriado**

Para um subordinado ou grupo que esteja no nível de desenvolvimento 1 numa dada tarefa, é apropriado fornecer uma orientação clara e pouco comportamento de apoio. Este estilo de liderança é denominado de **dirigir** e é sugerido para pessoas que não têm capacidade ou vontade (R1) de assumirem responsabilidade de fazer algo, ou não são

competentes nem seguras de si. Por vezes a falta de disposição para realizar algo, está relacionada com a insegurança em relação à tarefa exigida. Para estas situações, é necessário um estilo directivo denominado pelos autores de “**Telling**”(S1) (Hersey e Blanchard, 1969), pois este estilo dá orientação e supervisão clara e específica, tendo assim maior probabilidade de ser eficaz com pessoas neste nível de prontidão. Os autores chamam-no de “**Determinar**”, devido ao facto de o líder definir as funções e especificar o que os subordinados devem *fazer, como, quando e onde* as tarefas devem ser executadas. Privilégia assim, um comportamento directivo por parte do líder. Para o nível de desenvolvimento descrito, um comportamento de muito apoio poderia ser visto como permissivo, ou mesmo recompensador de desempenhos ineficazes. Este estilo implica assim, um comportamento de direcção elevado e de apoio baixo.

O estilo **negociativo** é sugerido para um desenvolvimento entre baixo a moderado, para os subordinados que não têm capacidade mas sentem disposição (R2), para assumirem responsabilidades. São pessoas que têm confiança em si próprias, mas que ainda não possuem as habilidades necessárias. Assim, os autores dizem que no estilo “**Coaching**” (S2), o líder adopta um comportamento directivo, devido à falta de capacidade dos liderados, mas ao mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Este estilo é denominado de **Negociativo** (também por vezes de *persuadir, explicar ou clarificar*) pelos seus autores (Hersey e Blanchard, 1969), por considerarem que a maior parte da direcção é ainda dada pelo líder, embora já apareça a comunicação nos dois sentidos. Este estilo envolve comportamento de direcção e de apoio elevados.

O estilo **participativo** é sugerido para um desenvolvimento dos liderados entre moderado a alto. Segundo os autores, as pessoas com este nível de desenvolvimento têm capacidade, mas não estão dispostas (R3) a fazer aquilo que o líder quer. A sua falta de disposição, pode estar relacionada com falta de confiança em si mesmas ou

insegurança. Nos subordinados competentes, mas pouco dispostos, a sua relutância em fazer o que deles se espera, é por vezes mais uma questão de motivação do que de segurança (Hersey e Blanchard, 1969). O líder necessita de apoiar os esforços dos liderados e usar a capacidade que estes já possuem. Este estilo “**participating**” (S3), é um estilo de apoio e não directivo e que tem maiores probabilidades de ser eficaz com pessoas que se encontrem no nível de desenvolvimento indicado. Este estilo é também denominado por “compartilhar”, “facilitar” ou “comprometer”, devido ao líder e liderados participarem juntos nas tomadas de decisão, sendo o papel principal do líder, o de facilitar as tarefas e a comunicação. Este estilo envolve um comportamento de apoio elevado e comportamento de direcção baixo.

O estilo de liderança **delegativo** é sugerido para um desenvolvimento alto. As pessoas com este nível de desenvolvimento têm capacidade e disposição para assumirem responsabilidades. Um estilo discreto de “**delegating**” (S4), que forneça pouco apoio e pouca direcção, tem grandes probabilidades de ser eficaz com indivíduos neste nível de desenvolvimento. Embora seja ao líder que cabe identificar os problemas e assumir a responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados desenvolverem os projectos e decidirem *como, quando e onde* fazerem as coisas. Os liderados, sendo psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidireccional acima do normal ou de quaisquer comportamentos de apoio. Assim, este estilo muitas vezes conhecido como “observação” ou “avaliação”, envolve comportamentos de apoio e de direcção baixos.

A liderança situacional sugere, para além do estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de desenvolvimento, a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, caso o líder não seja capaz de adoptar o estilo desejável. A probabilidade de sucesso de cada estilo, para os quatro níveis de desenvolvimento, vai

dependem do afastamento do estilo de alta probabilidade ao longo da curva prescritiva (ver figura 8 e 10).

NIVEL DE DESENVOLVIMENTO	ESTILO APROPRIADO
R1	S1
Desenvolvimento baixo	Determinar
Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou são inseguras	Comportamento de direcção elevado e apoio baixo
R2	S2
Desenvolvimento entre baixo a moderado	Negociar
Pessoas que não têm capacidade mas têm disposição ou confiança em si.	Comportamento de direcção e de apoio elevado
R3	S3
Desenvolvimento entre moderado e alto	Participar
Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	Comportamento de apoio alto e de direcção baixo.
R4	S4
Desenvolvimento alto	Delegar
Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	Comportamentos de apoio e de direcção baixos

**Fig. 10 - Estilos de liderança e os vários níveis de desenvolvimento**

Tem-se assim as seguintes probabilidades:

- \* R1<=> S1 alto, S2 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade
- \* R2<=> S2 alto, S1 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade
- \* R3<=> S3 alto, S2 segunda, S4 terceira, S1 baixa probabilidade

\* R4<=> S4 alto, S3 segunda, S2 terceira, S1 baixa probabilidade.

Segundo os autores, na maioria dos casos, existem pelo menos dois estilos de liderança na faixa considerada eficaz e quase sempre dois estilos de liderança situados na faixa menos eficaz.

### **1.8.5 Aplicação da liderança situacional**

No uso da liderança situacional é útil ter presente que não existe uma melhor maneira de influenciar os outros. Em vez disso, qualquer comportamento do líder pode ser mais ou menos eficiente, dependendo do nível de desenvolvimento do indivíduo que se vai influenciar.

A base da liderança situacional consiste em: (1) avaliar o nível de desenvolvimento; (2) adaptar o seu comportamento, seleccionando os estilos de liderança mais prováveis; e (3) comunicar estes estilos com eficácia de forma a influenciar o comportamento. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem, através do ajuste do comportamento de liderança, de forma a que passe pelos quatro estilos de liderança, ao longo da curva prescritiva.

A liderança situacional define assim, que para os liderados num nível de desenvolvimento baixo, é apropriada uma direcção firme (comportamento de direcção elevado), se desejarmos que aqueles se tornem produtivos. Da mesma forma sugere, que se existir um aumento de desenvolvimento por parte das pessoas que anteriormente não estavam habilitadas, deve ser feito um reforço positivo e fornecido apoio sócio-emocional, ou seja, aumentar o comportamento de apoio. À medida que os liderados atingem altos níveis de desenvolvimento, o líder deve reduzir não só o controle sobre as actividades como também o comportamento de apoio.

Independentemente do nível de desenvolvimento de um grupo ou de um indivíduo, podem sempre ocorrer mudanças. Assim, é importante que o líder faça uma reavaliação dos liderados de forma a ajustar o seu comportamento na curva prescritiva, fornecendo

o apoio sócio-emocional e a direcção apropriada. Esta mudança de estilo exige que os líderes sejam **flexíveis**, isto é, que sejam capazes de usar vários estilos de liderança de acordo com a situação (equidade). Mas, efectivamente, será que os líderes conseguem ser suficientemente flexíveis, ou, pelo seu lado, terão tendência a limitarem-se apenas a um ou dois estilos de liderança?

O instrumento de descrição da eficácia e adaptabilidade do líder (**LEAD**), desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977), destina-se a medir três aspectos do comportamento do líder:

- \* Estilo de liderança;
- \* Faixa do estilo;
- \* Adaptabilidade do estilo.

O estilo de liderança de um indivíduo consiste no estilo que este apresenta ao tentar influenciar as actividades de outras pessoas, mas, a forma como os outros o percebem, pode ser diferente da percepção que o líder tem do seu próprio comportamento. A percepção que o líder tem do seu comportamento será definida como **autopercepção**, e a percepção que os liderados têm do comportamento do líder será definida como a **heteropercepção**. A comparação de ambas as percepções pode ser muito útil, particularmente se considerarmos que a autopercepção pode reflectir, ou não, o estilo real de liderança, dependendo do grau de aproximação das percepções do líder e das percepções dos liderados. Devido a este facto foram desenvolvidos dois instrumentos LEAD: o de **autopercepção** que mede a percepção do comportamento do líder; o de **heteropercepção** que mede as percepções dos liderados sobre o estilo de liderança.

Os autores (Hersey e Blanchard, 1969) nos seus estudos, constataram que a maior parte dos líderes possuem um estilo de liderança primário e um estilo de liderança secundário. O primeiro corresponde ao padrão comportamental mais frequente e, o

segundo, ao estilo de apoio, ou o estilo que o indivíduo tende a utilizar em certas ocasiões. Certos indivíduos não desenvolvem um estilo de liderança secundário, no entanto, terão sempre um estilo de liderança primário.

A **faixa de estilo** de um indivíduo é o grau, em que ele é capaz de variar o seu estilo de liderança. Os líderes diferem nesta sua capacidade, limitando-se alguns a um estilo básico, sendo pessoas rígidas que tendem a ser eficazes só em situações em que o seu estilo é compatível com o ambiente. Outros, são capazes de modificar o seu comportamento de acordo com qualquer um dos estilos básicos, havendo também alguns capazes de adoptar dois ou três estilos. Quanto mais flexível for o líder maior probabilidade, ou potencial terá de ser eficaz em várias situações. Existem no entanto situações, que exigem diferentes flexibilidades (Hersey e outros, 1969; Reddin, 1967), em que um estilo dominante de um líder não flexível se adapta a outras situações onde à primeira vista não seria possível (ver figura 11).

A	B
EXIGÊNCIAS DE BAIXA	EXIGÊNCIAS DE ALTA
FLEXIBILIDADE	FLEXIBILIDADE
Cargos operacionais	Cargos de alta administração
Objectivos definidos	Cargos complexos
Procedimentos rigorosamente definidos	Objectivos emergentes
Tarefas bem definidas	Procedimentos não definidos
Tomadas de decisão de rotina	Tarefas não estruturadas
Poucas mudanças de ambiente	Tomadas de decisão estratégicas
Poucas funções interligadas	Rápidas mudanças de ambiente
	Muitas funções interligadas

**Fig. 11 - Exigências de baixa e alta flexibilidade (Hersey e outros, 1986)**

A **adaptabilidade do estilo** é a medida em que os líderes são capazes de variar adequadamente o seu estilo, de acordo com as exigências de uma determinada situação. Os líderes que têm uma faixa de estilo estreita, podem ser eficazes se permanecerem em situações em que o estilo tem alta probabilidade de sucesso, inversamente, um líder com uma larga faixa de estilos pode ser ineficaz se o seu comportamento não for compatível com as exigências da situação. Assim, a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, na verdade, uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia. O aspecto mais importante da adaptabilidade está na capacidade de diagnóstico do líder, de forma a utilizar o estilo certo no momento certo.

Um líder não necessita de pensar muito para usar o seu estilo primário, mas quando aprende outros estilos através de estudo, esses estilos poderão ser os seus estilos mais eficazes.

Os instrumentos LEAD medem o comportamento de tarefa e de relacionamento em cinco dimensões comportamentais (ver figura 12).

Dimensões do Comportamento de Direcção	Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder ....)
Fixação de objectivos	Especifica os objectivos para as pessoas atingirem.
Organização	Organizar situações de trabalho para as pessoas.
Fixação de prazos	Fixar as linhas de prazo para as pessoas.
Direcção	Fornecer uma direcção específica.
Controlo	Especificar e requerer relatos regulares do progresso
Dimensões do Comportamento de Apoio	Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder ....)
Dar apoio	Fornecer apoio e encorajamento.
Comunicar	Envolver as pessoas em discussões de actividades de trabalho.

Facilitar as interações	Facilitar as interações de umas pessoas com outras
Ouvir activamente	Procurar e ouvir as opiniões e preocupações das pessoas.
Fornecer feedback	Fornecer feedback da produtividade.

---

**Fig. 12 - Dimensões do comportamento de direcção e de apoio.**

Foram construídos contendo doze situações que se distribuem do seguinte modo:

- \* Três situações envolvem grupos de baixo desenvolvimento (R1);
- \* Três situações envolvem grupos de baixo a moderado desenvolvimento (R2);
- \* Três situações envolvem grupos de desenvolvimento moderado a alto (R3);
- \* Três situações envolvem grupos de desenvolvimento alto (R4).

A análise dos LEAD de autopercepção e de heteropercepção permite ver, se existe discrepância significativa, entre a forma como o líder vê o seu estilo de liderança e, a forma como os outros o vêem. Possibilita também, a elaboração de um perfil LEAD, que é definido como o perfil de dois estilos (Hersey e Blanchard, 1969) que podem compreender:

- \* um estilo básico que inclua duas das quatro configurações de estilo possíveis;

ou

- \* um estilo básico e outro de apoio.

**Perfil S1-S3**

Constataram que as pessoas que na visão de outros usam o perfil de estilo 1-3, têm pouca flexibilidade para os estilos 2 e 4. Geralmente vêem os colaboradores como pouco confiáveis e irresponsáveis e, outros, como criativos e automotivados. São líderes que agem através da coerção, recompensas, castigos e supervisão estreita, em relação aos primeiros e com apoio sócio-emocional em relação aos segundos. Estes líderes referem-se às pessoas que supervisionam em termos de bom ou mau, a favor deles ou contra eles. Os colaboradores tendem a concordar, vendo os líderes como

indivíduos que rotulam as pessoas, que apoiam aqueles que consideram a seu favor e supervisionam rigorosamente aqueles que consideram como contra si. Um administrador com este perfil, quando supervisiona pessoas com níveis moderados de desenvolvimento (R2), leva-as a níveis entre moderado a alto (R3), ou a níveis de baixo desenvolvimento (R1). Assim, estes administradores tendem a ser eficazes quando trabalham com liderados com níveis de desenvolvimento baixos ou entre moderado a alto.

#### **Perfil S1-S4**

Os líderes que na visão dos outros usam este estilo, apresentam alguma semelhança com os líderes do estilo 1-3. O critério de classificação dos liderados é geralmente o da competência - se os colaboradores forem competentes - não sendo supervisionados, no entanto, se se verificar o contrário, serão supervisionados rigorosamente. O estilo destes líderes é o de determinar ou delegar, sendo eficazes em situações de crise. É o tipo de perfil apropriado para intervenções em organizações com problemas graves. À semelhança do perfil anterior, este tipo de líderes não possuem as habilidades necessárias para levar os seguidores de baixos níveis de desenvolvimento para níveis mais altos.

É considerado pelos autores situacionais (Hersey e Blanchard, 1969) como um perfil de risco, ou estilo de risco, porque se usados incorrectamente podem provocar crises graves. Se um supervisor liderar um grupo com baixo desenvolvimento, com um estilo S4 - Delegar, deixando os liderados por sua conta, é provável que o ambiente se deteriore e surjam graves problemas. Inversamente, se os liderados tiverem um desenvolvimento elevado e o supervisor fizer intervenções do estilo S1 - Determinar, é provável que surjam ressentimentos, tensões, conflitos e resistência.

#### **Perfil S2-S3**

Os líderes que na visão dos outros utilizam, sobretudo os estilos 2-3, de uma forma geral possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis médios de desenvolvimento, mas têm dificuldade em resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho de baixa prontidão (R1), bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho. Os líderes com este perfil habitualmente são eficazes, pois a maioria das pessoas nos ambientes de trabalho, enquadram-se nos níveis de desenvolvimento R2 e R3. De uma forma geral, existem menos pessoas com níveis de prontidão R1 e R4, por isso os autores (Hersey e Blanchard, 1969) consideram estes estilos como seguros. Embora este perfil seja ideal para trabalhar com pessoas medianamente maduras, este líder, se desejarem maximizar o seu potencial como líder, necessitam de saberem utilizar os estilos S1 e S4, sempre que se justifique.

#### **Perfil S1-S2**

Os líderes que na visão de outros utilizam predominantemente o estilo 1 e 2, são capazes de baixar ou elevar o seu apoio sócio-emocional, ou comportamento de apoio, mas têm muita dificuldade em baixarem o seu comportamento de tarefa ou de direcção, ou de abdicarem da sua estruturação e orientação. Nas amostras colhidas pelos autores da liderança situacional, este estilo tende a ser característico dos líderes que passaram do nível operacional para o intermédio. Nessas entrevistas, concluíram que estes indivíduos desejam continuar a dirigir as actividades para as quais anteriormente foram responsáveis. Este estilo é eficaz para níveis de desenvolvimento dos subordinados entre baixo e moderado, bem como para líderes em que o recurso tempo é fundamental.

#### **Perfil S2-S4**

Os líderes que na visão de outros têm este comportamento de liderança, são geralmente líderes que não se sentem seguros se não se responsabilizarem pela direcção do trabalho e, desenvolverem um relacionamento pessoal com os liderados. Estes líderes, de acordo com os autores da liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969),

só ocasionalmente encontram um colaborador no qual têm confiança para delegar. Mas quando delegam, correm o risco de quem recebeu a delegação não ser capaz de concluir a sua tarefa, uma vez que os colaboradores estão habituados a que o líder forneça orientação e apoio sócio-emocional. Os autores afirmam que os líderes com o perfil de estilo 2-4 tendem a ser mal sucedidos na delegação, porque geralmente passam do estilo S2 para o estilo S4, sem passarem pelo estilo S3.

#### **Perfil S3-S4**

As pessoas que na visão dos outros utilizam predominantemente os estilos 3-4, são líderes que são capazes de aumentarem ou diminuírem o seu apoio sócio-emocional ou relacionamento, mas geralmente não se sentem seguros quando têm de dirigir pessoas ou iniciar um comportamento estruturado. Assim, este perfil é apropriado para trabalhar com pessoas de níveis de desenvolvimento de moderado a alto, mas apresenta limitações para liderar pessoas que regrediram na sua maturidade e necessitam de intervenções mais estruturadas, assim como, para liderar pessoas inexperientes que requeiram mais direcção nas primeiras fases do seu ciclo de desenvolvimento como profissionais.

Este perfil S3-S4 é característico dos administradores de alta direcção, que são coadjuvados por equipas maduras e competentes que não necessitam de muita direcção. Nos trabalhos de investigação dos autores de liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969, 1985 e 1986), este perfil surgiu também em administradores que fizeram formação para treinarem a sua sensibilidade ou que frequentaram grupos de desenvolvimento pessoal.

Se os líderes admitirem que uma das suas responsabilidades é aumentar o desenvolvimento dos seus colaboradores, terão de correr riscos, para estes continuarem a evoluir. Riscos estes, que embora sejam uma necessidade no ciclo de desenvolvimento, os administradores devem mantê-los dentro dos limites razoáveis. Ou

seja, os riscos não devem ser excessivamente elevados, mas sim calculados. No fundo, é a esta responsabilidade que se refere o ciclo de desenvolvimento na terminologia dos autores da liderança situacional. De uma forma resumida pode-se afirmar que, um ciclo de desenvolvimento é um ciclo de crescimento.

Quando um administrador planeia o desenvolvimento de um grupo deve identificar quais as áreas de actividades dos seus colaboradores que deseja influenciar, ou seja, quais são as metas e objectivos que pretende atingir. Neste seu planeamento é fundamental especificar claramente o que um bom desempenho significa em cada área, a fim que cada membro do grupo saiba quando o seu desempenho se aproxima do nível desejado.

Para se iniciar um ciclo de desenvolvimento, os autores da liderança situacional afirmam que, é necessário verificar qual o nível de desempenho actual, ou seja, qual o nível de prontidão da pessoa ou grupo no aspecto específico do trabalho. Qual o grau de capacidade para assumir responsabilidades, qual a disposição ou a motivação existente.

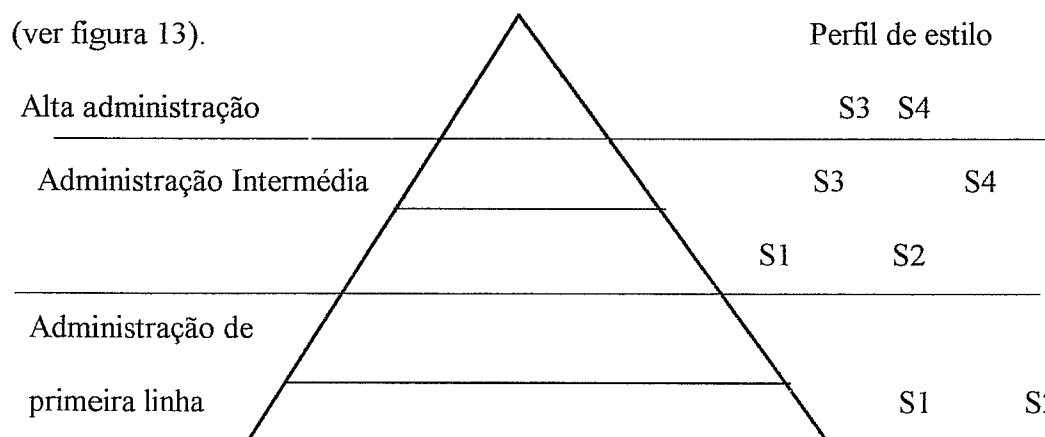
É assim necessário que em determinada situação, seja possível avaliar o grau de desenvolvimento de um indivíduo ou grupo, de forma a se poder utilizar o estilo de liderança mais apropriado à situação e de acordo com a correlação já anteriormente referida na curva prescritiva, de forma a que o estilo de liderança passe pelos quatro quadrantes da liderança, se fôr necessário.

Na evolução de um ciclo de desenvolvimento anteriormente planeado, não deverão existir saltos, isto é, não se deve mudar de um estilo para o outro, sem que se tenha evoluído de uma forma lógica ao longo da curva prescritiva. A sequência deve seguir sempre o nível de desenvolvimento do indivíduo ou grupo, ou seja, para um nível de desenvolvimento R1 o estilo mais apropriado é o estilo Determinar ou S1, à medida que o nível de desenvolvimento vai aumentando para R2, o estilo de liderança deve

mudar para S2, ou negociar, e assim sucessivamente, até que em cada área se atinja um nível de desenvolvimento R4 e um estilo de liderança delegativo. Em qualquer momento pode ser necessário o líder voltar a um estilo anterior, quando por exemplo, fôr introduzida uma alteração no tipo de trabalho até ao momento desenvolvido e para o qual um indivíduo ou grupo não adquiriu ainda a experiência ou a disposição necessárias.

#### a. O estilo de liderança e os níveis administrativos

Tendo em atenção os princípios observados numa hierarquia organizacional e nos seus níveis de administração (Stoner, 1980), e se se considerar que desde o nível mais baixo, ou de primeira linha, até ao nível da alta administração, as tarefas e responsabilidades que se esperam de um administrador variam, pode-se inferir também que, os perfis de liderança dos administradores necessitam de variar ao longo dos níveis administrativos (ver figura 13).



**Fig. 13 - Perfis de estilo e os níveis administrativos (Hersey e Blanchard, 1986)**

Os teóricos da liderança situacional constataram, que os administradores eficazes ao nível da administração de primeira linha, tendem a possuir um perfil de estilo S1-S2. Adiantam que a razão reside no facto de a este nível, a eficácia recair sobre a produtividade. Na outra extremidade, ou seja ao nível da alta administração, os perfis tendem a ser de estilos S3 e S4, pois aqui a eficácia recai sobre a evolução da organização. Também é necessário lembrar que quanto mais alto for o nível organizacional, mais os indivíduos que reportam a um administrador, tendem a ter altos

níveis de prontidão e de tarefa. À medida que um indivíduo vai subindo na hierarquia de uma organização vai aprendendo a utilizar os estilos 3 e 4, para além dos estilos que se encontram na base da hierarquia (1 e 2).

Se observarmos a pirâmide (figura 13), verificamos que em termos dos níveis administrativos, são os administradores de administração intermédia, neste caso os Sargentos da Armada, que necessitam de ter maior flexibilidade. Estes têm de ser capazes de fazer intervenções estruturadas dos estilos Determinar e Negociar (S1 e S2), quando necessário, mas também têm de saber usar os estilos Participar e Delegar (S3 e S4), sempre que for apropriado.

#### **b. Análise dos instrumentos LEAD**

Para se fazer o diagnóstico do estilo de liderança de uma organização, de acordo com a teoria situacional, utilizam-se os instrumentos LEAD.

A primeira fase de um diagnóstico de uma organização consiste na determinação do estilo de liderança dos seus líderes, ou seja, a sua autopercepção. A segunda fase, consiste na determinação de como os liderados vêem o estilo de liderança dos líderes. A terceira fase, consiste no estabelecimento da discrepância entre a forma como os líderes vêem o seu estilo de liderança e a forma como os outros o vêem. Na análise dos dados é proposta a utilização de um referencial, designado por “Janela de Johari” (Hersey e Blanchard, 1986), que permite representar a personalidade de liderança de uma organização.

No contexto da liderança situacional, a diferença entre a personalidade e o estilo de liderança, consiste no facto de que a primeira, inclui a autopercepção e a percepção dos outros, e a segunda é dada apenas pelo comportamento do líder, tal como é visto pelos outros, por exemplo pelos colaboradores. A personalidade de liderança é assim, igual à autopercepção mais o estilo.

De acordo com o esquema proposto, existem atitudes ou comportamentos dos líderes que estes conhecem, incluindo o conhecimento que os líderes têm da forma como agem e do impacto que o seu comportamento tem sobre as pessoas que procuram influenciar. Assim como existe uma área conhecida do seu comportamento, existe também uma outra parte da personalidade do líder que é desconhecida de si próprio, ou seja, em algumas áreas, os líderes desconhecem a forma como influenciam os outros. É possível que os liderados não forneçam informação, mas também o líder pode não ter conseguido captar a comunicação verbal ou não-verbal existente no ambiente.

As combinações **próprio versus outros** estabelecidas entre a informação conhecida e a desconhecida, contituem as quatro áreas da “Janela de Johari” (ver figura 14).

	Conhecido para si	Desconhecido para si
Conhecido para os outros	PÚBLICO	CEGO
Desconhecido para os outros	SECRETO	DESCONHECIDO

**Fig. 14 - A Janela de Johari** (Hersey e Blanchard, 1986)

Existem dois processos que influenciam significativamente o referencial citado - a **informação e a comunicação**. O primeiro tem a ver com o grau em que os membros do contexto organizacional estão dispostos a falar com o líder, mas também pode ser a medida em que o líder procura perceber o “feed-back” verbal e não-verbal que existe no sistema. O segundo processo - a comunicação - consiste na medida em que os líderes estão dispostos a compartilhar com os outros membros do contexto organizacional, a informação que possuem.

Os dados obtidos através do LEAD de autopercepção (e apenas estes serão analisados no decurso do presente estudo), representam de acordo com a Janela de Johari, aquilo que o líder conhece a respeito do seu estilo de liderança e aquilo que os outros

desconhecem sobre o que o líder considera ser o seu estilo de liderança. Inclui assim, a área pública e a área secreta da Janela de Johari.

Os autores da liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969) constataram nos seus estudos, que tende a existir uma correlação entre a abertura da área pública de um líder e a sua eficácia, dentro de um contexto organizacional específico.

### **c. A liderança situacional e o contexto organizacional**

Em investigações realizadas a nível de organizações militares foi claramente observado, que em situações de trabalho com pessoas de alto nível técnico e emocionalmente maduras, o estilo mais eficaz era o estilo que compreendia um comportamento de relacionamento e de tarefa baixo ou estilo delegativo - S4. Este estilo foi igualmente considerado eficaz em outras experiências com pessoas ligadas à investigação e à pesquisa, assim como a nível da organização educativa, como forma de relacionamento entre a gestão da escola e o corpo docente. No entanto, em organizações orientadas para situações de crise, o estilo mais eficaz provou ser o estilo directivo - S1 - correspondendo a um comportamento do líder de relacionamento baixo e tarefa alta.

Em numerosas aplicações dos questionários LEAD em acções de formação a gestores portugueses (Jesuino, 1987), o perfil encontrado com maior frequência foi o perfil S1-S2 (Dirigir-Negociar) e, em segundo lugar o perfil S2-S3 (Negociar-Participar), este último associado a uma maior eficácia. É também notado, que é extremamente raro o estilo S4 - Delegar -, o que segundo o autor (Jesuino, 1987), poderá indicar uma maior dificuldade dos gestores portugueses em delegar.

Como resumo dos aspectos abordados pode-se dizer que a teoria de Hersey e Blanchard é um modelo fundamentalmente voltado para a formação de líderes, correspondendo de alguma forma a uma versão contingencial da grade de Blake e Mouton, que se articula com o modelo 3-D de Reddin e com a teoria de

imaturidade/maturidade de Argyris. O modelo é baseado na interação entre o comportamento dirigido para a tarefa que o líder emite, o comportamento de relacionamento de apoio sócio-afectivo prestado e o nível de prontidão apresentado pelos liderados, numa tarefa específica. A prontidão é entendida, como a capacidade para estabelecer objectivos, aliada à capacidade de responsabilização pela sua consecução, assim como, à formação e experiência profissional de um indivíduo ou grupo.

O conceito básico do modelo situacional consiste em estabelecer uma correspondência entre a actuação do líder e a prontidão dos liderados. O modelo postula que à medida que a prontidão dos liderados aumenta, o líder deverá começar a reduzir o comportamento de tarefa e a aumentar o comportamento de relacionamento. Quando a prontidão dos liderados se revela acima da média é desejável, que o líder diminua o seu comportamento de direcção, como o seu comportamento de apoio.

Quanto aos estilos comportamentais, são utilizadas quatro designações sintéticas: Dirigir, Orientar, Apoiar e Delegar.

A dimensão eficácia, ou a terceira dimensão, é determinada a partir do ajustamento do estilo ou estilos predominantes às exigências da situação. Como em todas as abordagens contingenciais, não existe um estilo universal eficaz para toda e qualquer situação, considerando o modelo que qualquer um dos estilos desde S1 a S4 pode ser eficaz, desde que adequado à situação, ou seja, à prontidão dos liderados.

Para a identificação dos estilos predominantes e grau de eficácia dos líderes, os autores elaboraram dois questionários, denominados de instrumentos LEAD, que comportam duas versões, o de auto e de heteropercepção.

O líder deverá aprender a desenvolver determinadas características consideradas essenciais, tais como: a flexibilidade para usar uma série de estilos de liderança, a capacidade de serem bons ouvintes - ouvirem tanto quanto falam - e quererem

administrar consequências, isto é, elogiar se as coisas correm bem e redireccionar ou até repreender, se correm mal, a auto-estima é também fundamental, mantendo sempre presente que um dos conceitos mais importantes da liderança efectiva é uma boa auto-imagem.

Na aplicação do modelo, a variável situacional mais importante é a pessoa que o líder tenta influenciar, devendo também considerar-se outras variáveis, tais como: o estilo de liderança, a personalidade do líder, as exigências do trabalho, a cultura e o ambiente organizacional.

Ao concluir-se esta revisão bibliográfica torna-se importante justificar a necessidade da existência de cursos de liderança, pois há técnicas de Liderança Situacional que o líder tem de aprender a dominar: a primeira é a de diagnóstico e consiste em determinar em que situações recorrer a determinado estilo de liderança - dá-se prática em diferentes situações para que, quando algo ocorre, possa reconhecer qual é o estilo apropriado; depois é preciso trabalhar a flexibilidade, a capacidade de usar uma variedade de estilos de liderança - a maioria das pessoas sentem-se mais confortáveis com um ou dois estilos, não com todos os quatro. É preciso dar algum tempo para praticarem através de "rôle-play". Ao ministrar-se cursos de liderança está-se, de alguma forma, a conseguir-se fazer com que as pessoas que tentamos influenciar nos ajudem em todo este processo. Constrói-se o princípio que não se faz as coisas a alguém, mas sim faz-se as coisas com alguém.

O modelo do curso que passaremos a analisar tem como objectivo o fabricar de líderes que sirvam as pessoas em primeiro lugar, em vez de servirem os seus próprios interesses, ajudando assim a organização e os seus subordinados a maximizarem o seu potencial.

## 2. Método

Conforme disposto na introdução, o presente estudo destina-se a validar internamente e externamente o curso de aperfeiçoamento em liderança, actualmente a ser ministrado pelo signatário, na Escola de Fuzileiros.

Além das propostas acima referidas, e ainda enquadrado no objectivo geral do estudo, serão analisadas algumas variáveis de intervenção, servindo estas de estudo exploratório numa organização como a Marinha de Guerra Portuguesa. Para tal, dividir-se-à o estudo em experiências, apresentando-se para cada uma a hipótese correspondente.

A fim de efectuar a validação e análise das várias experiências, optou-se pela observação directa e pela passagem de uma série de questionários, uns medindo atitudes, outros comportamentos e outros estilos de liderança e necessidades, sendo o tratamento estatístico efectuado pelo programa mais forte aplicado às Ciências do Comportamento e conhecido por **SPSS (Statistical Package for Social Science)**.

Antes de analisar-se cada experiência em particular, optou-se por efectuar um estudo do **Nível Académico** dos intervenientes, e as consequências para o âmbito dos cursos de liderança.

### Análise das Qualificações Profissionais

Conforme apresentado no Anexo F, efectuou-se uma análise às qualificações profissionais dos formandos dos cursos de aperfeiçoamento em liderança. No tratamento dos dados foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Como medidas de tendência central a média e a moda e como medida de dispersão o desvio padrão.

Foi ainda efectuada uma análise de variância às diferentes médias dos vários cursos, construindo-se as seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub> : Não existem diferenças significativas nos níveis académicos apresentados pelos

vários cursos.

H1 : Existem diferenças significativas nos níveis acadêmicos dos vários cursos.

Como complemento elaborou-se uma tabela de contingência da qualificação profissional pela especificidade do curso (cabos e sargentos ajudantes), efectuando-se a estatística Qui-quadrado (pois ambas as variáveis são Nominais - categorias), e formulando-se as seguintes hipóteses:

**H0 : Não existem diferenças significativas entre as frequências observadas e esperadas entre os níveis acadêmicos de cada classe (cabos - Sargentos ajudantes).**

**H1 : Existem diferenças significativas entre as frequências observadas e esperadas dos níveis acadêmicos de cada classe.**

Os resultados estatísticos serão discutidos no próximo capítulo, com base nos dados apresentados no Anexo F.

## **2.1 Experiência 1 (Validação interna do curso de liderança)**

### **2.1.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a validação interna do curso de liderança são constituídos pelos formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos) e pelos formandos dos cursos de liderança grau 2 (Sargentos Ajudantes a frequentarem o Curso de Promoção a Sargento Chefe). Em termos de tratamento e análise de dados, considerou-se a totalidade da população que frequentou os ditos cursos, ou seja, foram apreciados um total de 193 sujeitos (N=193) correspondendo a 3 (três) cursos grau 2 e a 6 (seis) cursos de grau 1.

### **2.1.2 Procedimentos e escalas**

O processo de validação envolve duas componentes:

- a) Validação interna (VALIDINT)
- b) Validação externa (VALIDEXT)

#### **A. Validação interna**

A validação interna (VALIDINT) é o processo de determinar a medida em que a formação levou os formandos a atingir os objectivos de formação especificados.

A VALIDINT é alcançada através da execução do programa de testes, complementada com relatórios do curso, questionários e entrevistas. Envolve, não só o progresso dos formandos, mas também as opiniões dos formadores e formandos quanto ao sucesso do processo de formação para alcançar os objectivos estabelecidos. Este processo envolve decisões sobre as alturas em que a validação deve ter lugar, os critérios a utilizar, as fontes através das quais a informação é obtida e os métodos a adoptar para obter essa informação. Os dados recolhidos devem permitir efectuar o controlo do progresso do curso, medir o seu sucesso ou insucesso e identificar pontos fracos.

O processo da validação interna pode ter lugar em três momentos cruciais das acções de formação:

- i) Antes do seu início;
- ii) Durante;
- iii) No final.

#### **A validação antes do início duma acção de formação**

A matéria de um curso será ineficaz e irrelevante se incluir a preparação do formando para tarefas em que ele já é proficiente ou se contiver conhecimentos que ele já dispõe. Tentando evitar que tal acontecesse, e tendo presente as vulnerabilidades registadas pelos Sargentos e Praças da Armada no programa de treino básico operacional para as novas fragatas (BOST), optou-se pela colheita de dados registados em outras marinhas (nomeadamente a marinha inglesa e americana), de forma a desenhar-se o curso de aperfeiçoamento em liderança, introduzindo as necessárias modificações e correcções para a Marinha de Guerra Portuguesa.

#### **A validação durante uma acção de formação**

Torna-se necessário, durante os cursos, e através de testes adequados, verificar se a aprendizagem do formando se vai aproximando da proficiência desejável para o final do curso, ou seja, verificar se os formandos satisfazem os objectivos propostos para o curso em questão. Por outro lado, a validação progressiva facilitará o isolamento de pontos fracos que podem ser objecto de acção imediata. Neste sentido, foram criados uma série de testes práticos, entrevistas, questionários e observação directa, que passaremos a analisar:

#### **A. Conversas informais**

Este teste destina-se ao exercício de comunicação oral por parte dos formandos, devendo estes, após ser-lhes atribuído aleatoriamente um tema actual, falar durante 2 (dois) minutos. Pretende-se observar as posturas, o à vontade, deficiências e maneirismos verbais e físicos dos formandos para posterior correcção.

#### **B. Técnicas de comunicação**

Este teste tem como objectivo o demonstrar a improvisação de poderes de comunicação em ambientes formais e informais. Para o efeito, todos os formandos terão de apresentar uma aula/leitura/palestra com uma duração de 15 (quinze) minutos, sobre um assunto não relacionado com a vida profissional. Pretende-se, assim, uma pesquisa prévia sobre um determinado assunto, apoiada por um conjunto de factores para a apresentação da sessão de formação.

No desenvolvimento das técnicas de comunicação podem ser utilizadas todas as ajudas audio-visuais necessárias (a cargo dos formandos), bem como quaisquer objectos ou ajudas explicativas em relação aos temas em epígrafe. Cada sessão deverá ser constituída por introdução, desenvolvimento do assunto e consolidação.

No final de cada sessão, além da auto-avaliação, cada formando será avaliado/criticado por um formando observador e pelo instrutor presente nessa sessão, de acordo com os

itens constantes da ficha de avaliação de técnicas de comunicação apresentada em Anexo B.

### **C. Tarefas Práticas de Liderança**

Este módulo considerado crítico, destina-se a fornecer a componente prática aos formandos, de forma a habilitá-los com os conhecimentos necessários em situações futuras. O desenvolvimento das tarefas práticas de liderança consta do seguinte: (1) o curso será dividido em grupos constituídos por 5 (cinco) a 10 (dez) elementos. Um membro do grupo será nomeado líder para uma determinada tarefa e outro membro do grupo desempenhará o papel de observador (ambos em regime de rotatividade); (2) os exercícios deverão ser desempenhados de acordo com a listagem das TPL's apresentadas em Anexo C. É essencial que o grupo que vai desempenhar uma determinada tarefa não tenha conhecimento prévio, nem tenha visto qualquer execução da referida tarefa; (3) o líder deverá receber um "briefing" antes da execução da tarefa. Após esse facto, líder e respectivo grupo deverão completar a tarefa em 20 (vinte) minutos.

Numa primeira fase (a primeira tarefa que cada formando fará como líder), o líder será avaliado pelas suas perícias compreendendo: o estabelecimento do objectivo, planeamento, "briefing" efectuado, organização, controle e comunicação, e pelas suas qualidades compreendendo: confiança, determinação, iniciativa, percepção e compreensão, senso comum, capacidade de decisão e influência, aplicando-se a teoria de J. Adair (ver Anexo C). Esta avaliação compreende a auto-avaliação, a avaliação do observador e a avaliação do formador presente. Numa segunda fase (quando se entra numa fase de repetição de líderes), a avaliação passa a incidir directamente sobre o líder e o grupo, uma vez que se começa a aplicar a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard. Assim, é dito ao líder que o grupo se encontra em determinado grau de prontidão (maturidade), e qual a tarefa a cumprir. O grupo terá de desempenhar o papel

para o qual foi designado, devendo o líder, actuar em conformidade com os estilos da liderança situacional, de forma a resolver a situação. No final, tanto o líder como o grupo serão avaliados pelos seus papéis, sendo o líder avaliado pelo estilo de liderança empregue, pela sua flexibilidade durante o desenvolvimento e execução da tarefa, pela motivação dada ao grupo e pela capacidade de comunicação empregue no “briefing” e “debriefing” da tarefa. Nesta avaliação considera-se, mais uma vez, a auto-avaliação (quer do grupo como do líder), a avaliação do observador e a avaliação do formador presente.

#### **D. Representação teatral**

Cada curso terá de planear, organizar e tomar parte activa numa representação de curso, em torno do Patrono do curso, tendo como objectivo principal a de constituir um exercício de planeamento e comunicação do curso. Pretende-se que a representação teatral adopte todos os conceitos teóricos aprendidos durante o curso.

Assim, após a escolha do Patrono do curso (a ocorrer na 1ª semana), o curso deverá nomear uma equipa de pesquisa, de forma a verificar a vida e feitos do respectivo patrono, enquadrando os conceitos teóricos de liderança nessa personagem.

Os fatos e cenários para a representação são da autoria e iniciativa dos próprios. A representação teatral poderá tomar a forma de drama, comédia, etc, ficando a cargo da equipa organizadora.

A representação teatral deverá apresentar o seguinte desenvolvimento: (1) abertura pelo narrador, fornecendo uma ligeira introdução sobre o assunto da representação e uma retrospectiva histórica da figura principal (patrono do curso); (2) representação teatral, não devendo exceder os 30 minutos; (3) “debriefing” efectuado pelo Comandante da Unidade ou Director de curso.

Na avaliação constarão os seguintes itens: (1) **fase de introdução** onde são avaliados o planeamento, a organização e os fatos e cenários; (2) **fase de desenvolvimento** onde

são avaliados o narrador, o ponto, o realizador, o encenador, o tipo de representação, a utilização de ajudas audio-visuais e a introdução de conceitos teóricos de liderança; (3) **fase de consolidação** onde são avaliados a montagem e o nível da representação, o desenvolvimento lógico, a consecução do exercício de comunicação e a boa gestão do tempo; (4) **fase das qualidades pessoais** onde são avaliados os tons de vozes claros e variados, a postura entusiástica e positiva dos intervenientes, bem como a sua aparência, confiança e conhecimento no assunto em questão.

#### **E. Pista de Combate**

Exercício predominantemente prático onde se pretende medir o objectivo de aptidão de “Demonstrar resolução e querer sob dureza física”. Para este efeito, o curso será dividido em grupos de 6 (seis) elementos, cada grupo com um líder nomeado. Pretende-se que cada grupo efectue a pista de combate em grupo, compreendendo os obstáculos: (1) Paliçada; (2) Salto ao galho; (3) Rede de abordagem; (4) Ponte funicular(himalaia); (5) Cabo descendente; (6) Túnel; (7) Cabo vertical; (8) Tronco horizontal; (9) Cabos paralelos; (10) Ponte de dois cabos; (11) Salto à Tarzan; (12) Slide pequeno; e (13) Arame farpado. Cada grupo terá oportunidade de treinar para esta prova durante três sessões de formação, avaliando-se, no dia da prova, o papel do líder no planeamento efectuado, na sua capacidade de comunicação (através de “briefing “ e “debriefing” efectuados), no plano de acção utilizado, na sua capacidade de incentivar e motivar o grupo, e avaliando-se o papel do grupo na execução da tarefa e no espírito de entre-ajuda manifestado. Esta avaliação será efectuada pelo formador presente e por um formando nomeado observador.

#### **F. Pista de obstáculos**

Outra prova predominantemente de resistência física, onde se pretende avaliar o papel do líder na motivação dos seus seguidores, debaixo de dureza física. Esta prova entra também dentro do objectivo de aptidão de “Demonstrar resolução e querer sob dureza

física”. Tal como para a pista de combate, o curso será dividido em grupos de 6 (seis) elementos, havendo para cada grupo um líder nomeado. A prova constará da transposição dos seguintes obstáculos: (1) Escada de corda; (2) Traves gémeas; (3) Rede de arame; (4) Rastejar; (5) Fossa; (6) Espaldar; (7) Trave de equilíbrio; (8) Muro de escalada com corda; (9) Traves horizontais; (10) Mesa irlandesa; (11) Túnel e traves gémeas; (12) Traves em escada; (13) Banqueta e fosso; (14) Muro de assalto; (15) Fosso; (16) Escada vertical; (17) Muro de assalto; (18) Traves de equilíbrio; (19) Chicana; e (20) 3 muros de assalto sucessivos; por todos os elementos do grupo, levando ainda um tronco de madeira com 15 Kg e um cabo de sisal com 25 Mts de comprimento. A avaliação a efectuar será idêntica à efectuada para a pista de combate, pretendendo-se verificar o papel do líder no planeamento da prova, nas suas capacidades de comunicação (através dos “briefing” e “debriefing” efectuados), no plano de acção adoptado e na sua capacidade de incentivar e motivar os seus seguidores, e no papel do grupo na execução da tarefa e no espírito de entre-ajuda demonstrado. Tal como na prova anterior, a avaliação será efectuada pelo formador presente e por um formando nomeado observador.

### **G. Corrida Montanha Russa**

Tal como o nome indica, esta prova é uma corrida entre duas equipas constituídas por 12 (doze) elementos, cada uma delas lideradas por um líder nomeado. A prova é considerada como uma prova de resistência pura, devido por um lado à extensão da prova (cerca de 2,5Km) e por outro lado à natureza do terreno onde ela se vai desenrolar (ravinas e vales), tendo o líder um papel crucial no planeamento da prova, bem como no doseamento do esforço dos seus colaboradores e no controle da outra equipa. Cada equipa terá como equipamento atribuído o seguinte material: uma carroça, um tronco de madeira com um peso aproximado de 15 Kg e um cabo de sisal com 25 Mts de comprimento. As instruções da prova são as seguintes: após a partida

as duas equipas terão de subir uma ravina, com cerca de 10 Mts de altura, levando o tronco e o cabo (a tática para a subida ficará a cargo do líder). Uma vez no topo e após uma corrida de cerca de 50 Mts segue-se uma descida vertical e uma fase de corrida com a carroça de cerca de 150 Mts. No término desta fase há uma separação da equipa onde pelo menos dois elementos levarão a carroça para uma zona distanciada de 500 Mts, enquanto o resto da equipa (com tronco e cabo) terá de percorrer um percurso plano de 1,5Km, seguido de uma subida vertical com cerca de 65 Mts e uma descida pouco acentuada com cerca de 1 Km. No final da descida dá-se o reencontro da equipa com os elementos da carroça e nesta fase toda a equipa com a carroça correrão para a meta (distanciada a cerca de 500 Mts). O tempo final será o tempo do último elemento da equipa. Uma vez mais será avaliado o papel do líder no planeamento da prova, na capacidade de comunicação (através de “briefing” e “debriefing” efectuados), do plano de acção adoptado e da sua capacidade de incentivar/motivar os seus colaboradores, e o papel do grupo durante a execução da corrida e espírito de entre-ajuda, avaliação essa, efectuada por um formador e um formando com o papel de observador.

#### **H. Exercício de Orientação Terrestre (IOP)**

Este exercício conjuga diversos itens considerados importantes para o curso, e constitui, por assim dizer, o calcanhar de Aquiles do curso, englobando a quase totalidade dos conceitos teórico/práticos apreendidos durante o curso.

Assim, além de estar orientado para a obtenção do objectivo de aptidão de “Demonstrar resolução e querer sob dureza física”, considera-se também que preenche os requisitos do objectivo de aptidão de “Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação em ambientes formais e informais”, através da elaboração das Ordens de Operações (comunicação escrita) e através dos variados “briefing’s” e “debriefing’s” efectuados.

A IOP constitui assim um óptimo exercício de planeamento, comunicação e execução dos conceitos teórico/práticos ministrados durante o curso, em ambiente de multi-ameaça e sob constante stress.

O exercício de orientação terrestre difere do CAL Grau1 (Sargentos ou Cabos com perspectivas lógicas de ingresso na categoria de sargentos) para o CAL Grau2 (Sargentos ajudantes a frequentarem o curso de Sargentos chefe) nos seguintes itens:

**i. IOP CAL GRAU 1**

Os formandos dos cursos de aperfeiçoamento em liderança grau 1 realizarão um exercício nocturno de patrulhas de reconhecimento de zona, ao escalão pelotão, na Herdade da Apostiça, seguido de tarefas práticas de liderança na zona de montagem de bivaque (acampamento) durante a manhã seguinte. Para o efeito é criado um cenário onde a zona em questão tem grande importância ao nível militar, devido ao facto de servir como zona de testes de mísseis, bem como de reservas de depósitos de mísseis. É também mencionado que o navio de cada patrulha recebeu instruções para efectuar um desembarque nesta zona, devendo cada patrulha efectuar um reconhecimento e orientação da zona, para possível ataque e controlo da área. Para este efeito, o curso será dividido em 4 (quatro) grupos que farão um reconhecimento geral, passando pelos 8 (oito) pontos traçados (diferentes para cada grupo e com uma extensão de cerca de 10 Km), para possível montagem de plataformas de mísseis e futuro ataque às forças inimigas.

O exercício terá o seguinte desenvolvimento: após a divisão do curso em quatro grupos, é nomeado dentro de cada grupo um líder, um elemento responsável pela navegação e um elemento responsável pelas operações. Paralelamente, e uma vez que está previsto a montagem do bivaque para o 1º e 2º dias, será nomeado um elemento do curso que assumirá as funções de Oficial em Comando e outro elemento com as funções de Oficial de dia, coordenando todas as actividades e missões, desde a saída

para o exercício até ao seu término, à excepção do período da orientação nocturna, em que a responsabilidade passa para o líder de cada grupo.

A saída para a zona do exercício está prevista para as 1930 e a chegada à zona de montagem do bivaque para as 2000. No período das 2000 às 2200 deverá ser montado o bivaque (acampamento) com o prévio perímetro defensivo (segurança interior), bem como deverão ser providenciadas as seguintes construções, a serem divididas pelos grupos: Quartel geral, Hospital de campanha, Cozinha de campanha, Depósito de madeira seca, Depósito de misseis e construção de um mastro de comunicações com 10 Mts de altura (para passagem de Sitrep's em código para o CTG (simulado pelo Director de curso)).

No período das 2200 às 0400 decorrerá o exercício de orientação nocturna, coordenado pelos líderes de cada grupo, sendo requeridos planos de orientação, contendo os pontos e horas estimadas de passagem, bem como a descrição das funções de cada elemento do grupo, a ser entregue no decorrer do "briefing" do exercício, a realizar antes do início do mesmo. No decorrer da orientação cada grupo deverá elaborar um diário global, onde deverão constar os seguintes elementos: (1) número do ponto; (2) coordenadas do ponto; (3) horas de passagem; (4) descrição pormenorizada do objectivo; e (5) descrição de contactos com outros grupos (hora, local, etc) bem como de qualquer contacto com o CTG. Este diário terá uma importância vital uma vez que servirá para "debriefing" ao CTG, bem como para elaboração do relatório de missão a ser entregue após o término do exercício.

## ii. IOP CAL GRAU 2

Em virtude da idade dos formandos (a rondar os 53 anos), optou-se por um exercício de orientação diurna na zona da Mata da Machada, com uma extensão de cerca de 5.5 Km, a ser percorrido por cada grupo.

Assim, é criado um cenário onde a Mata da Machada é uma zona remota de grande importância militar, devido ao facto de servir como zona de testes e depósito de mísseis.

O curso será dividido em 2 ( dois ) grupos de 12 ( doze ) elementos cada, de forma a efectuarem um reconhecimento e orientação da zona, de forma a obterem um controle total da área em questão.

O exercício terá o seguinte desenvolvimento: em cada grupo será nomeado um líder, um elemento com as funções de navegador e um elemento com as funções de operações; o exercício terá o seu início às 0900 e começará com o “briefing” de cada líder, sendo requerido a entrega de uma ordem de operações (planos do exercício), contendo os pontos e horas estimadas de passagem, bem como a descrição das funções de cada elemento do grupo; o exercício de orientação decorrerá no período das 1000 às 1230, com uma extensão de cerca de 5.5 Km para cada grupo, sendo também requerido os diários de missão, idênticos aos requeridos para os cursos grau 1. Cada elemento deverá ser portador de uma espingarda automática G3 e uma mochila, devendo, a todo o momento, observar as regras e códigos de conducta para exercícios deste tipo.

Em ambos os exercícios os líderes e os grupos serão avaliados através dos seguintes itens: planeamento da orientação (ordem de operações) e relatório de missão - avaliando-se nestes itens a capacidade de comunicação escrita; “briefing” e “debriefing” dos líderes dos grupos - avaliando-se nestes itens a capacidade de comunicação oral; plano de acção adoptado - avaliando-se a capacidade de tomada de decisão; espírito de entre-ajuda do grupo - avaliando-se a capacidade dos elementos trabalharem em grupo (“team building”); e papel do líder - avaliando-se a capacidade de motivação do líder.

### **I. Debate**

O debate é mais um exercício de planeamento e comunicação, todo ele desenvolvido pelos formandos do curso. Torna-se necessário que os nomeados (formais) entendam a

condução do debate e a importância que uma boa pesquisa terá para futura apresentação e apoio dos seus argumentos. Em termos de procedimento o Director do curso nomeará, na 1ª semana, um mediador que deverá ser um formando capaz de exercer um firme controle (daí considerar-se a informação das conversas informais). Este mediador deverá fornecer ao director de curso uma lista de três temas algo polémicos, e que possam ser debatidos durante as sessões de formação. Nessa altura serão nomeados 2 (dois) proponentes a favor desse assunto e 2 (dois) proponentes contra o assunto, que terão de desempenhar esse papel, mesmo que não estejam de acordo com ele ( “role play”). No desenvolvimento do debate deverá constar o seguinte: abertura pelo mediador, com posterior votação da moção pela assistência; 1º proponentes a favor e contra a moção (expondo as suas posições num período entre 7 a 10 minutos); exposição dos 2º proponentes seguido de debate aberto e a perguntas da assistência; conclusões finais por cada uma das partes e conclusão e votação final pelo mediador. Os argumentos de ambas as partes poderão ser suportados por ajudas visuais e todas as questões da assistência deverão ser pedidas/endereçadas ao mediador.

A forma de avaliação será efectuada de acordo com duas grelhas: grelha dos proponentes - constarão itens relativos à exposição do assunto, à influência da outra parte e da assistência, às respostas às perguntas e às conclusões finais; grelha do mediador - constarão itens relativos à introdução efectuada, à mediação, à ordem imposta no debate, ao controle das perguntas efectuadas e às conclusões finais.

## **J. Infantaria**

O objectivo deste tipo de teste é o de verificar o objectivo de aptidão definido para o curso de “Operar dentro do sistema hierárquico (liderando, conduzindo e dando ordens em exercícios de parada)”.

Insere-se dentro de um âmbito mais lato que é o de sentir e actuar sob condições idênticas às do dia-a-dia, treinando-se os formandos em exercícios de ordem unida e

exercícios de comunicação oral (dar ordens), conduzindo o pelotão nos espaços exteriores, deslocando-se em formatura.

Assim, os formandos são avaliados nas situações de formandos de dia (têm as funções de conduzir as formaturas e o pelotão sempre que se encontrem no exterior) e em sessões de formação específicas de infantaria, onde cada formando terá que ordenar as seguintes ordens: firme, sentido, um passo em frente/rectaguarda, um passo lateral direito/esquerdo, direita/esquerda/meia volta volver, marcar passo, direita/esquerda/meia volta volver a marcar passo, olhar à direita/esquerda, olhar frente, alto, e qual a atitude e determinação demonstradas ao dar ordens.

Todos os testes efectuados e que acabámos de examinar são classificados de 0 a 20 valores, por um conjunto de 6 (seis) formadores.

Em termos de análise de dados optou-se pelo cálculo da **média e desvio padrão** de todos os módulos constituintes do curso, como estatística descritiva, pelo cálculo das **frequências absolutas e relativas** da média, e pela **relação existente entre a média - tipo de curso - número de curso**, calculando-se a **análise de variância**. Para isso, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H0 : Não existem diferenças significativas entre as médias dos vários cursos.**

**H1 : Existem diferenças significativas entre as médias dos vários cursos.**

No âmbito da avaliação da formação torna-se frequentemente necessário comparar dois grupos de formandos com o objectivo de determinar se têm ou não a mesma opinião ou se atingiram níveis diferentes de aproveitamento. Para o efeito utilizou-se o teste “t” de Student (ver Anexo D), que é o método mais conhecido e de uso mais generalizado para a comparação de dois conjuntos de classificações. Para efeitos de clarificação lembra-se que o teste “t” de Student baseia-se na diferença entre as médias de dois conjuntos. Uma grande diferença indicará que os grupos são diferentes.

Formularam-se assim as seguintes hipóteses:

**H0 : Não existem diferenças significativas entre os vários grupos.**

**H1 : Existem diferenças significativas entre os vários grupos.**

O Anexo D apresenta as médias dos vários cursos para os vários testes efectuados, bem como a distribuição das médias, a análise de variância de cada curso e por último a aplicação do teste “t” às médias dos cursos.

### **A validação no final duma acção de formação**

No final dos cursos, e com o objectivo de auscultar a opinião dos formandos, são administrados questionários de opinião, realizadas entrevistas e efectuadas discussões em grupo, sob a forma de “debates”. As eventuais insatisfações dos formandos permitem, se razoáveis, a introdução de ajustamentos nos programas dos cursos, no sentido da sua melhoria.

As opiniões não são tão valiosas como os resultados dos testes no que respeita à avaliação do resultado dos cursos. No entanto, constituem uma importante fonte de informação para se ajuizar do funcionamento do sistema de formação. As opiniões dos formandos e dos formadores podem evidenciar pontos fracos não claramente perceptíveis a partir dos resultados dos testes. Normalmente, não se podem atribuir números ou comparar opiniões. Com opiniões apenas podemos comparar frequências, isto é, dizer quantas pessoas manifestaram a opinião A ou B. Com base no atrás exposto recolheu-se junto de todos os formandos testes de opinião, onde constavam todos os itens teórico/práticos ministrados durante o curso, e uma escala de Likert que resultava da média Conteúdo (interessante, útil, aplicável)/Apresentação, com os seguintes valores: 1 - Mau; 2 - Mediocre; 3 - Médio; 4 - Satisfaz; 5 - Satisfaz bastante; 6 - Bom; 7 - Muito bom; 8 - Excelente; conforme apresentado em Anexo E.

Como estatística descritiva optou-se pelo cálculo da média e desvio padrão, calculando-se também várias tabelas de referência e efectuando testes Qui-quadrado

para cada módulo teórico/prático apresentado, julgando-se a significância dos dados apresentados.

Para comparar opiniões entre dois conjuntos de indivíduos efectuou-se um teste baseado na frequência. O teste **Qui-Quadrado** é o mais utilizado para comparação de frequências, e baseia-se no número de opiniões que caem em cada categoria. Para a comparação de opiniões dos vários cursos envolvidos utilizou-se o teste Qui-Quadrado, como se mostra no Anexo E.

### **Validação externa**

A validação externa (VALIDEXT) é o processo através do qual se decide se os objectivos de formação de um curso internamente válido foram baseados realisticamente nos requisitos dos cargos.

O fim último de qualquer programa de formação é preparar os indivíduos para o desempenho de um dado trabalho. Assim, torna-se necessário averiguar se os ex-formandos obtêm bons resultados nos respectivos cargos.

Quando um dado desempenho é avaliado através da validação externa, a qualidade desse desempenho pode ser influenciada por vários factores, para além da relevância do objectivo. A principal tarefa de validação externa consiste em determinar a relevância dos objectivos de formação para os cargos e, se necessário, separar a sua influência no desempenho de qualquer um dos outros factores.

Torna-se também necessário avaliar em que condições se despendeu mais tempo do que o necessário num dado programa de formação, para atingir um desempenho satisfatório. Assim, torna-se necessário tomar decisões importantes, no sentido de assegurar aquilo que o formando tem de alcançar no final de um período de formação, tendo em mente que poderá haver pouco tempo ou prática nos locais de trabalho para atingir os padrões de desempenho.

A proficiência de um profissional no desempenho do seu cargo constitui o aspecto chave a ser considerado quando um curso é validado. Em termos ideais, a informação relativa à qualidade daquele desempenho deve ser obtida através de uma observação permanente do trabalho desenvolvido. Porém, esta actividade, de observação permanente é impraticável. Assim, em alternativa, devem ser unicamente observadas as tarefas que contenham perícias críticas para os respectivos cargos. Para além da observação, existem outros métodos que a seguir se indicam:

- \* Questionários;
- \* Entrevistas;
- \* Relatórios;
- \* Impressos de registo do serviço;
- \* Livros e manuais do serviço.

De entre os métodos apontados optou-se pela utilização dos questionários, entrevistas individuais aos ex-formandos e relatórios dos responsáveis directos, cobrindo o desempenho dos executantes nos seus cargos, como forma de se validar externamente o curso de aperfeiçoamento em liderança.

## **2.2 Experiência 2 ( Estilos de Lideranca - Hersey e Blanchard )**

### **2.2.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a aplicação deste estudo foram constituídos por alguns formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos) e por alguns formandos dos cursos de liderança grau 2 (Sargentos Ajudantes a frequentarem o curso de promoção a Sargento Chefe).

Em termos de tratamento e análise de dados considerou-se uma amostra significativa da população em estudo (N=193), sendo apreciados um total de 139 sujeitos (n=139), correspondendo a 1 (um) curso de grau 2 e a 5 (cinco) cursos de grau 1.

O estudo realizado é um estudo transversal e descritivo-analítico, devido ao facto de existirem poucos/nenhuns estudos deste tipo realizados nas Forças Armadas Portuguesas, sendo portanto de difícil comparação.

### **2.2.2 Procedimentos e escalas**

Os questionários LEAD foram assim aplicados no decorrer dos cursos de liderança, sem se provocar alterações no normal funcionamento da instituição.

No início de cada sessão foi dada informação pelo formador, quer quanto ao tipo de estudo que se propunha desenvolver, quer quanto ao objectivo e finalidade do mesmo. Forneceu-se informação sobre o tipo de questionário e sobre os cuidados a ter no seu preenchimento, embora o próprio questionário contivesse já alguma informação (ver Anexo B).

#### **A. Instrumentos de pesquisa**

De forma a atingir os objectivos deste estudo seleccionou-se como método de colheita de dados, o instrumento LEAD de Autopercepção (Hersey e Blanchard, 1969), sendo a tradução e adaptação da nossa responsabilidade (Anexo B).

Os questionários LEAD são constituídos por doze situações de liderança, em que os inquiridos são solicitados a escolher entre quatro acções alternativas (comportamento de tarefa alto/relacionamento baixo; comportamento de tarefa alto/relacionamento alto; comportamento de tarefa baixo/relacionamento alto; e comportamento de tarefa baixo/relacionamento baixo), isto é, o estilo que julgam descrever de forma mais real o seu próprio comportamento.

As doze situações distribuem-se do seguinte modo:

- \* as situações 1, 5 e 9 envolvem grupos de baixa maturidade / prontidão (M1);
- \* as situações 2, 6 e 10 envolvem grupos de maturidade / prontidão baixa a moderada (M2);
- \* as situações 3, 7 e 11 envolvem grupos de maturidade / prontidão moderada a alta (M3);
- \* as situações 4, 8 e 12 envolvem grupos de alta maturidade / prontidão (M4).

Desta forma, cada vez que o inquirido selecciona um comportamento ou estilo de alta probabilidade, ser-lhe-á atribuída uma pontuação de +2. Quando selecciona a segunda melhor alternativa é atribuída a pontuação de +1 e, para a terceira a pontuação de -1. Quando selecciona o comportamento com menor probabilidade de sucesso é-lhe atribuída uma pontuação de -2. A pontuação varia assim ao longo de uma dimensão ineficaz (-24 a -1) a eficaz (+1 a +24).

Do total das doze questões do instrumento, o estilo de liderança E1 (Directivo), é apropriado para as situações 1, 5 e 9, que envolvem grupos de baixa maturidade ou prontidão (M1). O estilo de liderança E2 (Negociativo), é apropriado para as situações 2, 6 e 10, que envolvem grupos de maturidade ou prontidão baixa a moderada (M2), o estilo de liderança E3 (Participativo) é apropriado para as situações 3, 7 e 11, envolvendo grupos de maturidade ou prontidão moderada a alta e o estilo de liderança E4 (Delegativo) é apropriado para as situações 4, 8 e 12, envolvendo grupos de alta maturidade ou prontidão.

A análise dos questionários LEAD permite verificar o perfil de cada inquirido, podendo compreender:

- \* um estilo básico que inclua duas das quatro configurações de estilo possíveis;
- ou
- \* um estilo básico e outro de apoio.

Para esta verificação analisou-se o perfil principal, bem como o perfil secundário de cada sujeito envolvido.

### **B. Tratamento estatístico**

O tratamento e análise dos dados foi efectuada de acordo com a sequência dos itens, sendo primeiro tratado o estilo de liderança dominante de acordo com as situações dos questionários LEAD, e depois identificado o estilo de liderança alternativo. Paralelamente, foi quantificado e analisado o nível de eficácia/ineficácia dos estilos de liderança utilizados pelos inquiridos.

No tratamento dos dados utilizaram-se as **frequências absolutas e relativas**. Como medidas de tendência central a **média e a moda** para a determinação dos estilos de liderança, dos scores de flexibilidade e de eficácia mais frequentes e, como medidas de dispersão, o **desvio padrão**. No tratamento analítico para se testarem as seguintes hipóteses:

- \* **H0 : Não existem diferenças significativas entre os estilos de liderança utilizados pelos vários cursos;**
- \* **H1 : Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança dos vários cursos.**

e uma vez que tanto a variável dependente (Estilo de liderança) como as variáveis independentes (Tipo de curso (Cabos ou Sargentos Ajudantes) / Número de curso) são Nominais (categorias), utilizou-se as **Tabelas de referência** e a aplicação do **teste do Qui-Quadrado** (efectua a comparação entre a frequência observada e a frequência esperada, indicando possíveis desvios).

Foi estabelecido à priori um nível de significância de **0.05**.

Os dados foram sujeitos a tratamento informático, sendo utilizado o **SPSS (Statistical Package for Social Science)** em todas as operações efectuadas.

### **2.3 Experiência 3 (Atitudes e comportamentos enquanto líderes (Fiedler )**

Tendo em atenção tratar-se de um curso experimental em liderança, considerou-se útil efectuar esta experiência com os formandos, aplicando o questionário LPC de Fiedler, verificando se confirmavam ou não, os resultados observados em outros sectores / instituições.

#### **2.3.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a aplicação deste estudo foram constituídos por alguns formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos) e por alguns formandos dos cursos de liderança grau 2 (Sargentos Ajudantes a frequentarem o curso de promoção a Sargento Chefe).

Em termos de tratamento e análise de dados considerou-se uma amostra significativa da população em estudo (N=193), sendo apreciados um total de 131 sujeitos (n=131), correspondendo a 1 (um) curso de grau 2 e a 5 (cinco) cursos de grau 1.

#### **2.3.2 Procedimentos e escalas**

De forma a obter-se outro instrumento que permitisse a validação do curso de liderança, optou-se por uma dicotomia amplamente utilizada para caracterizar estilos de liderança, ou seja, uma dicotomia que distingue entre a orientação do líder ou para a tarefa ou para as relações humanas. A teoria da contingência de Fiedler propõe-se relacionar os estilos de liderança do líder orientado para a tarefa e do líder orientado para o relacionamento humano com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo.

O processo utilizado para medir estas duas diferentes orientações é a escala LPC (Least Preferred Coworker) desenvolvida por Fiedler e apresentada no Anexo B.

Básicamente consiste numa série de escalas do tipo diferenciador semântico, em que os sujeitos descrevem o companheiro de trabalho com o qual tiveram até então maior dificuldade em colaborar. As escalas, de 8 pontos, têm a seguinte forma:

Agradável    8 : 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Desagradável

Ausente      1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 Entusiasta

O pólo favorável de cada escala recebe uma pontuação de “8” e o pólo desfavorável uma pontuação de “1”. A pontuação LPC é calculada somando os valores de todas as escalas. A classificação das pontuações LPC são como a seguir se indica:

LPC elevado (líder orientado para o relacionamento) - 73 ou superior;

LPC intermédio - 64 - 72;

LPC baixo (líder orientado para a tarefa) - 63 ou inferior.

#### **A. Instrumentos de pesquisa**

A versão da escala LPC que se tem vindo a utilizar consta de 18 diferenciadores semânticos graduados de 1 (pólo negativo) a 8 (pólo positivo) (Anexo B).

Os índices psicométricos foram determinados a partir da aplicação a uma população de 131 Cabos e Sargentos Ajudantes da Armada, em 1994. Pode considerar-se como uma amostra representativa da população de Sargentos e Cabos da Armada.

#### **B. Tratamento estatístico**

O tratamento e análise dos dados foi efectuada utilizando como índice de resposta, a pontuação resultante da soma dos itens. Assim, calculou-se a soma dos diversos itens, utilizando-se como medida de dispersão o **desvio padrão**. Calcularam-se também as **frequências absolutas e relativas** de cada classe de líderes (orientado para a tarefa / intermédio / orientado para o relacionamento).

Como medidas de tendência central utilizou-se a **média** e, como medidas de dispersão, a **variância**.

No estudo estatístico propriamente dito e para medir a fidelidade interna da escala de múltiplos itens, utilizou-se o **Alfa de Cronbach**, o qual questiona se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna. Assim, o Alfa de Cronbach (**ALPHA**), traduz essencialmente a média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis.

Para verificar até que ponto os itens que avaliam as atitudes se correlacionam uns com os outros, conduziu-se uma **análise factorial**. As características que apareçam juntas constituem um factor e a análise factorial refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas relacionadas que ajudam a determinar os factores.

As técnicas da análise factorial têm subjacente três objectivos principais:

- (1) Permitem avaliar até que ponto diferentes itens têm subjacente o mesmo conceito (permite avaliar a validade factorial das questões que constituem as escalas, informando até que ponto estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis);
- (2) A análise factorial permite determinar como é que um grande número de variáveis podem ser reduzidas;
- (3) Dirige-se a uma tentativa de dar sentido à variedade e à complexidade do comportamento social, reduzindo-o a um número mais limitado de factores.

Assim, a **análise factorial do tipo exploratório** é aquela, onde as relações entre as diversas variáveis são examinadas, sem se determinar até que ponto os resultados se ajustam a um determinado modelo.

Considerando a correlação existente entre as variáveis e os factores, bem como a utilização da rotação ortogonal de factores (Varimax), onde se pretende maximizar as saturações de alguns itens, os quais podem ser usados para compreender o significado do factor, optou-se por considerar as variáveis que tivessem um peso superior a + / -

0.5 para a formação de cada factor. Após a construção dos novos factores, optou-se pela verificação da **fidelidade das novas sub-escalas**, calculando-se um **ALPHA** para cada nova sub-escala.

Para término deste estudo, optou-se por formular as seguintes hipóteses:

**H 0 : Não existem diferenças significativas de atitudes entre os vários cursos;**

**H 1 : Existem diferenças significativas de atitudes entre os vários cursos.**

Para a condução deste estudo optou-se pelo **método da abordagem experimental clássica ou mínimos quadráticos (ANÁLISE DE VARIÂNCIA)**, o qual dá maior peso às células que têm maior número de sujeitos, sendo recomendado para estudos não experimentais em que o número de sujeitos em cada célula reflecta a sua importância na população.

Assim, considerou-se como **variáveis dependentes** os factores (novas variáveis) observados, e como **variável independente** o **Número do curso**, e conduziu-se uma **Análise de variância**.

Foi estabelecido à priori um nível de significância de **0.05**.

Os dados foram sujeitos a tratamento informático, sendo utilizado o **SPSS (Statistical Package for Social Science)** em todas as operações efectuadas.

#### **2.4 Experiência 4 (Necessidades e Motivações)**

Ao líder interessa contribuir para a efectividade da organização a que pertence. Uma parte importante deste desafio é encaminhar os esforços dos subordinados para aquela finalidade. Se for possível ao líder ajustar a sua acção de modo a ter em conta as motivações dos subordinados, certamente haverá maior probabilidade que o esforço dos subordinados seja orientado no sentido dos objectivos da organização (partindo do princípio que as tarefas estão perfeitamente inseridas nos objectivos).

Com base no acima descrito, efectuou-se um estudo paralelo, tendo por base o saber que tipo de necessidades e motivações teriam os Sargentos e Praças dos Quadros Permanentes da Armada.

#### **2.4.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a aplicação deste estudo foram constituídos por alguns formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos) e por alguns formandos dos cursos de liderança grau 2 (Sargentos Ajudantes a frequentarem o curso de promoção a Sargento Chefe).

Em termos de tratamento e análise de dados considerou-se uma amostra significativa da população em estudo (N=193), sendo apreciados um total de 141 sujeitos (n=141), correspondendo a 1 (um) curso de grau 2 e a 5 (cinco) cursos de grau 1.

#### **2.4.2 Procedimentos e escalas**

Após se ter falado durante o curso de alguns autores que abordam a problemática da motivação (Teoria X/Y de McGregor, Teoria das necessidades de Maslow, Teoria dos factores higiénicos/motivadores de Herzberg, Teoria dos motivos adquiridos em sociedade de McClelland), e de algumas variáveis importantes com interesse para a obtenção dum rendimento elevado dos subordinados, tendo em atenção a problemática da motivação (valor da recompensa, expectativa da recompensa em relação ao esforço, percepção do papel, recompensa percebida como equilibrada, satisfação, etc), optou-se pela construção de um questionário com 14 questões fechadas, onde cada inquirido colocava a sua opinião numa **escala de Likert** de 1 a 7, em que as perguntas variavam desde necessidades higiénicas de Herzberg a necessidades de auto-realização de Maslow (ver Anexo B).

### **A. Instrumentos de pesquisa**

A versão da escala de necessidades e motivações utilizada consta de 14 perguntas fechadas graduadas de 1 (pólo negativo) a 7 (pólo positivo) (Anexo B).

Os índices psicométricos foram determinados a partir da aplicação a uma população de 141 Sargentos Ajudantes e Cabos da Armada, em 1994. Pode considerar-se como uma amostra representativa da população de Sargentos e Cabos da Armada.

### **B. Tratamento estatístico**

O tratamento e análise dos dados foi efectuada inicialmente tendo em vista o estudo individualizado de cada uma das 14 (quatorze) variáveis. Calculou-se as **frequências absolutas e relativas** de cada item para cada variável, sendo também requerido o gráfico com as respectivas frequências.

Como medidas de tendência central utilizou-se a **média** e, como medidas de dispersão, o **desvio padrão**.

No estudo estatístico propriamente dito e para medir a fidelidade interna da escala de múltiplos itens, utilizou-se o **Alfa de Cronbach**, o qual questiona se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna. Assim, o Alfa de Cronbach (**ALPHA**), traduz essencialmente a média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis.

Para verificar até que ponto os itens que avaliam as necessidades e motivações se correlacionam uns com os outros, conduziu-se uma **análise factorial exploratória**.

Considerando a correlação existente entre as variáveis e os factores, bem como a utilização da rotação ortogonal de factores (Varimax), onde se pretende maximizar as saturações de alguns itens, os quais podem ser usados para compreender o significado do factor, optou-se por considerar as variáveis que tivessem um peso superior a + / - 0.5 para a formação de cada factor. Após a construção dos novos factores, optou-se

pela verificação da **fidelidade das novas sub-escalas**, calculando-se um **ALPHA** para cada nova sub-escala.

Para término deste estudo, optou-se por formular as seguintes hipóteses:

**H 0 : Não existem diferenças significativas de necessidades e motivações entre os vários cursos;**

**H 1 : Existem diferenças significativas de necessidade e motivações entre os vários cursos.**

Para a condução deste estudo optou-se pelo **método da abordagem experimental clássica ou mínimos quadráticos (ANÁLISE DE VARIÂNCIA)**, o qual dá maior peso às células que têm maior número de sujeitos.

Assim, considerou-se como **variáveis dependentes** os factores (novas variáveis) observados, e como **variável independente** o **Número do curso**, e conduziu-se uma **Análise de variância**.

Foi estabelecido à priori um nível de significância de **0.05**.

Os dados foram sujeitos a tratamento informático, sendo utilizado o **SPSS (Statistical Package for Social Science)** em todas as operações efectuadas.

## **2.5 Experiência 5 (Capacidades e competências de um líder)**

### **(Grelhas de Kelly / “Focus Group”)**

Este estudo baseia-se na teoria dos constructos pessoais desenvolvida por Kelly, a qual, assentando em entrevistas individuais aos intervenientes, e fornecendo uma série de estímulos muito concretos (no caso do estudo os estímulos foram ligados a questões de liderança), obtêm-se constructos pessoais suficientes para determinar o mapa mental ou cognitivo do interveniente.

Se esses estímulos estiverem ligados a questões de liderança como no estudo que se propõe efectuar, pretende-se obter um mapa mental de cada indivíduo e de cada curso, relativamente a capacidades e competências que um determinado líder deverá apresentar.

O facto importante é o de se ir aplicando este método a várias pessoas, uma vez que não nos limitamos apenas a caracterizar essas pessoas, mas também a fornecer uma definição operacional do que têm em mente, a qual, aplicada a um certo número de pessoas, consegue-se uma definição mais extensiva de um canal cognitivo particular.

Paralelamente à aplicação da teoria dos constructos pessoais, desenvolveram-se sessões de “focus group”, compreendendo grupos específicos com o objectivo de desenvolver temas focalizados na liderança, pretendendo-se nestas entrevistas colectivas descobrir interações de uma forma contextualizada, tentando identificar os mentores de cada indivíduo.

### **2.5.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a aplicação deste estudo foram constituídos por formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos).

Em termos de tratamento e análise de dados considerou-se uma amostra da população em estudo (N=193), sendo apreciados um total de 24 sujeitos (n=24) para a elaboração do mapa mental do curso (grelhas de Kelly), e um total de 6 sujeitos (n=6) para as entrevistas do “focus group”.

### **2.5.2 Procedimentos e escalas**

O objectivo das grelhas de Kelly neste caso era o de gerar constructos de liderança, sendo apresentados 3 (três) cartões em simultâneo, cartões esses correspondendo a estímulos de liderança.

Era pedido aos intervenientes que verificassem a semelhança de dois cartões ou estímulos, e a diferença desses dois estímulos para o terceiro cartão ou estímulo apresentado.

Pretendia-se construir uma matriz com diferenciador semântico, ou seja, construir uma matriz cujas linhas apresentassem adjectivos opostos e cujas colunas apresentassem os estímulos fornecidos. Em cada célula da matriz colocar-se-ia uma escala de Likert, e cada interveniente deveria, para cada par de adjectivos, caracterizar todos os estímulos dentro da respectiva escala (ver Anexo B).

#### **A. Instrumentos de pesquisa**

Apresentavam-se a cada interveniente os seguintes 14 estímulos:

- \* Melhor subordinado;**
- \* Pior subordinado;**
- \* Subordinado ideal;**
- \* Melhor chefe;**
- \* Pior chefe;**
- \* Chefe ideal;**
- \* Próprio;**
- \* Próprio ideal;**
- \* Próprio projectado;**
- \* Melhor camarada;**
- \* Pior camarada;**
- \* Camarada ideal;**
- \* Chefia actual da Armada;**
- \* Chefia ideal da Armada.**

Para cada situação, era proposto que encontrassem semelhanças em dois estímulos e o que esses dois estímulos diferenciavam de um terceiro estímulo. Propuseram-se as seguintes dez situações:

- Situação 1**                    **Semelhanças ----- Melhor camarada / Pior camarada**  
**Diferenças----- Chefia actual da Armada**
- Situação 2**                    **Semelhanças ----- Chefia ideal da Armada / Próprio**  
**Diferenças ----- Chefe ideal**
- Situação 3**                    **Semelhanças ----- Melhor subordinado / Subordinado ideal**  
**Diferenças ----- Pior subordinado**
- Situação 4**                    **Semelhanças ----- Melhor chefe / Chefe ideal**  
**Diferenças ----- Pior chefe**
- Situação 5**                    **Semelhanças ----- Próprio / Próprio ideal**  
**Diferenças ----- Próprio projectado**
- Situação 6**                    **Semelhanças ----- Melhor camarada / Camarada ideal**  
**Diferenças ----- Pior camarada**
- Situação 7**                    **Semelhanças ----- Melhor subordinado / Melhor camarada**  
**Diferenças ----- Melhor chefe**
- Situação 8**                    **Semelhanças ----- Chefia ideal Armada / Chefia actual A.**  
**Diferenças ----- Próprio**

**Situação 9**                      **Semelhanças ----- Melhor chefe / Pior chefe**  
**Diferenças ----- Chefe ideal**

**Situação 10**                    **Semelhanças ----- Melhor subordinado / Pior subordinado**  
**Diferenças ----- Subordinado ideal**

Para cada uma das situações os intervenientes tentavam encontrar um novo constructo, de forma a que este não fosse repetido.

### **B. Tratamento estatístico**

Os dados adquiridos eram sujeitos a uma **análise factorial por correspondência**.

Uma tabela de correspondência é uma tabela de dois sentidos, cujas células contêm a mesma medida de correspondência entre as linhas e as colunas. A medida de correspondência pode ser qualquer indicação de similiaridade, afinidade, associação ou interação entre as variáveis das linhas e colunas.

O procedimento da análise factorial por correspondência permite examinar a relação gráfica entre duas variáveis nominais num espaço multidimensional. Calcula os resultados das linhas e colunas e produz quadros baseados nos resultados. As categorias similares aparecem próximas umas das outras. Desta forma torna-se fácil de verificar se a categoria de uma variável é similar a outra, ou que categorias de duas variáveis estão relacionadas entre si.

Para a análise de dados do “focus group” optou-se pela **análise de conteúdo** da entrevista, bem como pela **gravação video** da mesma entrevista.

## **2.6 Experiência 6 (Medição da eficácia do Curso de liderança)**

Este estudo tem por objectivo verificar até que ponto o Curso de Aperfeiçoamento em liderança irá aumentar a eficácia organizacional, nomeadamente através da melhoria do desempenho dos ex-formandos, bem como, de constituir uma medida de **validação do curso**, uma vez que se irá relacionar todas as variáveis que foram apreciadas durante o curso.

### **2.6.1 Sujeitos**

Os sujeitos para a aplicação deste estudo foram constituídos por formandos dos cursos de liderança grau 1 (1º/2º Sargentos e Cabos) e grau 2 (Sargentos Ajudantes).

Em termos de tratamento e análise de dados considerou-se uma amostra da população em estudo (N=193), sendo apreciados um total de 141 sujeitos (n=141), considerando-se esta amostra bastante significativa da população em estudo.

### **2.6.2 Procedimentos e escalas**

Para o estudo em questão conduziu-se uma **regressão múltipla** envolvendo todas as variáveis apreciadas e quantificadas no decorrer dos cursos de liderança.

A regressão múltipla é um poderoso instrumento para resumir a natureza das associações entre variáveis, bem como, para fazer previsões acerca dos valores prováveis da variável dependente.

#### **A. Instrumentos de pesquisa**

De forma a cobrir todas as relações/associações possíveis entre as variáveis em estudo, optou-se por considerar todas as variáveis como variáveis dependentes (uma de cada vez), e relacioná-las com as outras variáveis denominadas independentes.

Assim, consideraram-se as seguintes variáveis para o estudo:

**Média** - referida à média global de cada formando no decorrer dos testes práticos efectuados, e que compreendiam: técnicas de comunicação; tarefas práticas de liderança; pista de combate; pista de obstáculos; corrida montanha russa; exercício de orientação terrestre; debate; infantaria e representação teatral;

**Qualificação profissional** - nível de habilitações literárias dos formandos, variando entre a 4<sup>a</sup> classe e o ensino superior;

**Higiénico, afiliativo e vida pessoal** - variáveis que resultam do estudo efectuado às motivações e necessidades do pessoal;

**Motiv** - estilo de liderança de acordo com Fiedler, após aplicação da escala LPC;

**S1, S2, S3, S4 e EFIC** - estilos de liderança e eficácia dos estilos de liderança de acordo com Hersey e Blanchard.

## **B. Tratamento estatístico**

Conforme já referido, os dados foram sujeitos a várias **regressões múltiplas**, tantas quantas as variáveis em questão, de forma a cobrir todas as associações resultantes das várias variáveis.

Em cada regressão múltipla, ia-se variando a variável dependente, de forma a verificar as associações produzidas.

Como as regressões múltiplas foram efectuadas com recurso ao SPSS, foram considerados como importantes para a explicação dos resultados os seguintes itens:

\* **Coefficientes de regressão (B)** - o coeficiente de regressão estima a quantidade de mudança que ocorre na variável dependente, quando ocorre uma mudança de valor 1 na variável independente. Além disso, o coeficiente de regressão exprime a quantidade de mudança na variável dependente, com o efeito de todas as outras variáveis independentes controlado.

\* **Coefficiente de regressão estandardizado (Beta)** - estes coeficientes numa equação de regressão utilizam a mesma unidade de medida podendo, assim, ser comparados

para se determinar qual das variáveis independentes é o factor mais importante na influência da variável dependente.

\* **Coefficiente de determinação múltiplo ajustado (Adjusted R square)** - para se verificar o efeito colectivo de todas as variáveis independentes, tomando em consideração o número de variáveis independentes envolvidas.

\* **Erro-padrão da estimativa (SE B)** - o qual permite ao investigador determinar os limites de confiança que pode ter na previsão feita a partir de um coeficiente de regressão.

\* **Teste F** - permite ao investigador testar a hipótese nula que diz que a correlação múltipla na população de onde a amostra foi retirada, é **zero**.

\* **Teste t** - teste de significância estatística dos coeficientes de regressão individuais, através do cálculo de um valor t para cada coeficiente, associando-lhe um teste bicaudal de significância.

### 3. Resultados

De acordo com o apresentado no Capítulo 2 (Método), ir-se-à apresentar primeiro o resultado da análise das qualificações profissionais dos vários cursos pesquisados, e seguidamente, ir-se-à apresentar os resultados de cada experiência efectuada.

#### Resultados da análise das Qualificações Profissionais

Conforme disposto no Capítulo 2 efectuou-se uma análise às qualificações profissionais dos formandos dos cursos de aperfeiçoamento em liderança. No tratamento dos dados utilizou-se as frequências absolutas e relativas. Examinando os resultados dispostos no Anexo F verificar-se-à que uma população de 167 (cento e sessenta e sete) formandos, apresenta os seguintes resultados:

- \* 4ª classe - 32% dos formandos;
- \* Ciclo preparatório - 19% dos formandos;
- \* Secundário - 28% dos formandos;
- \* Complementar - 13% dos formandos;
- \* Ensino superior - 8% dos formandos.

Para se chegar a estas frequências/percentagens, codificou-se de acordo com os seguintes parâmetros: 1ª à 4ª classe - valor “1”; 5º/6º ano - valor “2”; 7º ao 9º ano - valor “3”; 10º/11º ano - valor “4”; 12º ou superior - valor “5”.

Como medidas de tendência central utilizou-se a média e a moda e como medida de dispersão o desvio padrão, com os seguintes valores:

**Média - 2.461**

**Moda - 1.000**

**Desvio padrão - 1.279**

Estes resultados indicam-nos que a médios dos formandos se situa entre o ciclo preparatório e o ensino secundário e que o maior pico dos dados se situa na 4ª classe.

Em termos comparativos pediu-se a média e o desvio padrão para a variável “Número de Curso”, efectuando-se uma **análise de variância** às diferentes médias dos vários

curso, tendo como variável dependente a qualificação profissional e como variável independente o Número de curso. Analisando os resultados constata-se uma variação entre a média do curso 2 (curso frequentado por Sargentos Ajudantes), com um valor de **1.5238** e a média registada pelo curso 3 (curso frequentado por Cabos), com um valor de **3.5200**. A análise de variância a um factor utiliza-se para se comparar as médias de três ou mais amostras independentes, como o Número de curso para os cinco grupos de qualificação profissional. Esta consiste, essencialmente, num teste F em que uma estimativa da variância (ou média dos quadrados como se designa a variância estimada na análise de variância) entre grupos é comparada com uma estimativa da variância dentro dos grupos, dividindo o primeiro pelo segundo:

$$F = \text{Variância estimada entre grupos} / \text{Variância estimada dentro dos grupos}$$

A variância ou soma-dos-quadrados (sum-of-squares) dentro dos grupos é a soma da variância nos grupos. A esta soma corresponde uma média dos quadrados, ou variância estimada, que é igual à soma-dos-quadrados dividida pelos seus graus de liberdade. Estes graus de liberdade são a soma do número de casos menos um em cada grupo. A variância ou soma-dos-quadrados entre grupos, por outro lado, obtém-se subtraindo a média de cada grupo da média total, elevando os valores ao quadrado, multiplicando-os pelo número de casos de cada grupo, e somando os resultados.

No caso do estudo apresentado em Anexo F constata-se a existência de diferenças significativas entre as médias dos vários cursos ( $p=0.0000 < 0.05$ ), devendo-se assim regeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa.

O teste ou razão F só nos diz se existe uma diferença significativa entre um ou mais grupos. Não nos diz onde está essa diferença. Se quisermos saber onde ela está, precisamos de conduzir outros testes estatísticos.

Para melhor interpretação dos resultados conduziu-se uma tabela de contingência da qualificação profissional pela especificidade do curso (1- Cabos; 2 - Sargentos

Ajudantes), efectuando-se de seguida a estatística Qui-quadrado, o qual é um teste que permite ao investigador determinar a probabilidade de que a associação observada entre duas variáveis tenha ocorrido por acaso. Por outras palavras, o teste do qui-quadrado implica uma comparação das frequências reais com as que se esperaria que ocorressem apenas com base no acaso (designadas por frequências esperadas). Facilitando então o quadro apresentado no Anexo F, ficaríamos com os seguintes valores:

		CURSO	
		CABOS(%)	SARGENTOS(%)
Qualificações	4ª classe	27	62
	Ciclo	18	24
	Secundário	30	14
Profissionais	Complementar	16	0
	Superior	9	0
Total		N=120	N=21

Qui-quadrado=14.079,( p=0.00705<0.05)

**Fig. 15 - Nível de qualificações profissionais por especificidade de curso**

Pode-se concluir assim que existem diferenças significativas de qualificações profissionais entre os Cabos e Sargentos Ajudantes da Armada Portuguesa, rejeitando-se neste caso a hipótese nula e aceitando-se a hipótese alternativa. Examinando a tabela de contingência pode-se concluir que:

Sargentos Ajudantes: 62% têm apenas a 4ª classe;

24% apresentam o ciclo preparatório;

14% apresentam o ensino secundário.

Cabos:

27% têm apenas a 4ª classe;

18% apresentam o ciclo preparatório;

30% apresentam o ensino secundário;

16% apresentam o ensino complementar;

9% apresentam a frequência do ensino superior.

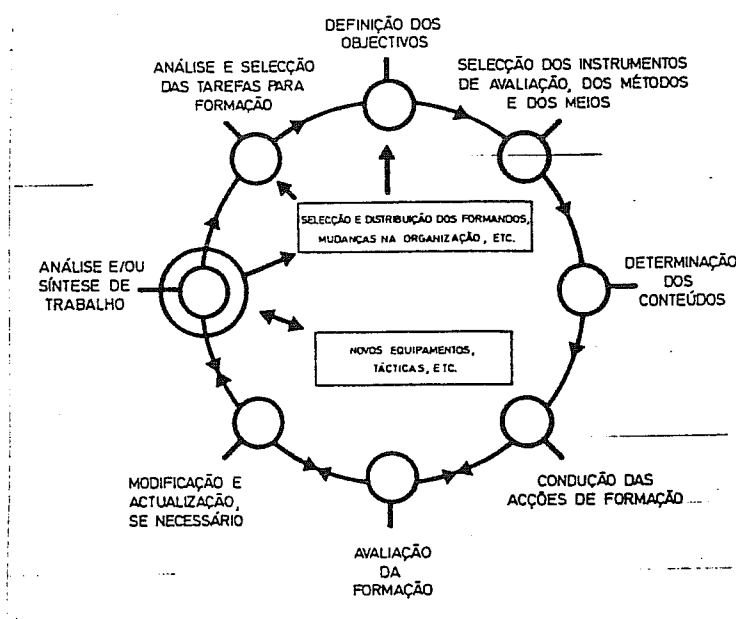
Partindo dos resultados das qualificações profissionais dos formandos dos vários cursos de liderança, ir-se-à agora verificar os resultados das várias experiências efectuadas.

### 3.1 Experiência 1 (Validação do curso de liderança)

#### A. Validação antes do início da acção de formação

Tal como o disposto no Capítulo 2, optou-se pela colheita de dados registados em outras marinhas pertencentes à NATO (nomeadamente a marinha inglesa e americana), introduzindo as alterações e modificações necessárias para a Marinha de Guerra Portuguesa, e elaborou-se o plano do curso de aperfeiçoamento em liderança tal como disposto em Anexo A.

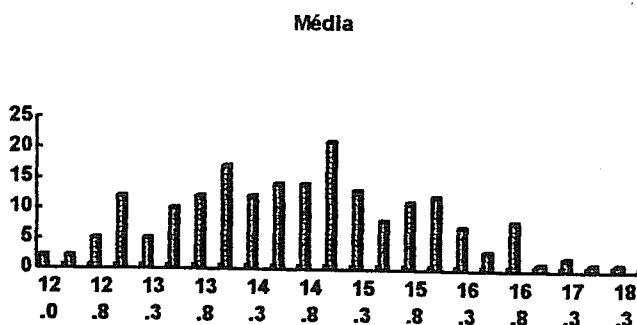
O plano de curso baseou-se no Modelo da Abordagem Sistémica à Formação, compreendendo os itens constantes na figura 16.



**Fig. 16 - Modelo de Abordagem Sistémica**

## **B. Validação durante a acção de formação**

Foram criados testes práticos, entrevistas, questionários e observação directa com o intuito de verificar se a aprendizagem do formando se vai aproximando da proficiência desejável para o final do curso, bem como para facilitar o isolamento de pontos fracos, sendo estes alvo de acção imediata. Os testes criados e dispostos no Capítulo 2 compreendem: conversas informais; técnicas de comunicação; tarefas práticas de liderança; representação teatral; pista de combate; pista de obstáculos; corrida montanha russa; exercício de orientação terrestre (IOP); debate; e infantaria. Para cada teste executado, existe uma grelha de classificação, tal como apresentado no plano do curso constante no Anexo A, e avaliados pelas fichas de avaliação constantes no Anexo B. A análise de dados e o tratamento estatístico são apresentados no Anexo D e que passaremos a explicitar. Em todos os testes optou-se como medidas de tendência central pela **média e desvio padrão**, e como estatística descritiva pelo cálculo das **frequências absolutas e relativas da média**, e pela relação existente entre a **média - tipo de curso - número de curso**, calculando-se a **análise de variância**. Analisando os resultados obtidos verifica-se que a média global apresenta um valor de 14.72, variando entre 15.92 (**técnicas de comunicação**) e 13.77 (**debate**). As frequências absolutas e relativas da média variam entre 12.0 e 18.3, estando a maior frequência registada na média 15.0 (Freq. 21 - 10.9%), tal como disposto no gráfico 1.



**Gráfico 1 - Gráfico das médias dos vários testes efectuados**

Analisando a relação existente entre a média, tipo de curso e o número de curso constata-se o seguinte: para os cursos de liderança dos Sargentos Ajudantes as médias variam entre 14.2833 (curso nº 1) e 15.3000 (curso nº 3), enquanto que para os cursos de liderança dos Cabos variam entre 14.0000 (curso nº 5) e 15.1905 (curso nº 4).

A aplicação da **análise de variância** teve por objectivo a verificação de uma relação entre a média e os vários cursos efectuados, ou se essa relação se deveria ao acaso. Para tal foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H0 : Não existem diferenças significativas entre as médias dos vários cursos;**

**H1 : Existem diferenças significativas entre as médias dos vários cursos.**

A análise de variância vem assim provar que existem diferenças significativas entre as médias dos vários cursos ( $p=0.0007 < 0.05$ ), mas não nos diz onde reside essa diferença. Para tal conduziu-se um teste “t” de Student, o qual é utilizado para determinar se as médias de duas amostras não relacionadas diferem. Isto é conseguido através da comparação entre as duas médias considerando o erro padrão da diferença de média das amostras:

$t = \text{Média de 1 amostra} - \text{Média de 2 amostras} / \text{erro padrão da diferença médias amostra}$

O erro-padrão da diferença de médias, tal como o erro-padrão da média, é normalmente distribuído. Como as médias das maiorias das amostras serão próximas da média da população e, conseqüentemente, semelhantes umas às outras, se subtraírmos umas das outras as diferenças entre elas vão aproximar-se de zero. Por outras palavras, quanto mais próxima de zero for a diferença entre as médias de duas amostras, tanto mais provável é que essa diferença seja devida ao acaso.

Optou-se então por comparar as médias dos dois tipos de curso (curso 1 - Cabos; curso 2 - Sargentos Ajudantes) e aplicar um teste “t” para verificar se a diferença de médias é devida ao acaso ou se existem diferenças significativas que possam explicar a não normalidade das amostras. Para se calcular o erro-padrão temos de verificar se a

diferença na variância das duas amostras é ou não estatisticamente significativa. Esta informação é-nos dada pelo teste F. Se o teste F for significativo (i.e., apresentar um valor de 0.05 ou menos), as variâncias são diferentes e temos que considerar o valor “t” que aparece sob o título “Separate variance estimate”. Se as variâncias não forem diferentes, utiliza-se o valor sob o título “Pooled variance estimate”. No caso discriminado no Anexo D o F apresenta um valor de 1.02 logo utilizar-se-à o valor  $t = -1.67$  o que corresponde a uma probabilidade de  $p=0.096 > 0.05, NS$ . Logo, não existem diferenças significativas de médias entre os vários tipos de cursos, devendo-se por isso aceitar a hipótese nula formulada.

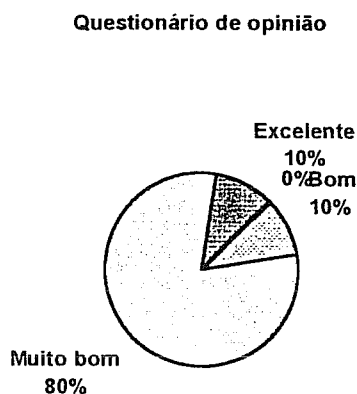
Para complementar este estudo efectuou-se uma comparação de médias entre dois cursos de liderança, o curso de liderança nº 3 (curso de liderança de Sargentos Ajudantes com maior média - 15.3) e o curso de liderança nº 5 (curso de liderança de Cabos com menor média - 14.0), executando-se também um teste “t”. Neste caso existem diferenças significativas de média entre os dois cursos  $p=0.001 < 0.05$ , diferenças essas que não se podem atribuir ao acaso.

### **C. Validação no final da acção de formação**

Conforme consta no Capítulo 2, no final de cada curso e com o objectivo de se auscultar a opinião dos formandos, são administrados questionários de opinião e cujo tratamento estatístico consta no Anexo E. As opiniões apesar de não serem tão valiosas como o resultado dos testes, constituem uma importante fonte de informação para se ajuizar do funcionamento do sistema de formação. Uma vez que, com as opiniões apenas se podem comparar frequências, optou-se pela divisão de cada módulo em 8 categorias, variando desde 1 - mau; 2 - mediocre; 3 - médio; 4 - satisfaz; 5 - satisfaz bastante; 6 - bom; 7 - muito bom; até 8 - excelente. Como medidas de tendência central calculou-se a **média e o desvio padrão**, e como estatística descritiva utilizou-se as

tabelas de contingência efectuando-se testes **Qui-quadrado** para cada módulo teórico/prático apresentado, julgando-se assim a significância dos dados apresentados.

A média dos vários módulos varia entre **6.26 (pista de combate)** e **7.44 (exercício de orientação)**, situando-se quase exclusivamente acima do valor 6 (Bom), conforme consta no gráfico 2.



### **Gráfico 2 - Dados do questionário de opinião referentes aos módulos ministrados**

Em relação às tabelas de contingência e à significância dos testes qui-quadrado para cada módulo, apresentam-se os seguintes resultados:

#### **Módulos sem diferenças significativas de opinião:**

- \* Auto-apresentação - Qui-quadrado=37.60 ( $p=0.22799 > 0.05$ NS);
- \* Conversas informais - Qui-quadrado=37.34 ( $p=0.23681 > 0.05$ NS);
- \* Técnicas de comunicação - Qui-quadrado=37.13 ( $p=0.46006 > 0.05$ NS);
- \* Debate - Qui-quadrado=34.09 ( $p=0.36701 > 0.05$ NS);
- \* Comunicações - Qui-quadrado=33.18 ( $p=0.40904 > 0.05$ NS);
- \* Corrida montanha russa - Qui-quadrado=27.33 ( $p=0.33954 > 0.05$ NS);
- \* Exercício de orientação - Qui-quadrado=39.30 ( $p=0.17516 > 0.05$ NS);
- \* Teorias de liderança - Qui-quadrado=42.15 ( $p=0.10810 > 0.05$ NS);
- \* Delegação - Qui-quadrado=33.62 ( $p=0.338868 > 0.05$ NS);
- \* Poder e Autoridade - Qui-quadrado=29.78 ( $p=0.57887 > 0.05$ NS);

- \* Moral - Qui-quadrado=23.67 ( $p=0.85595>0.05NS$ );
- \* Gestão de conflitos - Qui-quadrado=44.86 ( $p=0.06512>0.05NS$ );
- \* Corrida contínua - Qui-quadrado=45.97 ( $p=0.05223>0.05NS$ );
- \* Criatividade e Inovação - Qui-quadrado=28.14 ( $p=0.66237>0.05NS$ ).

**Módulos com diferenças significativas de opinião:**

- \* Representação teatral - Qui-quadrado=42.37 ( $p=0.00247<0.05$ );
- \* Técnicas de ensino - Qui-quadrado=72.13 ( $p=0.00006<0.05$ );
- \* Reuniões - Qui-quadrado=51.62 ( $p=0.01546<0.05$ );
- \* Corrida de obstáculos - Qui-quadrado=45.65 ( $p=0.0009<0.05$ );
- \* Challenges - Qui-quadrado=31.79 ( $p=0.0455<0.05$ );
- \* Tarefas práticas de liderança - Qui-quadrado=58.18 ( $p=0.00313<0.05$ );
- \* Treino físico geral - Qui-quadrado=47.45 ( $p=0.03858<0.05$ );
- \* Pista de combate - Qui-quadrado=58.66 ( $p=0.00133<0.05$ );
- \* Introdução à gestão - Qui-quadrado=52.95 ( $p=0.01133<0.05$ );
- \* Tomada de decisão - Quiquadrado=61.18 ( $p=0.00142<0.05$ );
- \* Introdução à liderança - Qui-quadrado=62.42 ( $p=0.00102<0.05$ );
- \* Motivação - Qui-quadrado=52.93 ( $p=0.01138<0.05$ );
- \* Grupos - Qui-quadrado=46.32 ( $p=0.04868<0.05$ );
- \* Gestão de conflitos - Qui-quadrado=44.86 ( $p=0.06512>0.05NS$ ).

**D. Validação externa**

Tal como o disposto no Capítulo 2, a validação externa é o processo através do qual se decide se os objectivos de formação de um curso internamente válido foram baseados realisticamente nos requisitos dos cargos. Para tal, utilizam-se os processos de observação directa, questionários, entrevistas, relatórios, impressos de registo do serviço e livros e manuais do serviço, e dever-se-à proceder a este estudo com um

intervalo mínimo de 6 (seis) meses após a conclusão do referido curso, questionando não só os ex-formandos, bem como os comandos, pares e subordinados directamente envolvidos. Dada a extensão de dados que iria originar, este estudo por si só constituiria uma tese de dissertação, optando-se neste caso, por recolher apenas os relatórios dos responsáveis directos e por entrevistas individuais aos ex-formandos, cobrindo o desempenho nos seus cargos, como forma de se validar externamente o curso de liderança. Assim, e filtrando o resultado dos relatórios e entrevistas efectuadas, constata-se que o curso de aperfeiçoamento em liderança transmitiu aos formandos entusiasmo, calor humano, competência e uma constante vontade de aprender uma nova matéria, que na opinião dos mesmos só peca por vir um pouco tarde. Alguns formandos consideram esta matéria tão importante que chegam ao ponto de dizer que ela lhes transmite uma nova forma de estar na vida, não só militar mas também civil.

Sobre a aplicação dos módulos de liderança ministrados durante o curso na vida profissional referem que se torna muito difícil esta mudança, pois constituem apenas a ponta de um “iceberg”, ou seja, o ensino da liderança na Marinha de Guerra Portuguesa deveria ser extensível a todas as categorias (Oficiais, Sargentos e Praças), de forma a que todos pudessem falar a mesma linguagem e agir dentro de um mesmo princípio de liderança. No entanto, como em todas as mudanças, a resistência à mudança faz parte do dia-a-dia, e tudo farão para “levar a nau a bom porto”.

### **3.2 Experiência 2 (Estilos de Liderança - Hersey e Blanchard)**

Nesta experiência considerou-se como ponto de partida, o estudo do estilo primário de liderança que cada formando utilizava no exercício da liderança transaccional (liderança praticada no dia-a-dia). Para tal, considerou-se os resultados dos questionários LEAD de Autopercepção (apresentado no Anexo-B), e cuja análise e tratamento estatístico se

apresenta no Anexo G. Como medidas de tendência central utilizaram-se a **média e a moda**, e como medidas de dispersão o **desvio padrão**. No tratamento dos dados utilizaram-se as **frequências absolutas e relativas**.

Poder-se-à então dizer que, para o estilo **Directivo (S1)** os inquiridos responderam com valores entre o 0 e 7, com maior frequência para os valores **2 (36 formandos - 25.9%) e 3 (37 formandos - 26.6%)**. A **média** para este estilo tem um valor de **2.842**, a **moda 3.00**, e o **desvio padrão 1.519**.

O estilo **Negociativo (S2)** varia entre os valores 0 e 11 (exceptuando o valor 1), com maior frequência para os valores **6 (32 formandos - 23%), 4 e 5 (28 formandos - 20.1%)**. A **média** apresenta um valor de **4.986**, a **moda 6.000** e o **desvio padrão 1.810**.

O estilo **Participativo (S3)** varia entre os valores 0 e 8, com maior frequência para os valores **3 (36 formandos - 25.9%) e 4 (33 formandos - 23.7%)**. A **média** apresenta um valor de **3.432**, a **moda 3.000** e o **desvio padrão 1.606**.

O estilo **Delegativo (S4)** varia entre os valores 0 e 5 (exceptuando o valor 4), com maior frequência para os valores **0 (71 formandos - 51.1%) e 1 (46 formandos - 33.1%)**. A **média** apresenta um valor de **0.734**, a **moda 0.000** e o **desvio padrão 0.952**.

Paralelamente foi quantificado e analisado o nível de **eficácia/ineficácia** dos estilos de liderança utilizados pelos formandos, variando este nível de acordo com os seguintes parâmetros:

- \* para valores entre -24 e -19 - **Muitissimo ineficaz;**
- \* para valores entre -18 e -13 - **Muito ineficaz;**
- \* para valores entre -12 e -7 - **Bastante ineficaz;**
- \* para valores entre -6 e -1 - **Ineficaz;**
- \* para valores entre 0 e 6 - **Eficaz;**

\* para valores entre 7 e 12 - **Bastante eficaz**;

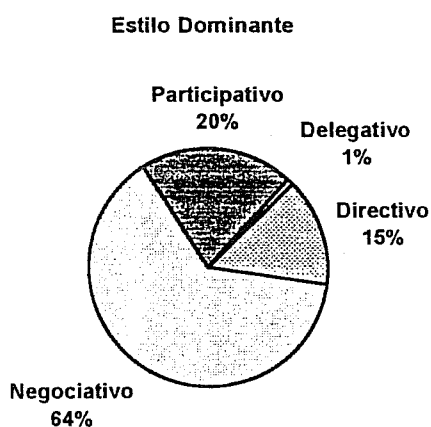
\* para valores entre 13 e 18 - **Muito eficaz**;

\* para valores entre 19 e 24 - **Muitissimo eficaz**.

Os valores de eficácia resultam de o inquirido seleccionar comportamentos ou estilos de alta probabilidade (**pontuação +2**), seleccionar a 2ª melhor alternativa (**pontuação +1**), seleccionar a 3ª alternativa (**pontuação-1**) ou seleccionar o comportamento com menor probabilidade de sucesso (**pontuação-2**).

De acordo com os resultados obtidos, a eficácia dos estilos de liderança varia entre os valores **3 (Bastante ineficaz)** e **8 (Muitissimo eficaz)**, com maior frequência nos valores **5 - Eficaz (71 formandos - 51.1%)** e **6 - Bastante eficaz (35 formandos - 25.2%)**.

Para o estudo do estilo primário utilizado verifica-se que **18 formandos (15%)** escolhem como estilo dominante o estilo **Directivo**, **78 formandos (64%)** escolhem como estilo dominante o estilo **Negociativo**, **25 formandos (20%)** escolhem o estilo **Participativo**, e **1 formando (0.8%)** escolhe o estilo **Delegativo** como estilo dominante, conforme apresentado no gráfico 3.



**Gráfico 3 - Análise do estilo de liderança dominante**

A análise dos LEAD possibilita também, a elaboração de um perfil LEAD, que é definido como o perfil de dois estilos (Hersey e Blanchard,1969) que podem compreender:

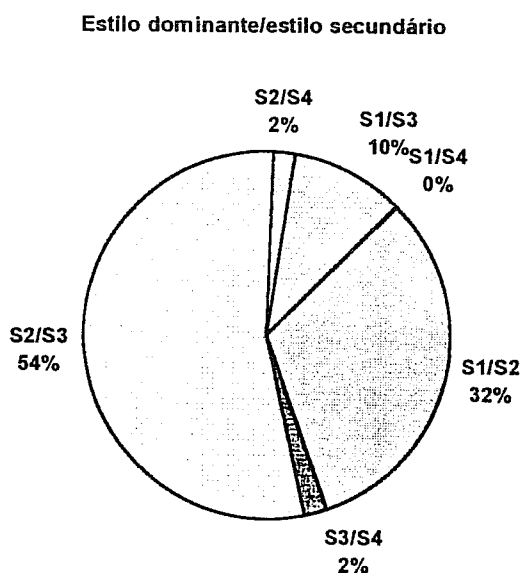
\* um estilo básico que inclua duas das quatro configurações de estilo possíveis;

ou

\* um estilo básico e outro de apoio.

Para verificar esta última premissa conduziu-se um estudo de investigação do estilos básicos e dos estilos de apoio dominantes, nos formandos dos cursos de liderança.

Os resultados deste estudo dão-nos que **33 formandos (32.4%)** utilizam os estilos **Directivo/Negociativo (S1/S2)**, **10 formandos (9.8%)** utilizam os estilos **Directivo/Participativo (S1/S3)**, **0 formandos (0%)** utilizam os estilos **Directivo/Delegativo (S1/S4)**, **55 formandos (53.9%)** utilizam os estilos **Negociativo/Participativo (S2/S3)**, **2 formandos (2.0%)** utilizam os estilos **Negociativo/Delegativo (S2/S4)**, e **2 formandos (2.0%)** utilizam os estilos **Participativo/Delegativo (S3/S4)**, conforme apresentado no gráfico 4.



**Gráfico 4 - Dados do estilo dominante/estilo de apoio**

De forma a colmatar este estudo, utilizaram-se as **tabelas de contingência** e a aplicação do teste **Qui-quadrado**, para verificação da existência ou não de diferenças significativas entre os vários cursos e entre os vários tipos de cursos nos estilos de liderança utilizados. Definiu-se como variável dependente o **estilo de liderança** e como variáveis independentes o **tipo de curso (Cabos ou Sargentos Ajudantes)** e o **número do curso (variando de 1 a 6)**.

Os resultados indicam o seguinte:

Para o estilo de liderança **Directivo (S1)** existem diferenças significativas entre os vários cursos, pois **Qui-quadrado=63.46657 (p=0.00226<0.05)**, não existem diferenças significativas entre os dois tipos de curso (Cabos/Sargentos Ajudantes) uma vez que o **Qui-quadrado=10.25260 (p=0.17471>0.05NS)**.

Para o estilo de liderança **Negociativo (S2)** não existem diferenças significativas entre os vários cursos, **Qui-quadrado=59.92338 (p=0.15888>0.05NS)**, e também não existem diferenças significativas entre os dois tipos de curso, **Qui-quadrado=16.12797 (p=0.09603>0.05NS)**.

Para o estilo de liderança **Participativo (S3)** não existem diferenças significativas entre os vários cursos, **Qui-quadrado=43.84192 (p=0.31187>0.05NS)**, e também não existem diferenças significativas entre os dois tipos de curso, **Qui-quadrado=6.78855 (p=0.55961>0.05NS)**.

Para o estilo de liderança **Delegativo (S4)** não existem diferenças significativas entre os vários cursos, **Qui-quadrado=15.90168 (p=0.72270>0.05NS)**, e também não existem diferenças significativas entre os dois tipos de curso, **Qui-quadrado=2.80078 (p=0.59170>0.05NS)**.

### **3.3 Experiência 3 (Atitudes e comportamentos enquanto líderes (Fiedler)**

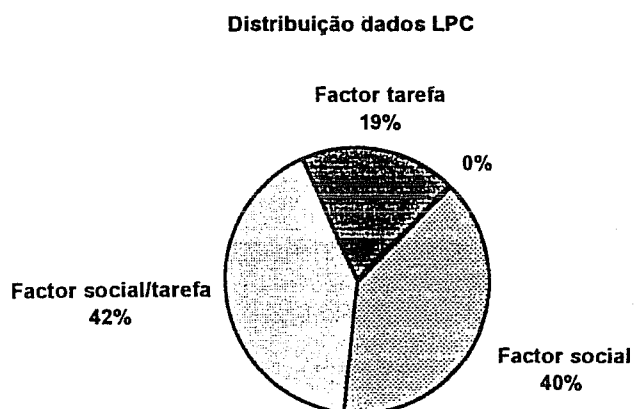
Conforme disposto no Capítulo 2, e em virtude de tratar-se de um curso experimental de liderança, considerou-se útil aplicar a versão portuguesa da escala LPC, e que consta de 18 diferenciadores semânticos graduados de 1 (pólo negativo) a 8 (pólo positivo) (Anexo B). Os índices psicométricos foram determinados a partir da aplicação a uma população de 131 Sargentos Ajudantes e Cabos da Marinha de Guerra Portuguesa em 1994. As idades desta população variava entre os 22 a 56 anos, a escolaridade entre a 4ª classe e a frequência do ensino superior, podendo considerar-se como uma amostra representativa da população de Sargentos e Praças da Armada. Os resultados estatísticos encontram-se dispostos no Anexo H e que passaremos a explicitar.

#### **(1) Estudo da variável “tipo de liderança”**

O tratamento e análise dos dados foi efectuada utilizando como índice de resposta, a pontuação resultante da soma dos itens e efectuando a divisão de acordo com o seguinte princípio:

- \* Pontuação total  $\geq 73$  - Considerar esse indivíduo como orientado para a tarefa;
- \* Pontuação total entre 63 e 73 - Considerar como intermédio (Social ou tarefa);
- \* Pontuação total  $\leq 63$  - Considerar esse indivíduo como orientado para o relacionamento.

Os valores para a variável tipo de liderança variam entre 25 e 113, apresentando um valor médio de 67.7 e um desvio padrão de 19.26. O factor social foi preferido por 52 formandos (39.7%), o factor social/tarefa foi escolhido por 54 formandos (41.2%) e o factor tarefa foi o escolhido por 25 formandos (19.1%), conforme registado no gráfico 5.



**Gráfico 5 - Distribuição de dados do tipo de liderança**

**(2) Análise factorial**

Foram obtidos três factores, após rotação Varimax, explicando **58,5%** da variância total. Os resultados encontram-se estabelecidos na Tabela 1.

Tabela 1

Solução factorial após rotação Varimax

N = 131

Variável	Factor S	Factor T	Factor C
2 - Intolerante - Tolerante	.697	.037	.307
3 - Rígido - Descontraído	.643	.304	.194
4 - Ausente - Entusiasta	.654	.383	-.081
5 - Prestável - Indiferente	.574	-.077	.412
6 - Popular - Distante	.674	.261	.239
7 - Flexível - Inflexível	.639	.073	.209
9 - Comunicativo - Inacessível	.773	.137	.008
15 - Insociável - Sociável	.718	.024	.309
16 - Reservado - Aberto	.644	.070	.109
18 - Afável - Rispido	.519	.218	.371

8 - Dedicado - Desleixado	.152	.783	.021
10 - Competente - Incompetente	.119	.879	.055
13 - Seguro - Inseguro	.041	.679	.399
14 - Eficaz - Ineficaz	.238	.780	.106
1 - Delicado - Brusco	.475	.027	.532
11 - Maçador - Interessante	.287	.259	.682
12 - Confuso - Claro	-.020	.523	.638
17 - Impaciente - Paciente	.298	.032	.730
Valores próprios	<b>6.899</b>	<b>2.334</b>	<b>1.288</b>
Variância explicada	S = 38,3%	T = 13,0%	C = 7,2%
Variância acumulada	38,3%	51,3%	58,5%

Interpreta-se estes resultados considerando que o primeiro factor se acha associado a uma maior orientação inter-pessoal, designando-o por factor S (social), o segundo factor se acha associado a uma orientação para a tarefa, sendo designado por factor T (tarefa), e que o terceiro factor se acha associado a uma orientação para a confiança e comunicação, sendo designado por factor C.

### (3) Consistência interna

De forma a medir-se a fidelidade interna da escala de múltiplos itens utilizou-se o **Alfa de Cronbach**, o qual questiona se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna, conseguindo-se um valor de **ALPHA = .9023** para a amostra referida (N=131).

### (4) Fidelidade das novas sub-escalas

Quando um conceito e a sua medida compreendem várias dimensões, torna-se necessário calcularem-se os coeficientes de fidelidade para cada uma das dimensões

subjacentes em vez de se calcular um só para a medida no seu todo, pois, se uma análise factorial confirma que existe um certo número de dimensões, a fidelidade interna da escala se for considerada na totalidade, terá provavelmente um valor baixo, já que os coeficientes de bi-partição serão certamente reduzidos.

Aplicando o nível de fidelidade às novas funções, estas tiveram os seguintes resultados:

F1 - Factor Social ----- **Alpha = .887**

F2 - Factor Tarefa ----- **Alpha = .838**

F3 - Factor Confiança/Comunicação-- **Alpha = .736**

Os resultados indiciam que os valores para os níveis de fidelidade das novas sub-escalas vêm confirmar a validade e fiabilidade do estudo conduzido.

Como é útil analisar dados não-experimentais ou dados de inqueritos, em que se torna necessário ponderar os valores das células de acordo com o tamanho da amostra que lhe corresponde, optou-se por incluir neste estudo o método dos mínimos quadráticos ou Análise de Variância. A condução desta análise de variância servirá para confirmar ou não as hipóteses formuladas no Capítulo 2, de que não existem diferenças significativas de atitudes entre os vários cursos.

(a) ANOVA F1 BY NCURS(1,6)

Os efeitos principais dos vários cursos conduzidos (NCURS) ( $p=0.730 > 0.05, NS$ ) não são significativos nas atitudes orientadas para o Factor Social.

(b) ANOVA F2 BY NCURS(1,6)

Os efeitos principais dos vários cursos conduzidos (NCURS) ( $p=0.438 > 0.05, NS$ ) não são significativos nas atitudes orientadas para o Factor Tarefa.

(c) ANOVA F3 BY NCURS(1,6)

Os efeitos principais dos vários cursos conduzidos (NCURS) ( $p=0.448 > 0.05, NS$ ) não são significativos nas atitudes orientadas para o Factor Confiança/Comunicação.



trabalho	0.7	0.0	1.4	4.3	31.9	36.9	24.8	5.76	0.99
Relações superiores	0.7	1.4	1.4	17.0	30.5	33.3	15.6	5.37	1.14
Relações camaradas	0.7	0.0	0.7	4.3	16.3	44.7	33.3	6.03	0.95
Relações subordinados	0.7	0.7	0.0	13.5	20.6	39.7	24.8	5.71	1.1
Vida pessoal	0.0	2.1	2.8	12.8	29.1	33.3	19.9	5.48	1.15
Responsab.	0.7	0.0	2.1	5.0	21.3	41.8	28.4	5.83	1.14
Salário	5.0	6.4	17.7	14.9	10.6	27.0	18.4	4.74	1.78
Segurança	0.7	5.0	9.9	18.4	9.9	32.6	22.7	5.18	1.59
Posição social	1.4	2.1	11.3	36.2	21.3	16.3	11.3	4.68	1.32
Condições trabalho	2.8	0.0	13.5	19.9	19.9	23.4	20.6	5.06	1.5

**Tabela 2 - Frequências, médias e desvios padrões das variáveis motivações**

## (2) Análise factorial exploratória

Para se verificar até que ponto as 14 (quatorze) variáveis que avaliam as necessidades e motivações se correlacionam umas com as outras, conduziu-se uma análise factorial exploratória.

O nível de fidelidade conseguido  $\text{ALPHA} = 0.8791$ , garante-nos que o estudo em questão tem boa fiabilidade.

No seguimento da análise factorial e após a rotação ortogonal de factores foram apurados **3 (três) factores**, com a seguinte constituição:

Variável	Factor Hig/Motiv.	Factor afiliativo	Factor Vida pessoal
----------	-------------------	-------------------	---------------------

Realização profissional	<b>0.632</b>	0.431	-0.124
Promoção carreira	<b>0.713</b>	0.011	0.225
Política/Admin Organ.	<b>0.802</b>	-0.043	0.068
Trabalho	<b>0.721</b>	0.008	0.326
Salário	<b>0.752</b>	0.202	-0.142
Segurança	<b>0.666</b>	0.392	0.037
Posição social	<b>0.629</b>	0.270	0.173
Condições trabalho	<b>0.612</b>	0.387	-0.147
Interesse trabalho	0.361	<b>0.613</b>	-0.355
Relações superiores	0.175	<b>0.779</b>	0.264
Relações camaradas	-0.001	<b>0.823</b>	0.090
Relações subordinados	0.067	<b>0.809</b>	0.272
Responsabilidades	0.268	<b>0.676</b>	-0.076
Vida pessoal	0.206	0.245	<b>0.813</b>
<b>Valores próprios</b>	<b>5.600</b>	<b>2.038</b>	<b>1.133</b>
Variância explicada	H/M=40.0%	A=14.6%	V.P.=8.1%
Variância acumulada	40.0%	54.6%	62.7%

**Tabela 3 - Solução factorial de motivações, após rotação Varimax**

Com esta solução de três factores, tornou-se necessário agrupá-los e constituir novas variáveis com base naquilo em que as variáveis têm em comum. Assim, e após ponderação optou-se por constituir as seguintes novas variáveis:

Factor 1 - agrupando as variáveis “realização profissional”; “promoção carreira”; “política / administração organização”; “trabalho”; “salário”; “segurança”; “posição social”; e “condições trabalho” constituiu-se a variável **factores higiénicos / motivadores (Herzberg)**.

Factor 2 - agrupando as variáveis “interesse trabalho”; “relações pessoais com superiores”; “relações pessoais camaradas”; “relações pessoais subordinados” e “responsabilidades” constituiu-se a variável **factor afiliativo**.

Factor 3 - constituído pela variável “vida pessoal” pelo que se designou a nova variável pelo **factor vida pessoal**.

Efectuou-se posteriormente a verificação da **fidelidade das novas sub-escalas**. Esta fidelidade apresentou os seguintes valores:

\* **Factor higiénico/motivador ----- Alpha = 0.8692;**

\* **Factor afiliativo ----- Alpha = 0.8301;**

\* **Factor vida pessoal ----- Alpha = não disponível em virtude de ser um só item.**

A fidelidade indica-nos uma vez mais que um estudo é bastante aceitável, dispondo de fidelidade e coerência ao nível das escalas.

Para término deste estudo e com o objectivo de verificar se existe alguma interacção significativa entre as novas variáveis (F1, F2 e F3) e os vários cursos (variável NCURS), conduziu-se uma análise de variância (ANOVA), de forma a confirmar as hipóteses formuladas e que eram:

H0 : Não existem diferenças significativas de necessidades e motivações entre os vários cursos;

H1 : Existem diferenças significativas de necessidades e motivações não devidas ao acaso.

Temos assim os seguintes resultados:

#### **ANOVA F1 BY NCURSO (1,6)**

Os efeitos principais dos vários cursos ( $p = 0.000 \ll 0.05$ ) são bastante significativo no **factor higiénico/motivador** das necessidades e motivações dos vários formandos, devendo neste caso regeitar-se a hipótese nula e aceitar-se a hipótese alternativa.

### **ANOVA F2 BY NCURSO (1,6)**

Os efeitos principais dos vários cursos ( $p = 0.14$ , NS) não são significativos no **factor afiliativo** das necessidades e motivações dos vários formandos, devendo aceitar-se a hipótese nula.

### **ANOVA F3 BY NCURSO (1,6)**

Os efeitos principais dos vários cursos ( $p = 0.055$ , NS) não são significativos no **factor vida pessoal** das necessidades e motivações dos vários formandos, no entanto, se considerarmos um nível de significância maior ( $p = 0.055 < 0.1$ ) estes efeitos já serão significativos.

### **3.5 Experiência 5 (Capacidades e competências de um líder)**

#### **(Grelhas de Kelly / “Focus Group”)**

Conforme descrito no Capítulo 2, os sujeitos deste estudo foram submetidos a uma grelha de Kelly, onde, fornecendo 14 estímulos ligados às vidas profissionais, tentava-se gerar constructos ligados à liderança.

Os dados adquiridos eram então sujeitos a uma análise factorial por correspondência, a qual, pode fornecer qualquer indicação de similiaridade, afinidade, associação ou interação entre as variáveis das linhas e colunas.

Com base na grelha apresentada em Anexo B, construiu-se uma matriz onde a variável linha era constituída pelos estímulos apresentados, a qual incluía 14 categorias, a saber: 1- melhor subordinado; 2 - pior subordinado; 3 - subordinado ideal; 4 - melhor chefe; 5-pior chefe; 6 - chefe ideal; 7 - próprio; 8 - próprio ideal; 9 - próprio projectado; 10 - melhor camarada; 11 - pior camarada; 12 - camarada ideal; 13 - chefia actual da Armada; 14 - chefia ideal da Armada. A variável coluna era constituída pelos constructos gerados e incluía 7 categorias, a saber: 1 - trabalhador; 2 - inteligente; 3 - honesto; 4 - leal; 5 - humano; 6 - tolerante; 7 - experiente.

Como a interpretação dos resultados de uma análise factorial por correspondência depende do método de normalização usado, optou-se pela **normalização canónica**, a qual é expandida simetricamente pelas linhas e colunas. A normalização é usada para distribuir a **inércia** (corresponde à soma ponderada de todas as distâncias ao centróide, dividida pela soma de todas as células da tabela de correspondência) pelos resultados das linhas e das colunas. No caso da normalização canónica, a inércia será dividida pelo resultado das linhas e das colunas. Esta normalização aplica-se quando se estiver interessado em verificar as diferenças ou similiaridades entre duas variáveis. Para cada dimensão, as linhas são a média ponderada das colunas divididas pelo valor singular e as colunas são a média ponderada das linhas divididas pelo valor singular.

Os resultados apresentados em Anexo J sugerem a existência de 6 (seis) dimensões, embora para o estudo em questão apenas se vá considerar a existência de **duas dimensões**, responsáveis por **76,9% de proporção acumulada**. As inércias registadas para as várias dimensões apresentam valores muito baixos, variando entre **0.03 e 0.00010**.

Em relação à importância de cada categoria para cada dimensão, verifica-se o seguinte:

**\* Categorias com contribuições importantes para a inércia na 1ª dimensão:**

\* Melhor chefe ----- 0.703

\* Pior camarada ----- 0.907

\* Inteligente ----- 0.881

\* Honesto ----- 0.554

\* Leal ----- 0.488

**\* Categorias com contribuições importantes para a inércia na 2ª dimensão:**

\* Pior subordinado ----- 0.468

\* Pior chefe ----- 0.886

\* Chefe ideal ----- 0.565

- \* **Próprio** ----- 0.483
- \* **Próprio ideal** ----- 0.484
- \* **Camarada ideal** ----- 0.368
- \* **Trabalhador** ----- 0.929
- \* **Humano** ----- 0.468

Assumindo que a tabela a ser analisada é uma tabela de frequência e os dados são uma amostra aleatória de uma população desconhecida, as células de frequência seguem uma distribuição multinomial. A partir daqui é possível calcular as **variâncias** e as **correlações dos valores singulares, resultados de linha e de coluna**. Numa solução multidimensional, se a correlação entre dimensões for **larga (superior a 0.5)**, pode não ser possível localizar o ponto numa dimensão correcta com muita certeza. As variâncias de valores singulares que sejam muito pequenas, indicam que a ANACOR produzirá a mesma solução para pequenas diferentes amostras da mesma população. Quando a correlação entre duas dimensões é **pequena (inferior a 0.5)**, é pouco provável que se possa obter a mesma solução case se mude as duas dimensões.

Verificando os resultados apresentados as correlações são regra geral elevadas, podendo ser incorrecta a interpretação de colocar uma dada categoria em uma ou outra dimensão. Exceptuam-se aqui as categorias:

- \* Melhor subordinado;
- \* Chefe ideal;
- \* Próprio;
- \* Chefia actual da Armada;
- \* Chefia ideal da Armada;
- \* Tolerante;
- \* Experiente.

Verificando o gráfico produzido pela solução da análise factorial por correspondência, poder-se-à efectuar a seguinte interpretação:

\* **Chefia actual da Armada** agrupa-se com a categoria **Inteligente**;

\* **Subordinado ideal**; agrupam-se com a categoria **Honesto**.

**Chefia Ideal da Armada**;

**Próprio projectado**.

\* **Melhor chefe**; agrupam-se com as categorias **Experiente**;

**Melhor subordinado**;

**Tolerante**.

**Melhor camarada**;

**Camarada ideal**;

**Próprio ideal**.

\* **Chefe ideal**; agrupam-se com as categorias **Leal**;

**Próprio**.

**Humano**.

As categorias **Pior chefe**, **pior camarada**, **pior subordinado** e **trabalhador** aparecem isoladas, não sendo agrupadas a quaisquer outras.

### **“Focus Group”**

Conforme descrito anteriormente, realizou-se paralelamente ao estudo relativo às “Grelhas de Kelly”, um estudo de grupo focalizado para determinar e aprofundar conceitos específicos relativos à liderança. Pretendia-se, com esta medida, descobrir interações de uma forma contextualizada, sobre os mentores de cada indivíduo, conduzindo-se uma entrevista com um grupo de 6 (seis) indivíduos, de forma a reter e

obter experiências vividas de cada elemento, relativas a assuntos relacionados com a liderança.

O tratamento estatístico resumia-se à **análise de conteúdo** da entrevista, bem como pela gravação vídeo da mesma entrevista, com o seguinte desenvolvimento:

À pergunta de **qualidades de bons chefes** estas resumiam-se nas seguintes:

- \* **Bom relacionamento com todos;**
- \* **Personalidade própria e vincada em todas as situações;**
- \* **Preocupação com os outros;**
- \* **Comunicação formal e informal, nunca escondendo a verdade;**
- \* **Motivação constante do pessoal subordinado;**
- \* **Boas qualidades pessoais (educação);**
- \* **Inexistência do estilo Directivo (Autoritário)**, pois hoje em dia, devido ao maior nível de formação dos subordinados, ao sistema político existente, à redução do tempo de Serviço Militar Obrigatório, e à mudança de mentalidades e valores, leva a que exista uma desmotivação geral de quem ingressa nas forças militares, levando a que os subordinados não sejam submissos, devendo-se utilizar uma liderança negociada.

As **qualidades dos maus chefes** resumiam-se às seguintes:

- \* **Não saber ouvir;**
- \* **Inexistência de “pessoa” só “posto” (função);**
- \* **Ameaçar com a disciplina para fazer cumprir as ordens;**
- \* **Inexistência de comunicação** devido a serem pessoas fechadas, introvertidas e frustradas;
- \* **Má formação humana e profissional;**
- \* **Demasiado ênfase na tarefa, menosprezando o relacionamento humano;**
- \* **Ausência de delegação, controle demasiado apertado;**

**\* Imposição de regras demasiado restrictas, evitando entrar em sintonia com os subordinados.**

As qualidades de bons subordinados são as seguintes:

- \* Boa formação cívica, boa educação;**
- \* Boa formação profissional;**
- \* Bom relacionamento, conseguido através de boa facilidade de comunicação;**
- \* Boa aparência e atitude, evidenciando sempre iniciativa e espírito de cooperação, em suma, tentando sempre dar o exemplo.**

As qualidades de maus subordinados eram as seguintes:

- \* Má educação e má formação;**
- \* Ausência de iniciativa;**
- \* Fuga às responsabilidades;**
- \* Ausência de preocupação com questões relacionadas com o trabalho.**

As qualidades atribuídas aos melhores pares eram as seguintes:

- \* Lealdade;**
- \* Honestidade;**
- \* Educação;**
- \* Bom espírito de cooperação;**
- \* Amigo.**

As qualidades dos piores pares eram as seguintes:

- \* Delator.**

Na entrevista foram ainda abordadas as qualidades que a actual Chefia da Armada apresenta, e que eram as seguintes:

- \* Ausência de escuta activa (informação perde-se na cadeia hierárquica, em virtude da existência de certos vícios introduzidos pelo sistema);**
- \* Ausência de informação (não dá a conhecer a realidade);**

- \* **Ausência de motivação** (nomeadamente na concessão de condições para o pessoal);
- \* **Permeia a mediocridade e a ineficácia** (nomeadamente nas carreiras do pessoal e na política dos escalões);
- \* **Ausência de uma correcta gestão de recursos humanos** (política salarial, carreiras, perspectivas de promoção).

Relativamente às características que a **Chefia Ideal da Armada** deveria apresentar, resumem-se nas seguintes:

- \* **Ministro da Defesa Militar;**
- \* **Escolha dos Chefes Militares apenas da exclusiva responsabilidades dos militares e não dependente do poder político;**
- \* **Aumento de comunicação e existência de “feed-back”;**
- \* **Aumento de regalias e de motivação;**
- \* **Aumento da coesão interna;**
- \* **Forças militares exclusivamente militares, com maior qualificação dos profissionais, terminando com o Serviço Militar Obrigatório;**
- \* **Necessidade de mudança completa da organização** (de forma a cortar todos os vícios existentes).

### **3.6 Experiência 6 (Medição da eficácia dos cursos de liderança)**

Conforme referido anteriormente, nesta experiência optou-se por ir variando a variável dependente (entre todas as variáveis em análise), de forma a verificar quais os efeitos produzidos pelas outras variáveis independentes, e que associações/relações se poderiam estabelecer entre variáveis.

Assim, como primeira variável dependente fixou-se a **média**, obtendo-se os seguintes resultados:

### Variável Dependente — MÉDIA

Variável independente	Adjusted R Square	F	Sig.F	B	Beta	t	Sig. t
Qualificação profissional	0.25659	49.3213	0.000	0.21323	0.51176	7.023	0.0000

**Tabela 4 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “média”**

Dos resultados apresentados na tabela 4 verifica-se o seguinte:

A qualificação profissional é responsável por 25,6% (R ajustado) da variação da média, considerando a equação como um todo, o teste F é de 49.3213 e o nível de significância é descrito como sendo de 0.0000 (o que significa  $p < 0.00005$ ), indicando que é extremamente improvável que o R da população seja zero. O B apresenta um valor de 0.2132 e o Beta (coeficiente de regressão estandardizado) apresenta um valor de 0.511762, dizendo-nos que a variável qualif tem uma influência de 51% na variável média. O teste t apresenta um resultado de 7.023 e uma significância estatística de 0.0000 ( $p < 0.00005$ ), indicando que o coeficiente de regressão individual para a variável qualif tem baixa probabilidade de ser igual a zero na população.

A interpretação dos resultados acima expostos indica-nos que, apesar da inexistência de testes teóricos e escritos, o nível de habilitações académicas influencia directamente a média final dos formandos, aumentando essa média à medida que o formando apresenta maior escolaridade. Este resultado por si só, vem demonstrar que a liderança não é uma qualidade inata, e que certos aspectos podem e devem ser desenvolvidos através da instrução. Uma vez que todos os testes efectuados foram essencialmente práticos, os formandos com menor instrução inibem-se de comunicar, liderar ou manifestar as suas opiniões, uma vez que têm receio de estar a dizer asneiras, sendo por isso penalizados em termos de avaliações por parte dos diversos observadores.

Fixando como variável dependente a **Qualif**, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente — QUALIF**

Variável independente	Adjusted R Square	F	Sig.F	B	Beta	t	Sig. t
Média	0.25659	49.32134	0.0000	1.2282	0.5117	7.023	0.0000
S2(Negociat)	0.27465	27.50474	0.0000	0.2087	0.1520	2.112	0.0365

**Tabela 5 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Qualif”**

Dos resultados apresentados na tabela 5 verifica-se o seguinte:

A variável “Qualif” é influenciada quer pela variável independente “Média” (como seria de esperar uma vez que já tínhamos estabelecido uma relação, conforme resultados apresentados no parágrafo anterior) e pela variável independente S2 (Estilo Negociativo), esta com uma importância de 15,2% (Beta) na influência da variável “qualif”. O efeito colectivo das duas variáveis independentes explicam 27,4% da variação em “qualif”, o teste F não é significativo ( $p=0.0000 < 0.00005$ ) indicando que é improvável que o R da população seja zero. O teste t também não é significativo para um nível de significância de 95%, pois  $p=0.0365 < 0.05$ , indicando que os coeficientes para média e S2 têm baixa probabilidade de serem iguais a zero na população.

A interpretação dos resultados da tabela 5, têm uma interpretação idêntica à efectuada para a média (relação média/qualif), e dizem-nos que a um aumento de S2 (estilo negociativo) corresponde um aumento do nível de habilitações académicas, o que também vem confirmar a interpretação efectuada anteriormente, pois o estilo negociativo pressupõe um aumento de comunicação, nomeadamente a comunicação nos dois sentidos, e neste caso as pessoas têm de se desinibir e comunicarem, acontecendo isto à medida que vão tendo confiança naquilo que vão dizer, logo, terem de estar suportados por uma razoável bagagem literária.

Fixando como variável dependente “Motiv” obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- “MOTIV”**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
Eficácia estil. liderança	0.04726	7.9453	0.0055	-0.9066	-0.2325	-2.819	0.0055

**Tabela 6 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Motiv”**

Sobre os resultados apresentados verifica-se que o efeito que a variável “Efic” tem sobre a variável “Motiv” considerando a equação como um todo é de apenas 4,7%, apresentando um valor de  $F=7.9453$ , com  $p=0.0055 < 0.05$ , indicando que não é provável que o R da população seja zero. O Beta apresenta um valor de  $-0.2325$ , dizendo-nos que uma variação negativa de  $-23\%$  de desvio-padrão da variável dependente ocorrerá sempre que se varie uma unidade de desvio padrão da variável “Efic”. O valor do teste t também é significativo ( $p=0.0055 < 0.05$ ) indicando que os coeficientes de Motiv e Efic têm baixa probabilidade de serem iguais a zero na população.

A interpretação dos resultados acima expostos deve-se ao facto de a um aumento da variável “EFIC” corresponder uma diminuição da variável “MOTIV”.

Como se sabe, uma diminuição do resultado do tipo de liderança segundo Fiedler irá conduzir o líder para o eixo de orientação para a tarefa (neste caso corresponderia ao estilo S1 e S2 de Hersey e Blanchard). Acontece que para existir um aumento na eficácia dos estilos de liderança de Hersey e Blanchard, e como esta é medida através do estilo utilizado em cada uma das doze situações apresentadas, uma pontuação máxima de eficácia (+24) corresponderá a um líder muito flexível e que utiliza todos os quatro estilos de liderança (S1 a S4), empregando cada estilo em 3 situações, de forma a conseguir nessa situação um resultado de +2. Relembrando os resultados dos questionários de Hersey e Blanchard, os formandos obtinham maiores scores nos estilos

S2 e S3, indicando uma maior orientação para o relacionamento, logo, para se conseguir aumentar a eficácia, teria de se apostar nos estilos S1 e S4, equilibrando assim a orientação para a tarefa com a orientação para o relacionamento, justificando assim o resultado da regressão múltipla obtido.

Fixando como variável dependente S1 (estilo Directivo) obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- S1 (Estilo Directivo)**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
S3 Participativo	0.22227	41.010	0.0000	-0.9985	-1.055	-185.79	0.0000
S2 Negociativo	0.72323	183.91	0.0000	-0.9942	-1.184	-184.79	0.0000
S4 Delegativo	0.99685	14783.9	0.0000	-0.9968	-0.625	-109.54	0.0000

**Tabela 7 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente S1**

Os dados apresentados na tabela 7 indicam-nos o seguinte: o efeito colectivo das três variáveis independentes (R ajustado) é responsável por 99,6% de variação da variável dependente S1. A estatística F é muito significativa, indicando que é extremamente improvável que o R da população seja zero. A estatística t também nos indica que é improvável que os coeficientes para S2, S3 e S4 sejam iguais a zero. O Beta diz-nos que existe uma relação negativa entre a variável dependente S1 e as variáveis independentes S3, S2 e S4, considerando esta ordem de importância.

A interpretação dos resultados deve-se ao facto de as variáveis em questão serem todas utilizadas na medição da mesma escala de liderança, resultando que para existir um aumento da variável dependente S1 terá de existir uma diminuição das outras

variáveis S3, S2 e S4, uma vez que a soma das quatro variáveis é doze, e em cada situação apenas se pode considerar uma variável.

Fixando a variável dependente **S2 (Estilo Negociativo)** obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- S2 (Estilo Negociativo)**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
S4 Delegativo	0.21170	38.597	0.0000	-1.002	-0.5281	-131.83	0.000
S3 Participativo	0.44485	57.091	0.0000	-1.002	-0.8894	-195.10	0.000
S1 Directivo	0.99777	20838.1	0.0000	-1.001	-0.8409	-184.79	0.000

**Tabela 8 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente S2**

Analisando os dados da tabela 8 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo das três variáveis independentes (R ajustado) na variação da variável dependente S2 é de 99,7%, o teste F diz-nos que é extremamente improvável que o R da população seja zero, e o teste t indica-nos que os coeficientes S4, S3 e S1 têm baixa probabilidade de serem iguais a zero na população. O Beta diz-nos que existe uma relação negativa entre a variável dependente S2 e as variáveis independentes S4, S3 e S1, por esta ordem de importância.

A interpretação dos resultados desta tabela deve-se ao facto já anteriormente anunciado, que para um aumento de S2 terá de existir uma diminuição de S4, S3 e S1.

Fixando a variável dependente **S3 (Estilo Participativo)** obtiveram-se os seguintes resultados:

S3							
Participativo	0.30099	31.141	0.0000	-0.9926	-1.6715	-113.05	0.0000
S1							
Directivo	0.99205	5826.0	0.0000	-0.9917	-1.5802	-109.54	0.0000

**Tabela 10 - Valores da regressão múltipla da variável dependente S4**

Analisando os dados da tabela 10 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo das variáveis independentes (R ajustado) sobre a variação da variável dependente S4 é de 99,2%. O teste F mais uma vez mostra que é improvável que o R da população seja zero, e o teste t diz-nos que os coeficientes de regressão S2, S3 e S1 têm baixa probabilidade de serem iguais a zero na população. O Beta indica-nos que existe uma relação negativa entre a variável dependente S4 e as variáveis independentes S2, S3 e S1 por esta ordem de importância, com uma interpretação idêntica à efectuada anteriormente, ou seja, uma variação positiva de S4 implica uma variação negativa de S2, S3 e S1.

Fixando como variável dependente “EFIC”(Eficácia de Estilos de liderança) obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- “EFIC”**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
S1 Directivo	0.11764	19.665	0.0000	-1.2870	-0.4043	-4.751	0.0000
MOTIV (Fiedler)	0.14636	13.002	0.0000	-0.0478	-0.1866	-2.402	0.0176
S2 Negociativo	0.17066	10.603	0.0000	-0.5065	-0.1895	-2.246	0.0263

**Tabela 11 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Efic”**

Analisando os dados da tabela 11 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo que as variáveis independentes S1, Motiv e S2 (R ajustado) introduzem na variação da variável dependente EFIC é de 17%. O teste F e o teste t indicam-nos que é pouco provável que o R da população seja zero, e que os coeficientes de regressão para as variáveis S1, MOTIV e S2 têm baixa probabilidade de serem iguais a zero na população. O Beta indica-nos uma relação negativa entre a variável dependente EFIC e as variáveis independentes S1, MOTIV e S2, por esta ordem de importância.

A interpretação destes resultados indicam o seguinte: para a variável MOTIV a interpretação é análoga à estabelecida na relação MOTIV-EFIC anteriormente descrita. Para as variáveis S1 e S2, a uma diminuição dos valores desta variável corresponderá um aumento no valor de Eficácia, uma vez que conforme já se disse, o valor total da Eficácia é de 24 e que esse valor total depende da flexibilidade dos estilos de liderança utilizados, e da utilização adequada dos quatro estilos de liderança em cada três situações. Analisando os resultados dos questionários de liderança de Hersey e Blanchard, verifica-se que o estilo dominante mais escolhido é o estilo S2, nem sempre correspondendo ao estilo adequado. De acordo com os dados da tabela 11, os estilos S1 e S2 estão a ser utilizados de uma forma não adequada, e uma diminuição nos valores desses estilos conduzirão a um aumento da eficácia dos estilos de liderança.

Fixando a variável dependente “HIGIEN” (Motivo higiénico - Herzberg), obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- “HIGIEN”**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
AFILIAT	0.22391	41.391	0.0000	1.0249	0.4790	6.434	0.0000

**Tabela 12 - Valores da regressão múltipla da variável dependente “Higien”**

Analisando os dados da tabela 12 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo que a variável independente Afiliat (Motivo afiliativo) introduz na variação da variável dependente Higien é de 22,3% (R ajustado). O teste F e o teste t indicam-nos que é improvável que o R da população seja zero e que o coeficiente de regressão da variável Afiliat tem baixa probabilidade de ser igual a zero na população. O Beta indica-nos uma relação positiva entre asduas variáveis, indicando-nos que existirá uma variação de 0.47 unidades de desvio-padrão da variável Higien, por cada unidade de mudança na variável Afiliat.

A interpretação que se pode efectuar é a de que ambas as variáveis medem escalas de motivação, resultando no Motivo Afiliativo (necessidade de relacionamento humano) e nas necessidades higiénicas de Herzberg, que estabelecem as condições e ambiente de trabalho. A regressão indica-nos que um aumento do relacionamento humano (aumento do motivo afiliativo) conduzirá a um aumento das necessidades higiénicas dentro do próprio ambiente de trabalho.

Fixando a variável dependente “AFILIAT” (Motivo Afiliativo) obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- “AFILIAT”**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
HIGIEN	0.22391	41.391	0.0000	0.1958	0.4190	5.516	0.0000
Vida Pessoal	0.25868	25.426	0.0000	0.7301	0.2083	2.742	0.0069

**Tabela 13 - Valores da regressão múltipla para a variável dependente “Afiliat”**

Analisando os dados da tabela 13 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo das variáveis independentes (R ajustado) sobre a variação da variável dependente AFILIAT é de 25,8%. O teste F e o teste t indicam-nos que é improvável que o R da população seja zero e que os coeficientes de regressão para as variáveis Higien e vida pessoal têm

baixa probabilidade de serem iguais a zero na população. O Beta indica uma relação positiva entre as variáveis independentes e a variável dependente, explicando as duas variáveis independentes cerca de 62% da variação da variável dependente (Afiliat).

A interpretação destes resultados resume-se no seguinte: para a variável HIGIEN a relação/interpretação é idêntica à focada no parágrafo anterior. Para a variável Vida pessoal existe uma relação positiva com a variável motivo Afiliativo, correspondendo um aumento da variável Afiliat para um aumento da variável Vida Pessoal. Assim, a Vida pessoal é importante para o aumento do relacionamento humano dentro do ambiente de trabalho.

Para terminar, fixou-se a variável dependente “Vida Pessoal” e obtiveram-se os seguintes resultados:

**Variável dependente ----- “Vida Pessoal”**

Variável Independente	Adjusted R Square	F	Sig. F	B	Beta	t	Sig. t
AFILIAT	0.10176	16.859	0.0001	0.0942	0.3301	4.175	0.0001
S4 Delegativo	0.12448	10.952	0.0000	-0.2071	-0.1697	-2.146	0.0336

**Tabela 14 - Valores da regressão múltipla da variável dependente “Vida pessoal”**

Analisando os dados da tabela 14 verifica-se o seguinte: o efeito colectivo das variáveis independentes (R ajustado) sobre a variação da variável dependente Vida pessoal é de 12,4%. O teste F e o teste t indicam-nos que é improvável que o R da população seja zero como é improvável que os coeficientes das variáveis independentes Afiliat e S4 sejam zero na população. O Beta para a variável AFILIAT tem uma relação positiva e uma interpretação idêntica à focada no parágrafo anterior, enquanto que a variável S4 (Estilo Delegativo) influencia negativamente a vida pessoal (Beta = -

0.1697), vindo confirmar que no dia-a-dia, durante as vidas particulares, pessoais e profissionais, continua-se a afastar o emprego do estilo delegativo.

#### 4. Discussão

Esta dissertação visou a realização de um estudo de investigação relativo à validação externa e interna do **Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Militar**, bem como a verificação do curso estar estruturado para aumentar a eficácia organizacional de uma organização como a Marinha de Guerra Portuguesa.

Paralelamente à validação do curso efectuaram-se estudos exploratórios de investigação, sobre o efeito dos factores situacionais no estilos de liderança adoptados pelos Sargentos e Praças da Armada, de forma a verificar-se:

- Quais os estilos de liderança adoptados pelos Sargentos e Praças da Armada percebidos por si próprios, enquanto líderes?
- Quais as atitudes e comportamentos adoptados enquanto líderes?
- Que variáveis organizacionais motivam os Sargentos e Praças da Armada?
- Quais as capacidades e competências deverá ter um líder na sua relação com os seus subordinados?

Como conclusão dos estudos exploratórios efectuou-se um estudo de forma a verificar-se a associação/relação entre as variáveis medidas em cada um dos estudos, respeitante à influência de cada variável na variação das outras variáveis.

Antes de entrarmos na análise e discussão dos resultados da validação interna e externa do curso de liderança, iremos discutir os resultados do **nível de qualificações profissionais** dos formandos dos cursos de liderança. Com efeito e independentemente da idade, obtiveram-se os seguintes resultados:

CURSO	HABILITAÇÕES	Nº FORMANDOS (%)
Sargentos Ajudantes	4ª Classe	62%
	Ciclo preparatório	24%
	Secundário	14%
Cabos	4ª Classe	27%
	Ciclo	18%
	Secundário	30%
	Complementar	16%
	Superior	9%

**Tabela 15 - Nivel de qualificações profissionais por especificidade de curso**

Conclui-se assim que grande parte dos formandos apreciados (86% dos Sargentos Ajudantes e 45% dos Cabos) não têm a escolaridade obrigatória (9º Ano), bem como registam-se diferenças significativas de qualificações profissionais entre os vários cursos (note-se que as habilitações máximas dos Sargentos Ajudantes correspondem ao actual 9º Ano, enquanto que nos cursos de Cabos verificam-se formandos com a frequência do ensino superior - 9%).

No entanto, regista-se um aumento de escolaridade quando se passa dos cursos de Sargentos para os cursos de Cabos, indicando que o pessoal mais novo evidencia maior escolaridade. Esta tem sido uma preocupação da organização em exigir maior grau de escolaridade ao seu pessoal, nomeadamente ao pessoal que irá prestar serviço nos Quadros Permanentes, bem como, o pessoal que irá frequentar o Curso de Formação de Sargentos.

Em relação à **necessidade da criação** do Curso de Aperfeiçoamento em Liderança, esta resultou do programa de treino básico (BOST) realizado no Reino Unido, tendo-se

criado o Plano de Curso apresentado no Anexo A, cujo modelo seguiu o método da Abordagem Sistémica à Formação (em vigor em todos os planos de cursos desenvolvidos pela Marinha de Guerra Portuguesa) e cujos objectivos de validação interna e externa constituem a dissertação presentemente apresentada.

Em relação à **validação interna**, e conforme já disposto em Capítulos anteriores, tornou-se necessário avaliar um conjunto de perícias, qualidades e capacidades de liderança (ministradas durante os cursos), efectuando-se testes práticos, com os resultados constantes no Anexo D. Nestes testes, apreciados por um conjunto de quatro formadores, optou-se por quantificar em notas de 0 a 20 valores, as capacidades de cada formando nas seguintes áreas: técnicas de comunicação; tarefas práticas de liderança; pista de combate; pista de obstáculos; corrida montanha russa; exercício de orientação terrestre; debate; infantaria; e representação teatral, sendo apreciados um conjunto de itens de acordo com as “check list’s” apresentadas em Anexo B.

A média dos testes efectuados por cada formando apresenta uma **distribuição normal**, centrando-se em **14,72 valores**, existindo diferenças entre as médias dos vários cursos, no entanto, não existem diferenças entre as médias não relacionadas (médias obtidas por diferentes formadores na apreciação dos formandos), conforme demonstrado pelo teste **t de Student**.

Existe uma forte relação **variável média/ variável qualificação profissional** apesar da inexistência de testes teóricos e escritos, demonstrando-se assim que a liderança, ao invés de ser uma qualidade inata, pode e deve ser desenvolvida e ensinada através de formação adequada, bem como através da escolaridade ministrada. Com efeito, os conhecimentos técnicos, psicologia, forma de estar e boas maneiras, capacidade de comunicação, auto-domínio, auto-confiança, sentido das responsabilidades podem ser ensinadas ou aperfeiçoadas através da instrução ou programas específicos de formação,

libertando assim os elementos mais inibidos, nomeadamente na sua postura e na forma de comunicação. Esta conclusão vem assim confirmar a base teórica de suporte do Curso de Aperfeiçoamento em Liderança (de autoria de Kenneth Blanchard), a qual indica que o líder deve ser treinado para agir com um determinado estilo de liderança, de acordo com a situação em que estiver envolvido. Neste caso, o líder tem de ser treinado para uma fase de **diagnóstico**, de forma a determinar em que situações deve recorrer a determinado estilo de liderança, depois deve treinar a **flexibilidade**, de forma a desenvolver a capacidade de usar uma variedade de estilos de liderança, tendo sempre presente o princípio de que não se faz as coisas a alguém, faz-se as coisas com alguém. O Curso de Aperfeiçoamento em Liderança foi muito bem aceite pelos formandos que o frequentaram, tendo todos eles sem excepção manifestado uma opinião entre o **Bom e o Excelente**, conforme os resultados registados no questionário de opinião.

Considerando a **validação externa** do curso, constata-se que este transmitiu aos formandos entusiasmo, calor humano, competência e uma constante vontade de aprender uma nova área de formação, pecando, na opinião dos formandos, por vir um pouco tarde. De qualquer das formas, o ensino de Liderança na Marinha de Guerra Portuguesa ainda constitui a ponta de um “iceberg”, devendo-se repensar, na opinião dos formandos, a extensão do ensino de liderança a todas as classes (Oficiais, Sargentos e Praças), pois só assim se falaria a mesma linguagem, diminuindo a resistência à mudança.

Em relação ao estudo relativo à pesquisa do **estilo de liderança situacional** percebido por cada formando enquanto líder, regista-se que o estilo dominante corresponde ao **estilo S2 (Negociativo)** - escolhido por 64% dos formandos, seguido pelo **estilo S3 (Participativo)** - escolhido por 20% dos formandos, depois pelo **estilo**

**S1 (Directivo)** - correspondendo a 15% dos formandos, e apenas 1% dos formandos escolhe o **estilo S4 (Delegativo)** como estilo dominante. De registar que os formandos apreciados se situam no nível intermédio da organização, vindo assim confirmar os dados teóricos de Hersey e Blanchard. Tendo em vista estes estilos dominantes, estes líderes adoptam um comportamento directivo, devido à falta de capacidade dos subordinados, mas ao mesmo tempo um comportamento de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Neste estilo, os líderes já adoptam a comunicação nos dois sentidos. Como a grande maioria dos inquiridos se situa no estilo que envolve um elevado comportamento de direcção e um elevado comportamento de apoio, os Sargentos e Cabos da Armada estarão aptos a:

- \* **Fixarem objectivos para os subordinados;**
- \* **Organizarem situações de trabalho;**
- \* **Fixarem prazos para os subordinados;**
- \* **Fornecerem uma direcção específica aos subordinados;**
- \* **Controlarem os subordinados;**

bem como:

- \* **Fornecerem apoio e encorajarem os subordinados;**
- \* **Envolverem os subordinados em discussões de actividades de trabalho;**
- \* **Facilitarem as interações e convívios entre subordinados;**
- \* **Ouvirem as preocupações dos subordinados;**
- \* **Fornecerem “feed-back” da produtividade aos subordinados.**

Assim, deverá ser uma preocupação constante da Organização os itens acima descritos, no sentido de melhorar a eficácia do pessoal.

Dos resultados dos questionários resulta também que os Sargentos e Cabos da Armada aplicam os diversos estilos de liderança de uma forma **Eficaz (51,1% dos formandos)** e **Bastante Eficaz (25,2% dos formandos)**, o que nos permite dizer que existe uma

certa flexibilidade na utilização dos estilos de liderança, e que esses estilos estão a ser adequadamente aplicados.

Em relação aos estilos básico e de apoio empregues pelos Sargentos e Cabos da Armada, sobressai como conjunto dominante os **estilos S2/S3 (Negociativo/Participativo)** - correspondendo a 54% dos formandos, seguido pelos **estilos S1/S2 (Directivo/Negociativo)** - correspondendo a 32% dos formandos, **estilos S1/S3 (Directivo/Participativo)** - correspondendo a 10% dos formandos, e **estilos S2/S4 (Negociativo/Delegativo) e S3/S4 (Participativo/Delegativo)** - correspondendo cada um a 2% dos formandos.

Assim, deverá existir uma preocupação da Organização na atribuição de funções e objectivos, uma vez que os Sargentos e Cabos da Armada, de uma forma geral, possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis médios de desenvolvimento, no entanto têm alguma dificuldade em resolver problemas disciplinares, tratar de assuntos com grupos de trabalho de baixa prontidão, bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho. A Marinha de Guerra Portuguesa terá de fornecer formação específica, de forma a que os Sargentos e Cabos utilizem os estilos S1 (Directivo) e S4 (Delegativo) sempre que se justifique, de forma a maximizar o potencial de trabalho destes líderes.

Da análise estatística para verificação de diferenças significativas entre os vários cursos e os vários tipos de curso nos estilos de liderança utilizados resulta, apenas, a existência de diferenças significativas entre os vários cursos, para o estilo S1 (Directivo).

De registar ainda a existência de uma forte relação entre os quatro estilos de liderança (conforme registado nos resultados da regressão múltipla efectuada e constante em Anexo K), indicando que existe uma flexibilização na utilização de um estilo de liderança particular, dependendo essencialmente da situação em questão. Assim, como

a escala de medição do estilo de liderança é a mesma para os vários estilos, eles correlacionam-se todos uns com os outros.

Resulta também deste estudo, que é extremamente raro o aparecimento do **estilo S4 (Delegativo)** - aparecendo apenas um formando que o indica como estilo dominante, indicando uma enorme dificuldade dos Sargentos e Cabos da Armada em delegar.

Este estilo deverá ser objecto específico de acções de formação, de forma a poder-se cumprir a progressão natural dos líderes ao longo de um determinado trabalho, passando os subordinados pelas fases **entusiasmo, desilusão, precaução e independência**, sendo o líder o responsável por gerir essa viagem, de forma que, no final, os subordinados possam executar o seu papel sem o líder, tão bem como com ele.

Respeitante à discussão do estudo referente às **atitudes e comportamentos enquanto líderes** registe-se que o **Factor Social** foi escolhido por 39,7% dos formandos, o **Factor Social/Tarefa** foi escolhido por 41,2% dos formandos, e o **Factor Tarefa** foi escolhido por 19,1% dos formandos. Estes resultados indicam-nos que grande parte dos Sargentos e Cabos da Armada estão **motivados para o relacionamento**, preocupando-se sobretudo com as relações pessoais, sendo sensíveis aos problemas dos outros e relativamente eficazes na resolução de conflitos. Estes líderes usam as suas boas relações com o grupo para que o trabalho se faça, sendo igualmente eficazes nas tomadas de decisões com alternativas complexas. Estes líderes quando subordinados, veem com mau agrado os líderes motivados para a tarefa (mais autoritários), principalmente quando estes exercem um controle apertado.

Na condução do presente estudo obtiveram-se três factores, um primeiro factor que se acha associado a uma maior orientação inter-pessoal, designando-se por **factor S (social)**, um segundo factor com uma orientação para a tarefa, designando-se por **factor T (tarefa)** e um terceiro factor a que se denominou **Factor C** (em virtude de se

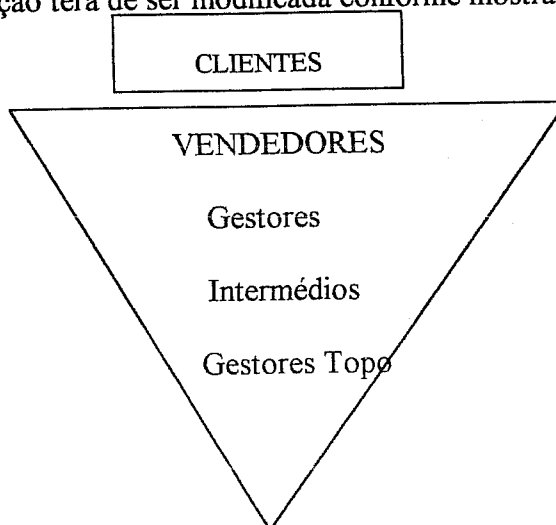
encontrar associado a uma orientação para a comunicação e para a confiança/motivação). Estes três factores são responsáveis pela explicação de 58,5% da variância acumulada. Os novos factores não são afectados pelos efeitos principais dos vários cursos conduzidos, como se demonstra pela análise de variância conduzida.

Na associação/relação entre todas as variáveis apreciadas durante o curso, a motivação para a liderança de Fiedler encontra-se negativamente associada à eficácia dos estilos de liderança de Hersey e Blanchard, em virtude de um aumento de eficácia (no caso do estudo este aumento será em direcção ao eixo de orientação para a tarefa) conduzirá a uma diminuição do valor da motivação para a liderança (menor valor corresponderá a indivíduos orientados para a tarefa).

O estudo relativo às **necessidades e motivações** dos Sargentos e Cabos da Armada conduz-nos essencialmente a um conjunto de três factores, com as seguintes designações: um primeiro factor denominado **factor higiénico/motivador** de Herzberg, um segundo factor denominado **factor afiliativo** de McClelland e um terceiro factor denominado **factor vida pessoal**. Estes três factores são responsáveis por 62,7% da variância explicada. Por outras palavras e constituindo motivo de preocupação da Organização, os Sargentos e Cabos da Armada consideram primordial, antes de se falar de motivação, que se torna necessário satisfazer os factores higiénicos, tais como: salário, condições de trabalho, facilidades de transportes, saídas, vestuário, descanso, bem estar, benefícios e regalias sociais, factores esses que dizem respeito às condições extrínsecas do próprio trabalho e que dizem respeito ao ambiente externo. A não existência destes factores higiénicos produz mal estar, queixas, conflitos e mesmo absentismo nos trabalhadores.

Após a satisfação destes factores higiénicos (aliviam a insatisfação mas não quer dizer que conduzam à satisfação), os Sargentos e Cabos da Armada são **motivados por**

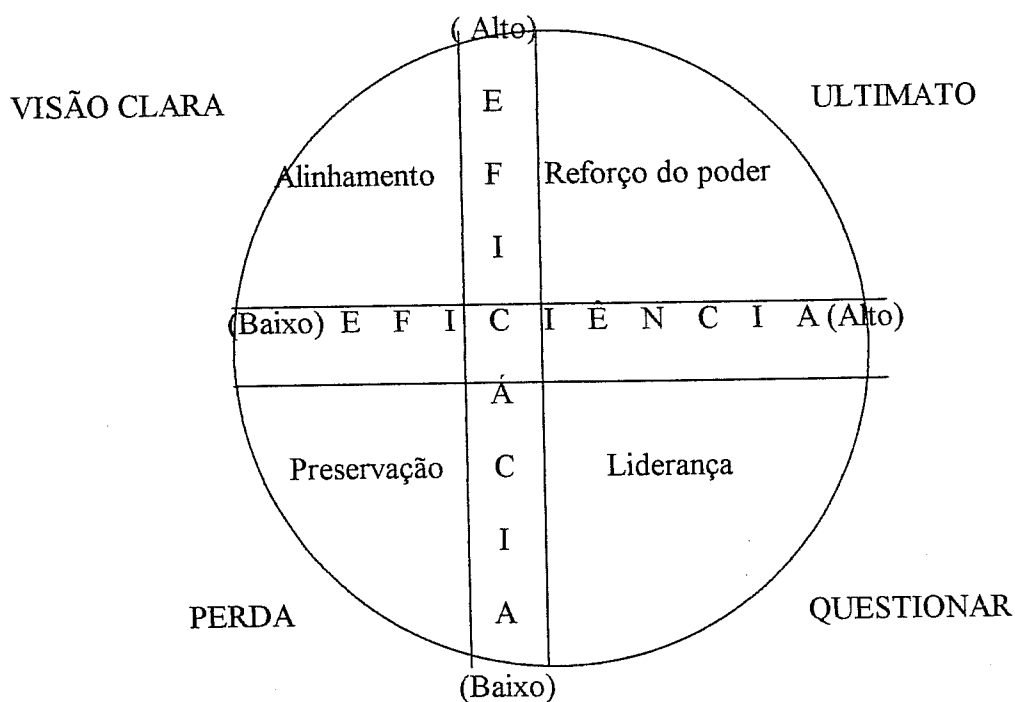
A estrutura das organização terá de ser modificada conforme mostrado na fig.17.



**Figura 17 - Estrutura das organizações no Século XXI**

No topo da pirâmide aparecem os vendedores e são eles que lidam directamente com os clientes. Neste tipo de estrutura deve-se ter uma clara visão do que se pretende, ouvindo os subordinados dentro da organização, sendo a hierarquia formada pelo grupo.

Os níveis de intervenção dentro da organização resumem-se aos constantes na figura 18.



**Figura 18 - Os quatro estados de intervenções**

Na figura acima exposta, o eixo da eficácia corresponde ao eixo do pessoal e o eixo da eficiência corresponde ao eixo da gestão.

De forma a não existir uma perda nas organizações, estas não poderão ficar num estado de preservação, à espera que algo aconteça, terão urgentemente de iniciar e enfrentar a mudança, como fazendo parte de um meio envolvente mutável, onde aqueles que não conseguem acompanhar essa mudança serão destruídos. O século XXI será um século onde apenas sobreviverão as organizações mais fortes e entre estas, as organizações onde a mudança faz parte do dia-a-dia. É papel do líder preparar os subordinados para esta mudança, assumindo não só um papel **transaccional** mas também um papel **transformacional**.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Adair, Jonh (1981). Getting things done. Royal Navy Library.
- \* Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Edições 70.
- \* Blanchard,K. /Zigarmi,Patricia e Drea (1985). Leadership and the one minute manager. New York: Willian Morrow & CO. , INC)
- \*Blanchard, Kenneth (1993). Lider não há só um. Fortuna , Mar 1994.
- \*Bryman,A. / Cramer,D. (1992). Análise de dados em Ciências Sociais - Introdução às técnicas utilizando o SPSS. Celta Editora.
- \* Escola de Tecnologia de Educação e Treino (1993). Manual da Abordagem Sistémica à Formação - Validação. Marinha de Guerra Portuguesa.
- \* Fiedler, F. E. (1958). A contingency model of leadership effectiveness. Urbana University of Illinois Press.
- \* Hersey,Paul (1985). Situational Selling. Escondido, Califórnia : Center for leadership studies.
- \* Hersey,Paul / Blanchard,K. (1969). Life cycle teory of leadership in training and development. Journal of Exprimental Psychology, May 1969.
- \* Hersey,Paul / Blanchard,K. (1993). Management of Organizational Behaviour. New York : Prentice-Hall International, Inc (6ª Ed.).
- \* Hersey,Paul / Blanchard,K. (1986). Psicologia para Administradores. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária (4ª Ed.).
- \* Jesuíno, J. C. (1981). O Modelo de Contingência e a sua aplicação à formação de lideres. Anais do Clube Militar Naval, Abr-Jul, 1981.

- \* Jesuíno, J. C. (1987). Processos de Liderança. Livros Horizonte.
- \* Kelly, G. (1955). The Psychology of Personal Constructs. New York : Norton.
- \* Kinnear, Thomas C. / Taylor, R. James (1987). Marketing Research. An applied approach. McGraw-Hill International Editions - 3ª Ed.
- \* Likert, Rensis (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.
- \* Likert, Rensis (1967). The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, (pp. 26-29).
- \* Mitchell, T. R. / Larson, J. R. (1987). People in Organization - An introduction to Organizational Behaviour. McGraw-Hill International, Inc (3ª Ed.).
- \* Reddin, Willian (1967). The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal, April 1967, pp. 8-17.
- \* Schein, E. H. (1965). Organizational Psychology. New York : Prentice Hall.
- \* Soczka, L. (1989). Representações Sociais, relações intergrupos e identidades profissionais dos Psicólogos. Informação Científica do Laboratório Nacional de Engenharia Civil. Lisboa, 1989.
- \* Stogdill, R.M. (1974). HandBook of Leadership : A survey of theory and research. New York : Free Press.
- \* Stoner, James (1980). Administração. Rio de Janeiro : Prentice Hall (2ª Ed.).
- \* Tannenbaum, R. / Schmidt, W. (1958). How to choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review , March-April, 1958.
- \* Yukl, G.A. (1981). Leadership in Organizations. New York : Prentice Hall International, Inc.

# ANEXO A

PLANO DOS CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO

EM LIDERANÇA

MARINHA  
DIREÇÃO DO SERVIÇO  
DE INSTRUÇÃO E TREINO

<b>CLASSIF. SEGUR.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>CÓDIGO</b>
NÃO CLASSIFICADO	CURSO DE APREFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	CUR: APL-02 QUAL: 908

ESPECIFICAÇÃO DO CURSO

PRIMEIRO UTILIZADOR		COMANDO DO CORPO DE FUZILEIROS	
CARACTERÍSTICAS	Natureza	EVOLUÇÃO - DE APREFEIÇOAMENTO	
	Duração	GRAU 1 - 20 DIAS UTEIS; GRAU 2 - 15 DIAS UTEIS	
	Finalidade	-DOTAR OS ALUNOS COM UM CONJUNTO DE CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA ARTE DE COMANDO, QUE VÃO AO ENCONTRO DAS EXIGÊNCIAS DAS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS MILITARES DA MARINHA.	
FUNCIONAMENTO	Estab. de ensino	ESCOLA DE FUZILEIROS	
	Local	VALE DE ZEBRO - BARREIRO	
ESPECIFICAÇÃO DOS ALUNOS	Natureza e condições de admissão	-PRAÇAS DOS QP's, NO POSTO DE CABO E COM LEGÍTIMAS PERSPECTIVAS DE ACESSO À CATEGORIA DE SARGENTO. -MILITARES E MILITARES ALUNOS A FREQUENTAR O CFS. -MILITARES VINCULADOS AO RC, NA CATEGORIA DE SARG. -SARGENTOS AJUD. E 1SARG. SEM GRAU 1. -SARG. A FREQ. CURSO DE PROMOÇÃO A SARG. CHEFE:	
	Possibil. freq. pessoal não pertença Marinha	NADA A MENCIONAR	
ORGANIZAÇÃO	Estrutura	<u>GRAU 1</u> - O CURSO TEM A DURAÇÃO DE 20 DIAS UTEIS. <u>GRAU 2</u> - O CURSO TEM A DURAÇÃO DE 15 DIAS UTEIS.	
	Metodologia	AULAS TEÓRICO - PRÁTICAS ACTIVIDADES PRÁTICAS NO INT. E EXTERIOR DA UNIDADE.	
	Relação com outros cursos	GRAU 1 - CONSTITUIU MÓDULO DO CFS. GRAU 2 - CONSTITUIU MÓDULO DO CPSC.	
	Nº alunos { min 16 por turma { max 24 Max. turmas/curso 01 Nº de cursos/ano 06	Tipo de avaliação { s/avaliação <input type="checkbox"/> habil/não hab <input checked="" type="checkbox"/> normativa <input type="checkbox"/>	Estágio de embarque { Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Treino { Sim <input checked="" type="checkbox"/> On-Job { Não <input type="checkbox"/>
	Legislação que rege o curso	-NOTA 820/D - DSIT - 24NOV92 -DOCUMENTAÇÃO DO CURSO - PEESCOLFUZOS22 -DESP. V/ALM. SSPA - 19JUL90 (VALIDAÇÃO DO TREINO) -OUTRA	
ASPECTOS LEGAIS	Diploma ou certificado	DIPLOMA	
	Especialização/Título	NÃO APLICÁVEL	
	Implicações carreira		
	Qualific. nacionais	NADA A MENCIONAR	

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZOS 22

**DOC. I**

NÃO CLASSIFICADO

ORIGINAL  
(Verso em Branco)

DOC.I - CERTIFICADO DE CONTROLO DE CURSO	CLASS.SEG.: NC
ESTABELECIMENTO DE ENSINO: ESCOLA DE FUZILEIROS	
TITULO DO CURSO: APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA-GRAU 1/2	COD.CUR.: APL-Ø2

**A. ESTIMATIVA DE CONCEPÇÃO**

1. Motivo que originou o Desenho / ~~Revisão/Alteração~~ DETERMINAÇÃO SUPERIOR

2. Recursos previsíveis para ministrar o curso:

- Equipamentos novos: AUDIO/VISUAIS, DE APOIO E OUTROS
- Infraestruturas novas: NADA A MENCIONAR
- Humanos
  - na concepção (homens/semana): Ø2 OFICIAIS/SEMANA
  - para a execução: Ø3 OFICIAIS, Ø4 SARGENTOS, Ø3 PRAÇAS
- Financeiros (custos)
  - de investimento: EM ESTUDO
  - de exploração: EM ESTUDO

3. Processo de determinação dos objectivos:

- análise trabalho
- síntese trabalho

4. Local/ais de realização do curso e duração prevista (dias de curso):  
 ESCOLA DE FUZILEIROS: GRAU 1 = 2Ø DIAS UTEIS; GRAU 2 = 15 DIAS UTEIS

5. Numero possível de cursos por ano:  
 Ø6 (SEIS)

6. Período estimado para a concepção  
 do curso: UM MÊS

7. Previsão de utilização de meios navais/  
 aereos/outros: Ø1 VIAT.LIG. T.P.  
 Ø1 VIAT.PESADA TP (+ 24 LUGARES)

8. DOC.I-E.E. -A consideração da DSIT  Assina: ___/___/___	9. DOC.I-DSIT Continuar Desenho Curso  Assina: ___/___/___
--	--

**B. DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS**

10. DOC.II - Estabelecimento Ensino
-Enviar proposta DOC II à DSIT -Treino no cargo
- Aplicável <input type="checkbox"/> - Não Aplicável <input type="checkbox"/>
Assina: ___/___/___

12. DOC.II - Primeiro Utilizador
- Concorda-se com DOC II
Assina: ___/___/___

11. DOC. II - DSIT
- Enviar proposta DOC II ao Primeiro Utilizador para concordância
Assina: ___/___/___

13. DOC. II - DSIT
- Aprovado DOC II - Prosseguir Desenho do Curso - Requeridos DOC III, IV e V
Assina: ___/___/___

**NÃO CLASSIFICADO**

**PEESCOLFUZOS 22**

**DOC. II**

**NÃO CLASSIFICADO**

**ORIGINAL**  
**(Verso em Branco)**

DOC. II - DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS (TAREFAS)

CLASS. SEG. N / C

ESTABELECIMENTO DE ENSINO: ESCOLA DE FUZILEIROS

Amplitude de Treino NO CARGO  
"só quando necessário"

TÍTULO DO CURSO: APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA-GRAU 1/2

Treino NO CARGO Total

FL. 01 DE FLS. 01 COD. CUR. APL - 02

Algum Treino e Prática  
considerável sob superv.

Prática limitada  
sob supervisão

OBJ. Nº	DESCRIÇÃO				
1	Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.				
2	Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais.				
3	Desempenhar as funções gerais de sargentos.				
4	Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos de chefia.				

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZOS 22

**DOC. III**

NÃO CLASSIFICADO

ORIGINAL  
(Verso em Branco)

DOC. III OBJECTIVOS DE TREINO E APTIDÃO		CLASS. SEG. _____ N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL 01 de FLS 01
TÍTULO DO CURSO: APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA-GRAU 1/2		COD. CUR. : APL-02

OT/OA	DESCRIÇÃO
-------	-----------

1	Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.
1.1	Descrever as capacidades requeridas para a liderança efectiva.
1.2	Adoptar diferentes estilos de liderança.
1.3	Descrever as capacidades requeridas para a gestão efectiva.
1.4	Descrever o que motiva as pessoas.
2	Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais.
2.1	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação verbal num ambiente formal.
2.2	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação verbal num ambiente informal.
2.3	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação escrita.
3	Desempenhar as funções gerais de sargentos.
3.1	Desempenhar funções disciplinares.
3.2	Operar dentro do sistema hierárquico.
3.3	Desempenhar funções de liderança em diferentes situações.
4	Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia.
4.1	Demonstrar resolução e querer sob dureza física.
4.2	Uniformizar de acordo com o estabelecido pela lei em vigor.
4.3	Demonstrar um aumento de auto-confiança no papel da liderança.

**NÃO CLASSIFICADO**

**PEESCOLFUZOS 22**

**DOC. IV**

**NÃO CLASSIFICADO**

**ORIGINAL**  
**(Verso em Branco)**

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 01 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo) : LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO : INTRODUÇÃO À LIDERANÇA	TEMPO	Tot. Horas: 01.40 U. Lect: 02
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
OT. Nº 1	DESCRICÃO : Analisar as principais influencias de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.			
DA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA
1.1.1	Descrever as capacidades requeridas para a liderança efectiva.	100	<p><u>IL</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a forma de aproximação à liderança.</li> <li>2. Avaliar a aproximação funcional à liderança.</li> <li>3. Aplicar os princípios da liderança funcional.</li> <li>4. Avaliar a produtividade dos outros.</li> <li>5. Estar preparado para efectuar o debriefing de leituras e de tarefas práticas de liderança.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Distribuição e explicação dos cartões de liderança prática</li> </ul>

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 02 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo) : LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO : TEORIAS DE LIDERANÇA	TEMPO	Tot. Horas: 01.40 U. Lect: 02
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
DESCRICÃO : Analisar as principais influencias de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.				
OT. Nº 1				
OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
1.2 Adotar diferentes estilos de liderança	100	<p>LI</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a aproximação contingencial à liderança (Hensey e Blanchard).</li> <li>Identificar o seu estilo de liderança, a adaptabilidade e discutir a sua significância.</li> <li>Aplicar os princípios da aproximação contingencial à liderança.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de liderança</li> <li>Transpências</li> <li>Filme Vídeo "O Gestor Desorganizado" (Parte 1 e 2)</li> <li>Questionário relativo a estilos de liderança</li> <li>Distribuição e explicação dos cartões sobre o estilos de liderança</li> <li>Questionário "Análise do perfil Pessoal"</li> </ul>	

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 03 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: AUTORIDADE E PODER	TEMPO	Tot. Horas: 01.40 U. Lect: 03
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
DESCRIPÇÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.				
OT. Nº 1	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	REF. DOC. V
1		100	<p>AP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discutir as fontes e usos do poder</li> <li>2. Integrar conceitos de poder nas teorias de liderança</li> </ol>	<p>INST. ESP/MÉTODO/AJUDA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Filme vídeo "Quem manda aqui"</li> </ul>

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 04 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: INTRODUÇÃO À GESTÃO	TEMPO	Tot. Horas: 01-40 U. Lect: 02
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
OT. Nº 1	DESCRIÇÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.			
REF. DOC.V	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA			
1.3	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	PONTOS CHAVE	- Transparências - Filme video "Tempo de Manager"	
	Descrver as capacidades requeridas para a gestão efectiva. 100	<p>GT</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discutir as funções sequenciais da gestão</li> <li>2. Discutir as funções contínuas de gestão</li> <li>3. Explicar a relação entre gestão e liderança</li> <li>4. Avaliar as falhas de gestão</li> <li>5. Aplicar as capacidades conceptuais</li> <li>6. Discutir os vários métodos de avaliar a produtividade</li> <li>7. Examinar a gestão efectiva em tempo</li> </ol>		

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG. N / C	
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 05 de FLS 26	
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. : APL-02	

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: TOMADA DE DECISÃO		Tot. Horas: 04-40	
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		U. Lect: 02	
CT. Nº 1	DESCRIÇÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.				
CA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
		100	DC Examinar as capacidades de tomada de decisão	- Manual de Liderança - Transparências - Filme Video "Decisões Decisões" - Questionário "Perdidos no Mar"	

<b>DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO</b>	<b>CLASS. SEC.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 06 de <b>FLS</b> 26
<b>TÍTULO DE CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. :</b> APL-02

	Tot. Horas: 01.40	U. Lect: 02	TEMPO	AREA DO MÓDULO: DELEGAÇÃO
	<b>QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :</b> DESCRICÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.			
OT. Nº 1				
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA				
A Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA
		100	DL Examinar as capacidades de delegação	- Transparências

<b>DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 07 de <b>FLS</b> 26
<b>TÍTULO DE CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. :</b> APL-02

DISCIPLINA (módulo):	LIDERANÇA	AREA DO MÓDULO:	MOTIVAÇÃO	TEMPO	Tot. Horas: 04-40 U. Lect: 02
<b>DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA</b>					
<b>DESCRIPÇÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.</b>					
<b>OT. Nº</b> 1					
DA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
1.4	Descrever o que motiva as pessoas	100	<p><b>NO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apurar as atitudes pessoais em direcção e percepção do camarada</li> <li>2. Discutir a teoria X e a teoria Y de McGregor</li> <li>3. Discutir a teoria das necessidades de Maslow</li> <li>4. Discutir a teoria motivadora/higiénica de Herzberg</li> <li>5. Discutir a teoria dos três motivos de McClelland</li> <li>6. Examinar a satisfação do trabalho referente á ampliação e remuneração</li> <li>7. Identificar as forças motivacionais</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Filme Video "Querer é poder"</li> <li>- Questionário: " Necessidades e Motivações "</li> </ul>	

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG. N / C	
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 08 de FLS 26	
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. : APL-02	

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: FORMAÇÃO CÍVICA		Tot. Horas: 00.50	
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		U. Lect: 01	
OT. Nº 1		DESCRIÇÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.			
A Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP / MÉTODO / AJUDA	REF. DOC. V
		50	PC 01 1. Avaliar as determinações da moral 2. Discutir a relação entre motivação e moral 3. Discutir a significância da liderança moral	- Transparências	

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 09 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: GRUPOS	TEMPO	Tot. Horas: 01-20	U. Lect: 04
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA					
DESCRICÃO : Analisar as principais influências de um grupo sobre o comportamento individual, gerindo, dirigindo e controlando subordinados.					
OT. Nº	1				
DATA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
		100	<p>GR 01</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar numa discussão de comportamento de grupo</li> <li>2. Identificar as características de um grupo altamente produtivo</li> <li>3. Discutir os factores que determinam o comportamento do grupo numa situação de liderança</li> <li>4. Avaliar a produtividade dos outros</li> <li>5. Conduzir e liderar um grupo</li> </ol> <p>GR 02</p> <p>Participar em equipas e nas discussões de grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Filme Víde "Você acha que vai conseguir"</li> <li>- Questionário "Características de um grupo eficiente"</li> </ul>	
		100			

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 10 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo) : LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO : REUNIÕES	TEMPO	Tot. Horas: 01.40	U. Lect: 02
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :			
OT. Nº 2		DESCRIÇÃO : Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais			
AREA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
2.1	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação verbal num ambiente formal	100	<p><u>RU</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Participar em reuniões de coordenação de problemas</li> <li>Assistir a reuniões</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Liderança</li> <li>Transparências</li> <li>Filme Vídeo "Reuniões e mais reuniões"</li> <li>"Ainda mais reuniões"</li> <li>Exercício de Modelagem</li> </ul>	

<b>DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 11 <b>de FLS</b> 26
<b>TÍTULO DE CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. :</b> APL-02

	Tot. Horas: 00.50	U. Lect: 01	TEMPO	ÁREA DO MÓDULO: TÉCNICAS DE ENSINO
<b>QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :</b>				
<b>DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA</b>				
<b>OT. Nº 2</b>				
<b>DESCRIÇÃO : Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais</b>				
DA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP / MÉTODO / AJUDA
		50	<p><u>TE</u> Descrver e aplicar os princípios de técnicas de ensino</p>	- Transparências
				REF. DOC. 7

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 12 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo) : LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO : ASSERTTIVIDADE INF. RETORNO	TEMPO	Tot. Horas : 04-10 U. Lect : 05
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
OT. Nº 2	DESCRICO : Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais			
AREA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP./MÉTODO/AJUDA
2.2	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação verbal num ambiente informal	100	<p><u>AS_01</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrever e aplicar os princípios da assertividade e informação de retorno</li> <li>2. Receber informação de retorno da produtividade</li> <li>3. Descrever e aplicar as capacidades efectivas próprias nas entrevistas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Filmes VÍdeo " Que tal vou eu "</li> <li>- " O Trabalho com firmeza "</li> <li>- Questionário para avaliação do grau de assertividade</li> </ul>
		150	<p><u>AS_02</u></p> <p>Observar/ participar em entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercício de dramatização</li> </ul>

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 13 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: COMUNICAÇÃO	TEMPO	Tot. Horas: 15.00
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		U. Lect: 18
OT. Nº 2	DESCRIÇÃO : Demonstrar e desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais			
DA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA
		100	CU 01 Proferir uma auto-apresentação de dois minutos	
		50	CU 02 Preparar uma conversa informal de dois minutos (CAL - GRAU1)	
		300	CU 03 Apresentar uma aula de 15 minutos; sobre um tema não relacionado com a vida profissional	Teste NQ 01
		100	CU 04 Participar num debate	Teste NQ02A e NQ02B
		150	CU 05 1. Descrver as barreiras da comunicação 2. Participar numa discussão de liderança 3. Efectuar "briefing" aos elementos do curso 4. Participar em exercícios de coordenação	- Manual de Liderança - Transparências

<b>DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILETROS	<b>FL.</b> 14 <b>de FLS</b> 26
<b>TÍTULO DE CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. :</b> APL-02

DISCIPLINA (módulo):	LIDERANÇA	AREA DO MÓDULO:	COMUNICAÇÃO	TEPO	Tot. Horas: 15.00	U. Lect: 18
DEPARTAMENTO / GABINETE :	LIDERANÇA	QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :				
OT. Nº	2	DESCRIÇÃO : Demonstrar a desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais				
AREA Nº		OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC. V
			200	<p>CU.06 Participar na representação do curso ( CAL - GRAU 1 )</p>		

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.		N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO :		ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 15 de FLS 26
TÍTULO DE CURSO :		APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR.: APL-02

DISCIPLINA (módulo):		LIDERANÇA		Tot. Horas: 02.10		TEMPO		U. Lect: 03	
DEPARTAMENTO / GABINETE :		LIDERANÇA		ÁREA DO MÓDULO: SERVIÇO SECRETARIA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	
DESCRIÇÃO :		Demonstrar a desenvolver capacidades de comunicação em ambientes formais e informais		PONTOS CHAVE		REF. DOC.V			
CT. Nº 2		OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)		Tempo					
2.2.3	Demonstrar a improvisação de poderes de comunicação escrita.					SS	1. Aplicar os princípios do serviço de secretaria a. Notas b. Ofícios c. Guias d. Memorandum 2. Escrever e elaborar ordens de operação 3. Examinar e discutir os documentos de serviço e informações		- Manual de Liderança - Transparências

DOC.IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS.SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 16 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD.CUR.:	APL-02

DISCIPLINA (módulo) : LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: DISCIPL. E STRESS MILITAR	TEMPO	Tot.Horas: 01.40 U.Lect: 02
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
OT.Nº 3		DESCRIÇÃO : Desempenhar as funções gerais de Sargentos		
LA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST.ESP/MÉTODO/AJUDA
3.1	Desempenhar funções disciplinares	100	<p>DP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinar a necessidade da disciplina militar</li> <li>2. Examinar as áreas de descontentamento potencial</li> <li>3. Descrver os procedimentos para lidar com casos disciplinares simples</li> <li>4. Discutir o conteúdo da Convenção de Genebra</li> <li>5. Discutir as causas e tratamento do STRESS</li> <li>6. Observar o comportamento de baixo do STRESS</li> <li>7. Desempenhar as funções de Sargento Dia ao curso</li> </ol>	- Transparências

REF. DOC.V

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 17 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: FORMAÇÃO CÍVICA	TEMPO	Tot. Horas: 00-50 U. Lect: 01
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :		
OT. Nº 3	DESCRIÇÃO : Desempenhar as funções gerais de Sargentos			
DA Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	REF. DOC. V
3.2	Operar dentro do sistema hierarquico	50	FC.02 Discutir as técnicas e a importância do aconselhar e bem estar	- Transparências

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO :		ESCOLA DE FUZILEIROS	FL. 19 de FLS 26
TÍTULO DE CURSO :		APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	COD. CUR. : APL-02

DISCIPLINA (módulo):		AREA DO MÓDULO:	TEMPO	Tot. Horas:	U. Lect:
LIDERANÇA		PRIMEIROS SOCORROS		04.40	02
DEPARTAMENTO / GABINETE :		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :			
3		DESCRICÃO : Desempenhar as funções gerais de Sargentos			
REF. DOC. V	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	PONTOS CHAVE	Tempo	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	DESCRICÃO
	- Transparências	<p>SU (CAL - Grau I)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrever os princípios dos primeiros-socorros</li> <li>2. Descrever os princípios para lidar com hipotermia, hipertermia e bolhas nos pés</li> </ol>	100	Desempenhar funções de liderança em diferentes situações	
3.3.3					

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 20 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		Tot. Horas: 02.10	
		U. Lect: 03	
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		TEMPORALIDADE: CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	
DESCRIÇÃO : Desempenhar as funções gerais de Sargentos		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :	
CT. Nº 3	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA
		150	REF. DOC.V
			- Transparências
			PONTOS CHAVE
			CR Assimilar os conceitos de criatividade e inovação

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. . 21 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: RESOLUÇÃO DE CONFLITOS		Tempo	Tot. Horas: 02-10	U. Lect: 03
DEPART/MENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUCTOR :				
ACT. Nº 3	DESCRIÇÃO : Desempenhar as funções gerais de Sargentos					
REF. DOC.V	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	PONTOS CHAVE	Tempo	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Liderança</li> <li>- Transparências</li> <li>- Filme Video " Conflito na Fábrica "</li> <li>- Exercício de representação</li> </ul>	<p>RC</p> <p>Assimilar as técnicas para a resolução de conflitos</p>	150			

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG. N / C	
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 22 de FLS 26	
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. : APL-02	

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: EDUCAÇÃO FÍSICA		TEMPO		Tot. Horas: 24.00 U. Lect: 30	
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA							
QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :							
DESCRICÃO : Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia							
OT. Nº	4	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)		Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V
4.1		Demonstrar resolução e querer sob dureza física					
				80	EF 09 Avaliação e controlo do treino		
				100	EF 10 Prática Pedagógica Elementar		
				140	EF 16 Corrida contínua de 1 Km (CAL-Grau 2), de 2400 MT e de 4KM	- A nível do Curso	
				130	EF 12 Treino em circuito		
				50	EF 18 Treino Ritmo-Resistência		
				200	EF 29 Cross 6 Km sem arma (CAL - Grau 1)	- A nível do Curso	
				125	EF 37 Pista de destreza (CAL - Grau 1)	- Sem arma e em grupos	Teste Nº 03
					EF 36 Pista de Obstáculos Pentatlo Militar, (CAL - GRAU 1)	- Em grupos	Teste Nº 07

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO :		ESCOLA DE FUZILEIROS	FL. 23 de FLS 26
TÍTULO DE CURSO :		APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	COD. CUR. : APL-02

DISCIPLINA (módulo):		LIDERANÇA	AREA DO MÓDULO:	EDUCAÇÃO FÍSICA	TEMPO	Tot. Horas: 24.00 U. Lect: 30
DEPARTAMENTO / GABINETE :		LIDERANÇA	QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :			
OT. Nº	4	DESCRIÇÃO : Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia				
A Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP./MÉTODO/AJUDA	REF. DOC. V	
		125	EF 84 Corrida Montanha Russa, (CAL - GRAU 1)	- Em grupos	Teste Nº 06	
		250	EF 85 Provas Record (Curso) (CAL - Grau 1)	- A nível de Curso		
		240	EF 33 Orientação (Teórica) 1. Aprender / relembrar os conceitos de azimute, bússola, bem como leitura de cartas	- Transparências - Cartas - Bússolas		

DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS. SEG.	N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 24 de FLS	26
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. :	APL-02

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: TAREFAS PRÁT. DE LIDERANÇA	TEMPO	Tot. Horas: 17,30	U. Lect: 21
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :			
OT. NO 4	DESCRICÃO : Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia				
DA NO	OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC. V
		1050	<p>TPL</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empreender tarefas práticas de liderança:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Exercícios internos;</li> <li>b. Exercícios simulados.</li> </ol> </li> <li>2. Participar nas necessidades físicas requeridas para as TPL's</li> <li>3. Praticar as capacidades de liderança através da realização de vários exercícios práticos.</li> </ol>		Teste Nº 04

<b>DOC. IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 25 de <b>FLS</b> 26
<b>TÍTULO DE CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. :</b> APL-02

<b>Tot. Horas:</b> 30.00	<b>U. Lect:</b> 36	<b>TEMPORALIDADE:</b>	
<b>AREA DO MÓDULO:</b> INSTRUÇÕES OP. PERMANENTES			
<b>QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :</b>			
<b>DISCIPLINA (módulo):</b> LIDERANÇA			
<b>DEPARTAMENTO / GABINETE :</b> LIDERANÇA			
<b>OT. Nº</b> 4	<b>DESCRIÇÃO :</b> Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia		
<b>A Nº</b>	<b>OBJECTIVO DE APTIDÃO (Descrição da acção)</b>	<b>Tempo</b>	<b>PONTOS CHAVE</b>
	IOP Executar uma orientação diurna e praticar a leitura de cartas (CAL - Grau 2)	360	- Carta - Bússola
	IOP Executar uma orientação nocturna e praticar a leitura de cartas e montagem de bivaque (CAL - Grau 1)	1440	- Carta - Bússola
			<b>INST. ESP/MÉTODO/AJUDA</b>
			<b>REF. DOC. V</b>

DOC.IV - ESPECIFICAÇÕES DE INSTRUÇÃO		CLASS.SEG. N / C	
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 26 de FLS 26	
TÍTULO DE CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD.CUR.: APL-02	

DISCIPLINA (módulo): LIDERANÇA		AREA DO MÓDULO: CONDUCTA GERAL		TEMPO		Tot.Horas: 00.00 U.Lect: 00	
DEPARTAMENTO / GABINETE : LIDERANÇA		QUALIFICAÇÃO DO INSTRUTOR :					
OT.Nº 4		DESCRIÇÃO : Desenvolver uma atitude positiva e profissional aplicando os princípios básicos da chefia					
A Nº	OBJECTIVO DE APTIDÃO(Descrição da acção)	Tempo	PONTOS CHAVE	INST. ESP/MÉTODO/AJUDA	REF. DOC.V		
4.2	Uniformizar de acordo com o estabelecido pela lei em vigor						
4.3	Demonstrar um aumento de auto-confiança no papel da Liderança		<ol style="list-style-type: none"> <li>Inspecionar e avaliar a aparência dos elementos do curso</li> <li>Estar preparado para revistas de uniformes</li> </ol>	Estes objectivos de Aptidão, são Observados/ Avaliados continuamente por Formadores e Formandos no decorrer do Curso de Aperfeiçoamento em Liderança.			
			<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar as forças e fraquezas próprias no decorrer do curso</li> </ol>				

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZOS 22

DOC-V

NÃO CLASSIFICADO

ORIGINAL  
(Verso em Branco)

DOC. V - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES		CLASS. SEG. N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 01 de FLS. 01
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAUS 1/2		COD. CUR. APL-02

TESTE Nº	COEFIC.	MÓDULO DISCIPLINA	OT/OA Nº	TIPO DE TESTE						MÍNIMO A Atingir	PONTUAÇÃO TOTAL		ESPECIF. ANEXO
				ESCRITO		ORAL	PRÁTICO				ESCR/ ORAL	PRÁT.	
				OBJ.	DESC		PROC	PROD FIN.	AM-BOS				
01	1	CU03	2.1 2.2	-	-	-	-	-	X	12.00	---	20.00	Va
02A	1	CU04	2.2	-	-	-	-	-	X	12.00	---	20.00	Va
02B	1	CU04	2.2	-	-	-	-	-	X	12.00	---	20.00	Va
03	1	EF37	4.1	-	-	-	-	-	X	10.00	---	20.00	Va
04	1	TPL	4.1	-	-	-	-	-	X	12.00	---	20.00	Va
05	1	IF	3.2	-	-	-	-	-	X	12.00	---	20.00	Va
06	1	EF84	4.1	-	-	-	-	-	X	10.00	---	20.00	Va
07	1	EF36	4.1	-	-	-	-	-	X	10.00	---	20.00	Va

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZOS 22

**DOC-Va**

NÃO CLASSIFICADO

ORIGINAL  
(Verso em Branco)

<b>DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS</b>	<b>CLASS. SEG.</b> <u>  N / C  </u>
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> <u>  ESCOLA DE FUZILEIROS  </u>	<b>FL.</b> <u>  01  </u> de <b>FLS.</b> <u>  08  </u>
<b>TÍTULO DO CURSO :</b> <u>  APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2  </u>	<b>COD. CUR.</b> <u>  APL-02  </u>

<b>Nº</b> <u>  01  </u>	<b>ANEXO:</b> _____
-------------------------	---------------------

<p><b>TAREFA :</b> <u>  DEMONSTRAR A IMPROVISAZÃO DE PODERES DE COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES FORMAIS E INFORMAIS  </u>  <u>  (TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO)  </u></p> <p><b>ESCALA :</b> <u>  0 A 20 VALORES  </u>      <b>MINIMO A ATINGIR</b> <u>  12 VALORES  </u>      <b>TEMPO</b> <u>  15 MINUTOS  </u></p>
--

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. A introdução do assunto foi:		
a) Interessante/ captou a atenção	2.0	
b) Focou o título	1.0	
c) Os objectivos e assunto foram descritos	2.0	
2. Desenvolvimento do assunto:		
a) Montagem e nível correcto	1.0	
b) Focagem dos pontos chave	1.0	
c) Desenvolvimento satisfatório	1.0	
d) Ajudas visuais úteis/bem preparadas	1.0	
e) Ajudas visuais correctamente aplicadas	1.0	
3. Consolidação		
a) Efectuado resumo	1.5	
b) Questões bem respondidas	1.5	
c) Objectivo final da palestra atingido	1.0	
d) Tempo bem dirigido	1.0	
4. Qualidades pessoais		
a) Tom de voz claro e variado	1.0	
b) Entusiástico e positivo	1.5	
c) Aparência e linha de acção satisfatória	1.0	
d) Confiante e conhecedor	1.5	

<b>DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS</b>	<b>CLASS. SEG. N / C</b>
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL. 02 de FLS. 08</b>
<b>TÍTULO DO CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR. APL-02</b>

<b>Nº</b> 02-A	<b>ANEXO:</b>
----------------	---------------

<b>TAREFA :</b> DEMONSTRAR A IMPROVISACÃO DE PODERES DE COMUNICACÃO EM AMBIENTES FORMAIS E INFORMAIS (DEBATE)
<b>ESCALA :</b> 0 A 20 VALORES <b>MINIMO A ATINGIR</b> 12 VALORES <b>TEMPO</b> N/APLICÁVEL

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
<u>PROponentes</u>		
1. O objectivo foi descrito de uma forma:		
a) Clara e concisa	4.0	
b) Confusa	2.0	
2. Influenciou a outra parte (com os seus argumentos) de uma forma:		
a) Muito boa	4.0	
b) Boa	3.0	
c) Média	2.0	
d) Má	1.0	
3. Influenciou a assistência	3.0	
4. Respondeu ás perguntas colocadas de uma forma:		
a) Positiva	5.0	
b) Média	3.0	
c) Negativa	1.0	
5. As conclusões finais foram descritas de uma forma:		
a) Muito boa	4.0	
b) Boa	3.0	
c) Média	2.0	
d) Má	1.0	

DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS		CLASS. SEG. N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FOZILEIROS		FL. 03 de FLS. 08
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. APL-02

Nº 02-B	ANEXO:
---------	--------

TAREFA : DEMONSTRAR A IMPROVISACÃO DE PODERES DE COMUNICACÃO EM AMBIENTES FORMAIS E INFORMAIS (DEBATE)
ESCALA : 0 A 20 VALORES      MÍNIMO A ATINGIR 12 VALORES      TEMPO N/APLICÁVEL

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
<u>MEDIADORES</u>		
1. Fez uma introdução interessante		
a) Captou a atenção	1.5	
b) Focou o título	1.5	
c) Apresentou as partes evoluídas	1.0	
2. Exerceu uma mediação:		
a) Forte	4.0	
b) Média	2.0	
c) Fraca	1.0	
3. A ordem imposta no debate foi:		
a) Muito boa	4.0	
b) Boa	3.0	
c) Média	2.0	
d) Má	1.0	
4. A ordem das perguntas da assistência foi:		
a) Controlada	4.0	
b) Descontrolada	1.0	
5. As conclusões finais foram descritas de uma forma:		
a) Muito boa	4.0	
b) Boa	3.0	
c) Média	2.0	
d) Má	1.0	

<b>DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 04 de <b>F.T.S.</b> 08
<b>TÍTULO DO CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR.</b> APL-02

<b>Nº</b> 03	<b>ANEXO:</b>
--------------	---------------

<b>TAREFA :</b> DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA (PISTA DE DESTREZA SEM ARMA, EM GRUPO)
<b>ESCALA :</b> 0 A 20 VALORES <b>MINIMO A ATINGIR</b> 10 VALORES <b>TEMPO</b> 25 MINUTOS

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Planeamento de grupo	2.5	
2. "Briefing" por parte do lider do grupo	3.0	
3. Plano de acção		
a) Muito bom	4.5	
b) Bom	3.5	
c) Médio	1.5	
d) Mau	0.5	
4. Execução da tarefa		
a) Transposição de todos os obstáculos	4.0	
b) Não transposição de todos os obstáculos no tempo máximo para cada grupo	2.0	
5. Papel do lider		
a) Activo	2.0	
b) Passivo	0.5	
6. Espírito entre ajuda grupo	2.0	
7. "Debriefing"	2.0	

<b>DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS</b>	<b>CLASS. SEG.</b> N / C
<b>ESTABELECIMENTO DE ENSINO :</b> ESCOLA DE FUZILEIROS	<b>FL.</b> 05 <b>de FLS.</b> 08
<b>TÍTULO DO CURSO :</b> APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2	<b>COD. CUR.</b> APL-02

<b>Nº</b> 04	<b>ANEXO:</b>
--------------	---------------

<p><b>TAREFA :</b> DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA ( EMPREENDER TAREFAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA )</p> <hr/> <p><b>ESCALA :</b> 0 A 20 VALORES      <b>MINIMO A ATINGIR</b> 12 VALORES      <b>TEMPO</b> 20 MINUTOS</p>
--

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Preparação da tarefa pelo líder	2.0	
2. Explicação da tarefa		
a. Bem explicada	3.0	
b. Explicou o essencial	1.5	
c. Explicação confusa	0.5	
3. Solução da tarefa		
a. Aceitou sugestões	3.0	
b. Não aceitou sugestões	3.5	
4. Execução da tarefa	3.0	
5. Apoio do Líder		
a. Icentivou o grupo	3.0	
b. Papel passivo	0.5	
6. Avaliação da tarefa	3.0	
7. "Defriefing"	3.0	

DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS		CLASS. SEG. N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 06 de FLS. 08
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. APL-02

Nº	ANEXO:
----	--------

TAREFA : OPERAR DENTRO DO SISTEMA HIERÁRQUICO ( LIDERAR, CONDUZIR E DAR ORDENS EM EXERCÍCIOS DE PARADA )
ESCALA : 0 A 20 VALORES      MÍNIMO A ATINGIR 12 VALORES      TEMPO N/APLICÁVEIS

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Firme	1.0	
2. Sentido	1.0	
3. Um passo em frente/Um passo à retaguarda	1.5	
4. Um passo lateral direito/Um passo lateral esquerdo	1.5	
5. Direita volver/Esquerda volver/Meia volta volver	1.5	
6. Marcar passo	1.0	
7. Direita volver/Esquerda volver/Meia volta volver a Marcar passo	1.5	
8. Olhar à direita/Esquerda	1.5	
9. Olhar frente	1.0	
10. Alto	1.0	
11. Atitude e determinação demonstradas ao dar ordens	7.5	

<b>DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS</b>	CLASS. SEG. <u>  N / C  </u>
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : <u>  ESCOLA DE FUZILHEIROS  </u>	FL. <u>  07  </u> de FLS. <u>  08  </u>
TÍTULO DO CURSO : <u>  APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2  </u>	COD. CUR. <u>  APL-02  </u>

Nº <u>  06  </u>	<b>ANEXO:</b>
------------------	---------------

<b>TAREFA :</b> <u>  DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA ( CORRIDA MONTANHA RUSSA, EM GRUPOS )  </u>
<b>ESCALA :</b> <u>  0 A 20 VALORES  </u> <b>MINIMO A ATINGIR</b> <u>  10 VALORES  </u> <b>TEMPO</b> <u>  N/APLICÁVEIS  </u>

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Planeamento da corrida	2.0	
2. "Briefing" por parte do Líder do grupo	3.5	
3. Plano de acção adoptado		
a. Muito bom	3.5	
b. Bom	2.5	
c. Médio	1.5	
d. Mau	0.5	
4. Execução da tarefa	3.0	
5. Apoio do Líder		
a. Activo	2.5	
b. Passivo	0.5	
6. Espírito entre ajuda do grupo	3.0	
7. "Debriefing"	2.5	

DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS		CLASS. SEG. N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS		FL. 08 de FLS. 08
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1/2		COD. CUR. APL-02

Nº 07	ANEXO:
-------	--------

TAREFA :	DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA, ( PISTA DE OBSTÁCULOS, EM GRUPOS )		
ESCALA :	0 A 20 VALORES	MINIMO A ATINGIR	10 VALORES
		TEMPO	N/APLICÁVEIS

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Planeamento da corrida	2.0	
2. "Briefing" por parte do Líder do grupo	3.5	
3. Plano de acção adoptado		
a. Muito bom	3.5	
b. Bom	2.5	
c. Médio	1.5	
d. Mau	0.5	
4. Execução da tarefa	3.0	
5. Apoio do Líder		
a. Activo	2.5	
b. Passivo	0.5	
6. Espírito entre ajuda do grupo	3.0	
7. "Debriefing"	2.5	

DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS	CLASS. SEG. N / °
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS	FL. de FLS.
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 1	COD. CUR. APL-02

Nº	ANEXO:
----	--------

TAREFA : DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA, ( EXECUTAR ORIENTAÇÃO NOCTURNA, LEITURA DE CARTAS E MONTAGEM DE BIVAQUE )
ESCALA : 0 A 20 VALORES      MÍNIMO A ATINGIR 10 VALORES      TEMPO N/APLICÁVEL

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Planeamento da Orientação (Ordem de Operações)	5.0	
2. Briefing dos líderes dos grupos / C.te Bivaque	2.0	
3. Plano de Acção		
a. Muito Bom	2.0	
b. Bom	1.5	
c. Médio	1.0	
d. Mau	0.5	
4. Espírito entre ajuda do grupo	2.0	
5. Papel do Líder		
a. Activo	2.0	
b. Passivo	0.5	
6. Relatório da Orientação / Bivaque	5.0	
7. Debriefing	2.0	

DOC. Va - ESPECIFICAÇÕES DOS TESTES PRÁTICOS	CLASS. SEG. N / C
ESTABELECIMENTO DE ENSINO : ESCOLA DE FUZILEIROS	FL. de FLS.
TÍTULO DO CURSO : APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU 2	COD. CUR. APL-02

Nº	ANEXO:
----	--------

TAREFA : DEMONSTRAR RESOLUÇÃO E QUERER SOB DUREZA FÍSICA, ( EXECUTAR ORIENTAÇÃO DIURNA,  
LEITURA DE CARTAS ).

ESCALA : 0 A 20 VALORES      MINIMO A ATINGIR 10 VALORES      TEMPO N/APLICÁVEL

BONIFICAÇÕES	

PENALIZAÇÕES	

PASSOS, PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR	VALORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1. Planeamento da Orientação (Ordem de Operações)	5.0	
2. Briefing dos lideres dos grupos	2.0	
3. Plano de Acção		
a. Muito Bom	2.0	
b. Bom	1.5	
c. Médio	1.0	
d. Mau	0.5	
4. Espírito entre ajuda do grupo	2.0	
5. Papel do Líder		
a. Activo	2.0	
b. Passivo	0.5	
6. Relatório da Orientação	5.0	
7. Debriefing	2.0	

# **ANEXO B**

## **FICHAS DE AVALIAÇÃO DOS VÁRIOS MÓDULOS**

### **FOCADOS DURANTE O CURSO**

Técnicas de comunicação

Debate

Infantaria

Corrida de obstáculos

Pista de combate

Representação teatral

Eficácia do líder e a sua adaptabilidade (Hersey e Blanchard)

Escala LPC (Fiedler 1967)

Necessidades e Motivações

Constructos de liderança (Grelhas de Kelly)

ESCOLA DE FUZILEIROSDIRECCÃO DE INSTRUÇÃOCURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU ITÉCNICAS DE COMUNICAÇÃOFICHA DE AVALIAÇÃO

NOME \_\_\_\_\_ CURSO \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

INÍCIO \_\_\_\_\_ FIM \_\_\_\_\_

ASSUNTO: \_\_\_\_\_

	MARCAÇÃO				OBSERVAÇÕES
1. INTRODUÇÃO					
a. Interessante/captou atenção	4	3	2	1	
b. Focou o título	4	3	2	1	
c. Objectivo e assuntos descritos	4	3	2	1	
2. DESENVOLVIMENTO					
a. Montagem e nível correcto	4	3	2	1	
b. Desenvolvimento lógico	4	3	2	1	
c. Tenção nos pontos chaves	4	3	2	1	
d. Desenrolar satisfatório	4	3	2	1	
e. Ajudas visuais úteis / bem preraradas	4	3	2	1	
f. Ajudas visuais correctamente aplicadas	4	3	2	1	
3. CONSOLIDAÇÃO					
a. Efectuado resumo	4	3	2	1	
b. Questões bem respondidas	4	3	2	1	
c. Objectivo final da leitura foi atingido	4	3	2	1	
d. Tempo bem dirigido	4	3	2	1	
4. QUALIDADES PESSOAIS					
a. Tom de voz claro e variado	4	3	2	1	
b. Entusiástico e positivo	4	3	2	1	
c. Aparência e linha de acção satisfatórias	4	3	2	1	
d. Confiante e conhecedor	4	3	2	1	
e. Afetação não distraída	4	3	2	1	

NÚMERO DE OPÇÕES POR COLUNA

MÉDIA


ESCOLA DE FUZILEIROS  
DIRECCÃO DE INSTRUÇÃO

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU I

FICHA DE AVALIAÇÃO

NºCURSO \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

NOME DO PROPONENTE / MEDIADOR / Opositor \_\_\_\_\_  
( riscar o que não interessa)

FASE	PONTUAÇÃO						
1. O Objectivo foi descrito de de forma:	<table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td align="left">Confusa</td> <td align="right">Clara</td> </tr> <tr> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> </tr> </table>	Confusa	Clara	----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----	1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7
Confusa	Clara						
----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----						
1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7						
2. Influenciou a outra parte (com argumentos) de forma:	<table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td align="left">Má</td> <td align="right">M.Boa</td> </tr> <tr> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> </tr> </table>	Má	M.Boa	----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----	1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7
Má	M.Boa						
----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----						
1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7						
3. Influenciou a assistência de forma:	<table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td align="left">Má</td> <td align="right">M.Boa</td> </tr> <tr> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> </tr> </table>	Má	M.Boa	----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----	1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7
Má	M.Boa						
----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----						
1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7						
4. Respondeu ás perguntas colocadas de forma:	<table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td align="left">Negativa</td> <td align="right">Positiva</td> </tr> <tr> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> </tr> </table>	Negativa	Positiva	----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----	1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7
Negativa	Positiva						
----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----						
1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7						
5. As conclusões finais foram descritas de forma:	<table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td align="left">Má</td> <td align="right">M.Boa</td> </tr> <tr> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> <td> ----- ----- ----- ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> <td>1      2      3      4      5      6      7</td> </tr> </table>	Má	M.Boa	----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----	1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7
Má	M.Boa						
----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- -----						
1      2      3      4      5      6      7	1      2      3      4      5      6      7						

COMENTÁRIOS:

O AVALIADOR

\_\_\_\_\_

ESCOLA DE FUZILEIROS  
DIRECCÃO DE INSTRUÇÃO

CURSO DE APERFEICOAMENTO EM LIDERANCA - GRAU I  
FOLHA DE AVALIAÇÃO DE INFANTARIA

NOME \_\_\_\_\_ NOME DO CURSO \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
INÍCIO \_\_\_\_\_ FIM \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_

	OBSERVAÇÕES
<u>PASSOS. PROCEDIMENTOS E ATITUDES A AVALIAR</u>	
1.Firme .....	
2.Sentido .....	
3.Um passo em frente / Um passo à rectaguarda .....	
4.Um passo lateral direito / Um passo lateral esquerdo .....	
5.Direita volver / Esquerda volver / Meia volta volver .....	
6.Marcar Passo .....	
7.Direita volver / Esquerda volver / Meia volta volver a marcar passo .....	
8.Olhar á Direita / Esquerda .....	
9.Olhar Frente .....	
10.Alto .....	
11.Atitude e determinação .....	

COMENTÁRIOS:

ESCOLA DE FUZILEIROS  
DIRECCÃO DE INSTRUÇÃO

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU I

MONTANHA RUSSA

FICHA DE AVALIAÇÃO

NOME DO LIDER \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº DO GRUPO \_\_\_\_\_ Nº DO CURSO \_\_\_\_\_

FASE	TEMPOS	COMENTÁRIOS
1. CORRIDA		
2. SUBIDA	1º HOMEM A SUBIR _____ BARRIL NO TOPO _____ DA SUBIDA _____	
3. DESCIDA VERTICAL		
4. CORRIDA C/CARROÇA		
5. SUBIDA GRANDE		
6. DESCIDA		
7. CORRIDA PARA META	TEMPO CHEGADA _____	
8. OUTROS COMENTÁRIOS	TEMPO DA CORRIDA PARA META _____  TEMPO TOTAL _____	
9. PENALIDADES	TEMPO FINAL CORRIGIDO _____	PENALIDADES TOTAIS

(vide verso)

ESCOLA DE FUZILEIROS

DIRECCÃO DE INSTRUÇÃO

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU I

CORRIDA DE OBSTÁCULOS EM GRUPO (Pista do Pentátlo Militar)

FICHA DE AVALIAÇÃO

NOME DO LIDER \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº DO GRUPO \_\_\_\_\_ Nº DO CURSO \_\_\_\_\_

FASE	TEMPOS	COMENTÁRIOS
1. ESCADA DE CORDA		
2. TRAVES GÉMEAS		
3. REDE DE ARAME		
4. RASTEJAR		
5. FOSSA		
6. ESPALDAR		
7. TRAVE DE EQUILÍBRIO		
8. MURO DE ESCALADA COM CORDA		
9. TRAVES HORIZONTAIS		
10. MESA IRLANDESA		
11. TÚNEL E TRAVES GÉMEAS		
12. TRAVES EM ESCADA		
13. BANQUETA E FOSSO		

( vide verso )

ESCOLA DE FUZILEIROSDIRECCÃO DE INSTRUÇÃOCURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU1PISTA DE COMBATEFICHA DE AVALIAÇÃO

NOME DO LIDER \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº DO GRUPO \_\_\_\_\_ OBSERVADOR \_\_\_\_\_

Nº DO CURSO \_\_\_\_\_

FASE	TEMPOS	COMENTÁRIOS
1. PALIÇADA		
2. SALTO AO GALHO		
3. REDE DE ABORDAGEM		
4. PONTE FUNICULAR ( Himalaia)		
5. CABO DESCENDENTE		
6. TÚNEL		
7. CABO VERTICAL		
8. TRONCO HORIZONTAL		
9. CABOS PARALELOS		
10. PONTE DE DOIS CABOS		
11. SALTO Á TARZAN		
12. SLIDE PEQUENO		
13. CABO HORIZONTAL		

( vide verso )

ESCOLA DE FUZILEIROS  
DIRECCÃO DE INSTRUÇÃO

CURSO DE APERFEICOAMENTO EM LIDERANÇA - GRAU1

REPRESENTACÃO

FICHA DE AVALIAÇÃO

CURSO \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

INÍCIO \_\_\_\_\_ FIM \_\_\_\_\_

TEMA:

	OBSERVAÇÕES
<p>1. INTRODUÇÃO</p> <p>a. Planeamento .....</p> <p>b. Organização .....</p> <p>c. Fatos/Cenários .....</p> <p>2. DESENVOLVIMENTO</p> <p>a. Narrador .....</p> <p>b. Ponto .....</p> <p>c. Realizador .....</p> <p>d. Encenador .....</p> <p>e. Tipo de representação .....</p> <p>f. Utilização de Ajudas Audio- -Visuais .....</p> <p>g. Introdução de conceitos teóricos de liderança .....</p> <p>3. CONSOLIDAÇÃO</p> <p>a. Montagem e nível correcto ...</p> <p>b. Desenvolvimento lógico .....</p> <p>c. Objectivo final do exercício de comunicação atingido .....</p> <p>d. Tempo bem dirigido .....</p> <p>4. QUALIDADES PESSOAIS</p> <p>a. Tom de vozes claro e variado</p> <p>b. Entusiásticos e positivos ...</p> <p>c. Aparência e linha de acção satisfatórias .....</p> <p>d. Confiantes e conhecedores ...</p>	

QUESTIONÁRIO SOBRE

EFICÁCIA DO LÍDER E SUA ADAPTABILIDADE

(Tradução e adaptação do  
questionário de  
Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard)

B-17

## EFICÁCIA E DESCRIÇÃO DE ADAPTABILIDADE DO LÍDER

Assuma que está envolvido em cada uma das seguintes doze situações. Leia cada ITEM cuidadosamente. Pense o que faria em cada situação. Coloque um círculo na alternativa que melhor descrever o seu comportamento. Faça apenas uma escolha.

Não responda aos ITENS como se eles fizessem parte de um teste ou em termos do que pensaria que um líder ou gestor faria. Responda sim, em termos do que pensa que faria ou do que fez no passado em situações militares. Lendo as situações, interprete-as em termos de ambiente naval ou situações nas quais você assumirá um papel de liderança.

Responda aos ITENS sequencialmente; isto é, faça o ITEM 1 antes do ITEM 2, e assim sucessivamente. Não perca muito tempo; responda a cada ITEM como se se tratasse de uma situação na vida real.

EFICÁCIA DO LÍDER E SUA ADAPTABILIDADE

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>1 Ultimamente os seus subordinados não estão cor- respondendo às suas tentativas de melhorar o seu bem estar e criar bom ambiente. O rendimento deles está a diminuir rapidamente.</p>	<p>A. Realça a utilização de procedimentos uniformes e a ne- cessidade do cumprimento das tarefas. B. Mostra disponibilidade para o debate mas não impõe o seu envolvimento pessoal. C. Fala com os subordinados e estabelece os objectivos a atingir. D. Não intervem intencionalmente.</p>

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>2 O seu grupo está a aumentar o rendimento. Você tem assegurado que todos os membros conhecem as suas responsabilidades e padrões de desempenho desejados.</p>	<p>A. Empenha-se numa interacção amigável, mas assegura-se que todos os membros estão cientes das suas responsabi- lidades e padrões de desempenho desejados. B. Não toma qualquer acção definida que altere a situação. C. Faz com que o grupo se sinta importante e envolvido. D. Realça a importância das tarefas e o cumprimento dos prazos.</p>

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>3 Os membros do seu grupo são incapazes de re- solver um problema entregues a si próprios. Você normalmente deixa-os sozinhos. O desem- penho do grupo e as relações inter-pessoais têm sido boas.</p>	<p>A. Trabalha com o grupo empenhando-se na resolução con- junta do problema. B. Deixa o grupo resolver o problema à custa do seu esforço. C. Actua rapidamente e com firmeza para efectuar as cor- recções necessárias e redefine a direcção do trabalho. D. Encoraja o grupo a trabalhar no problema e dá-lhe apoio nos seus esforços.</p>

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>4 Você tem em mente uma mudança. Os seus subor- dinados tem uma alta taxa de desempenho. Eles acatam a necessidade de mudança.</p>	<p>A. Permite o envolvimento do grupo no processo da mudança mas não se envolve demasiado na direcção do processo. B. Anuncia a mudança e implementa-as com uma supervisão apertada. C. Permite que o grupo forme a sua própria direcção no processo da mudança. D. Aceita e incorpora as recomendações do grupo mas diri- ge a mudança.</p>

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>5 O seu grupo começou a baixar o nível de de- sempenho nos últimos meses. Os membros do gru- po mostram-se indiferentes em atingir os obje- ctivos definidos. Tornou-se uma constante estar a lembrá-los das tarefas a realizar e dos res- pectivos prazos. Em situações análogas no pas- sado a redefinição de papéis e responsabilida- des revelou-se útil.</p>	<p>A. Permite que o grupo formule a sua própria direcção de trabalho. B. Aceita e integra as sugestões do grupo, mas não perde de vista o atingir dos objectivos. C. Redefine papéis e responsabilidades e exerce uma cui- dada supervisão. D. Permite que o grupo se envolva na determinação dos pa- péis e responsabilidades mas não se envolve demasiado na direcção do processo.</p>

SITUAÇÃO	ACÇÕES ALTERNATIVAS
<p>6 Você entrou para uma organização eficiente. O anterior gestor controlava a situação de uma forma bastante directiva. Você quer manter os mesmos padrões de produtividade, mas deseja começar a humanizar o ambiente.</p>	<p>A. Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido na organização. B. Realça a importância das tarefas e do cumprimento dos prazos. C. Não intervem intencionalmente. D. Leva o grupo a envolver-se na tomada de decisão, mas garante o cumprimento dos objectivos.</p>

SITUAÇÃO

7 Você pensa introduzir alterações estruturais no seu grupo de trabalho. Os membros do grupo têm feito sugestões no sentido da necessidade da mudança. O grupo tem sido produtivo e tem demonstrado flexibilidade nas suas actividades.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Define a mudança e exerce uma cuidadosa supervisão.
- B. Participa com o grupo no desenvolvimento da mudança mas permite que os membros organizem a implementação.
- C. Está pronto a efectuar as mudanças como sugerido pelo grupo, mas mantém o controle da implementação.
- D. Evita a confrontação, deixa as coisas correrem por si.

SITUAÇÃO

8 O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. No entanto você sente-se algo inseguro na forma como dirige o grupo.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Deixa o grupo entregue a si mesmo.
- B. Discute a situação com o grupo e em seguida inicia as mudanças necessárias.
- C. Assume gradualmente a direcção dos subordinados para trabalharem de forma bem definida.
- D. Dá apoio à discussão da situação sem se envolver demasiado na direcção.

SITUAÇÃO

9 Você foi indicado pelo seu superior para uma nova situação com necessidades de mudanças mas que não as tem conseguido efectuar dentro dos prazos estabelecidos. O grupo não tem os seus objectivos claros, pelo que a participação nas sessões de trabalho tem sido fracas e as reuniões têm-se transformado em encontros sociais. Potencialmente o grupo tem a capacidade suficiente para a colaboração necessária.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Deixa o grupo solucionar os seus próprios problemas.
- B. Aceita as recomendações do grupo, mas garante que os objectivos são alcançados.
- C. Redefine as metas e objectivos e exerce uma cuidadosa supervisão.
- D. Permite o envolvimento do grupo na fixação dos objectivos, mas pressiona.

SITUAÇÃO

10 Os seus subordinados, normalmente capazes de assumir responsabilidades, não estão a dar resposta às suas últimas redefinições de padrões.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Permite o envolvimento do grupo na redefinição dos padrões, mas não assume o controle.
- B. Redefine os padrões e exerce cuidadosa supervisão.
- C. Evita confrontações não apertando o controle, não pressionando; deixa a situação evoluir por si.
- D. Aceita as recomendações do grupo, mas assegura o cumprimento dos novos padrões.

SITUAÇÃO

11 Você foi promovido e nomeado para uma nova situação. O grupo que vai chefiar tem realizado as tarefas correctamente e na direcção adequada mantendo boas relações entre os seus membros. O anterior gestor não se envolvia nos problemas do grupo.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Assume gradualmente a direcção dos subordinados para trabalharem de forma bem definida.
- B. Envolve os subordinados na tomada de decisão e reforça as boas contribuições.
- C. Discute com o grupo o desempenho passado e chama a si a análise da necessidade de novas práticas.
- D. Continua a deixar o grupo entregue a si mesmo.

SITUAÇÃO

12 O seu grupo recentemente tem mostrado que existem dificuldades entre os subordinados. Ele tem um notável registo de desempenho onde os seus elementos têm assegurado eficazmente os objectivos de longo prazo. No último ano trabalharam de forma harmoniosa e estão todos devidamente qualificados para as tarefas a desempenhar.

ACÇÕES ALTERNATIVAS

- A. Ensaia com os subordinados uma solução pessoal e examina as necessidades de novas práticas.
- B. Permite que os membros do grupo elaborem a solução por si próprios.
- C. Actua rapidamente e com firmeza para realinhar e corrigir a situação.
- D. Participa na discussão do problema ao mesmo tempo que presta apoio aos subordinados.

SITUATIONS	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12

TABLE I			
A	C	B	D
D	A	C	B
C	A	D	B
B	D	A	C
C	B	D	A
B	D	A	C
A	C	B	D
C	B	D	A
C	B	D	A
B	D	A	C
A	C	B	D
C	A	D	B
(1)	(2)	(3)	(4)

Sub Columns:-

Total:-

TABLE II			
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
-2	-1	+1	+2

Multiply by:-

Add across:-

Total:-

2

QUESTIONÁRIO

NOME \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_ IDADE \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1ª PARTE

INSTRUÇÕES

Entre todos os seus camaradas de grupo pense naquele com quem menos gostou de trabalhar. Descreva-o utilizando a escala na página a seguir colocando um X no espaço apropriado. A escala consiste em pares de palavras que são opostas em significado, tais como agradável e desagradável, e entre elas há 8 espaços, numerados de 1 a 8 cada um deles correspondendo a um grau.

Agradável	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradável
	Muitíssimo	Muito	Bastante	Ligeiramente	Ligeiramente	Bastante	Muito	Muitíssimo	

Se considera a pessoa em que está a pensar muito desagradável ponha um X no espaço 2.

Se considera porém que ela é ligeiramente agradável marque o espaço 5. Note que umas vezes a escala está construída ao contrário, situando-se o polo mais desfavorável (1) à esquerda e o mais favorável (8) à direita.

Antes de marcar com um X leia as palavras nos dois extremos da linha. Não há respostas certas nem respostas erradas. Trabalhe depressa. A primeira resposta que lhe ocorrer é provavelmente a melhor. Não omita nenhuma linha. Em cada linha ponha apenas uma marca.

## ESCALA LPC

Comunicativo	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Brusco
Intolerante	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Tolerante
Prestável	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Indiferente
Ausente	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Entusiasta
Rígido	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Descontraído
Popular	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Distante
Flexível	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Inflexível
Dedicado	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Desleixado
Comunicativo	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Inacessível
Competente	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Incompetente
Maçador	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Interessante
Confuso	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Claro
Seguro	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Inseguro
Eficaz	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Ineficaz
Insociável	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Sociável
Reservado	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Aberto
Impaciente	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Paciente
Afável	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Ríspido

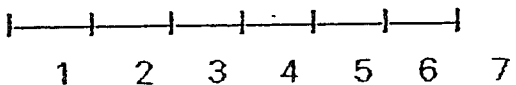
## NECESSIDADES E MOTIVAÇÃO

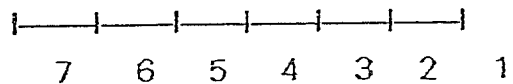
NOME .....

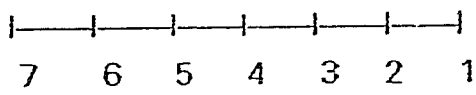
POSTO..... CLASSE .....

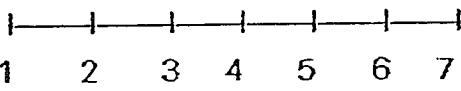
Apresenta-se a seguir uma lista de factores que podem afectar a sua atitude e a sua motivação perante o trabalho. Utilize a seguinte classificação em termos de importância para a sua personalidade e para a sua motivação:

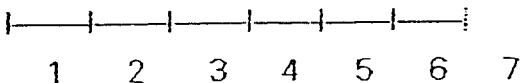
- 1 - Muito pouco
- 2 - Pouco
- 3 - Baixo
- 4 - Mais ou menos
- 5 - Alto
- 6 - Bastante
- 7 - Muito

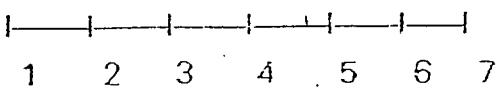
REALIZAÇÃO PROFISSIONAL 

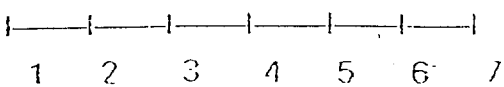
PROMOÇÃO NA CARREIRA 

POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO  
DA ORGANIZAÇÃO 

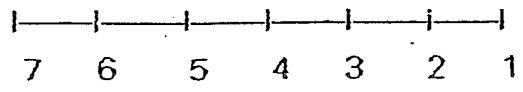
TRABALHO (POSSIBILIDADE  
DE CRESCIMENTO INDIVIDUAL) 

INTERESSE NO TRABALHO 

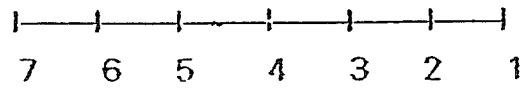
RELAÇÕES PESSOAIS (COM  
SUPERIORES) 

RELAÇÕES PESSOAIS (COM  
CAMARADAS) 

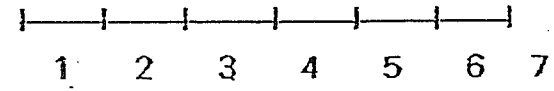
RELAÇÕES PESSOAIS (COM SUBORDINADOS)



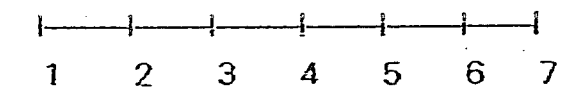
VIDA PESSOAL (FACTORES FORA DO TRABALHO)



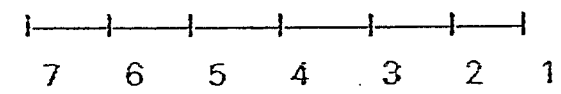
RESPONSABILIDADE



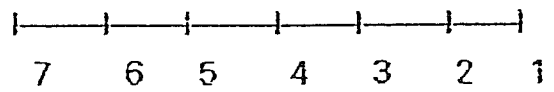
SALÁRIO



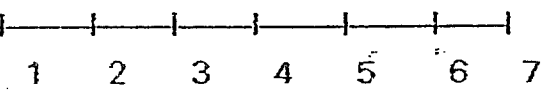
SEGURANÇA



POSIÇÃO SOCIAL



CONDIÇÕES TRABALHO (FÍSICAS)





# ANEXO C

## TAREFAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Constam do Anexo C as fichas de avaliação das tarefas práticas de liderança, quer aplicando a Teoria da liderança Funcional de John Adair ( pág. C - 3 ), quer aplicando a Teoria da liderança Situacional de Hersey e Blanchard ( pág. C - 5 ).

Em seguida, apresentam-se as tarefas práticas de liderança realizadas pelos formandos na Escola de Fuzileiros, com a solução recomendada pelos formadores, no entanto, tal não indica que qualquer outra solução seja incorrecta, uma vez que as orientações fornecidas vão no sentido de completar a tarefa no tempo máximo de 20 (vinte) minutos, tendo presente as limitações de material para cada tarefa.

LIDER:		DATA:					OFICIAL AVALIADOR:				
EXERCÍCIO:						CONDIÇÕES METEO:					
PERÍCIAS	5	4	3	2	1	QUALIDADES	5	4	3	2	1
ESTABELECE O OBJECTIVO						CONFIANÇA					
PLANEAR						DETERMINAÇÃO					
"BRIEFAR"						INICIATIVA					
ORGANIZAR						PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO					
CONTROLAR						SENSO COMUM					
COMUNICAR						CAPACIDADE DE DECISÃO					
CAPACIDADE PARA MOTIVAR						ESTILO					
AUTO AVALIAÇÃO						INFLUÊNCIA					
COMENTÁRIOS:											
PONTOS FORTES:						PONTOS FRACOS:					
AVALIAÇÃO GLOBAL						A	B	C	D	E	ASSINATURA DO OFICIAL:

ESCOLA DE FUZILEIROS  
DIRECÇÃO DE INSTRUÇÃO

C-5

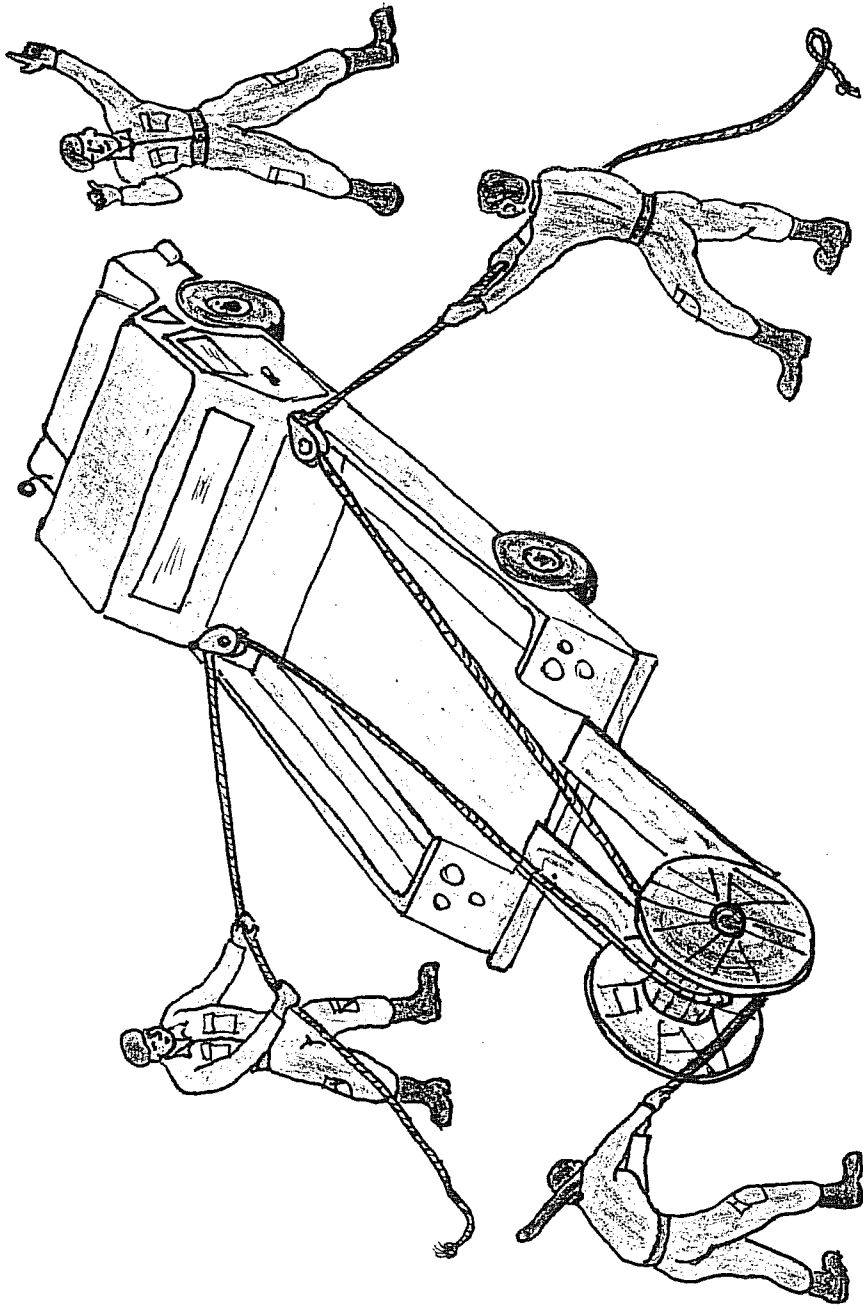
CURSO DE APERFEICOAMENTO EM LIDERANCA - GRAU 1/2

FOLHA DE OBSERVAÇÃO DE PLT's

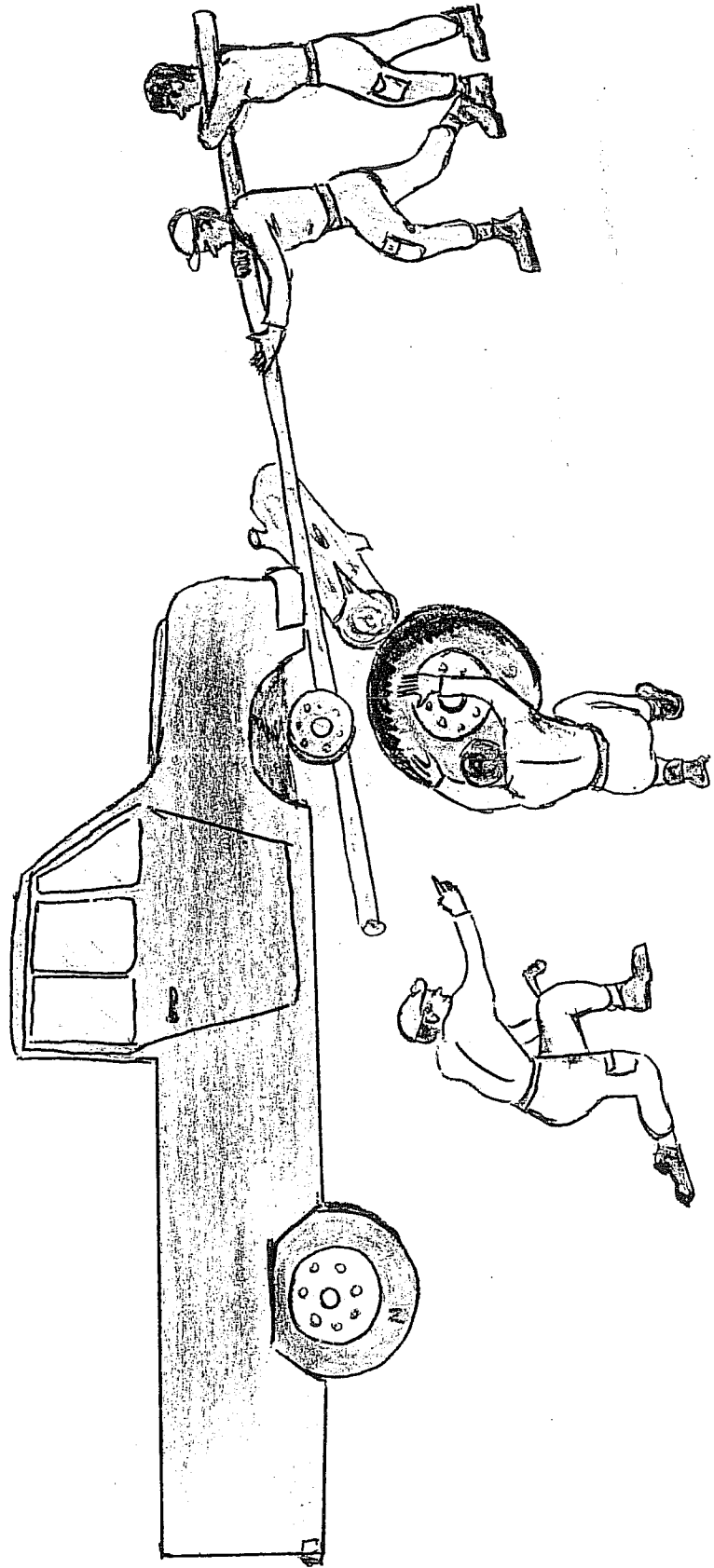
NOME \_\_\_\_\_ TAREFA \_\_\_\_\_ INÍCIO \_\_\_\_\_  
FIM \_\_\_\_\_

COMENTÁRIOS GERAIS	
PREPARAÇÃO	
EXPLICAÇÃO TAREFA a. Bem explicada b. Explicou essencial c. Explicação confusa	
SOLUÇÃO a. Aceitou sugestões b. Não " "	
DESENVOLVIMENTO	
EXECUÇÃO TAREFA	
APOIO DO LÍDER a. Incentivo grupo b. Papel passivo	
AVALIAÇÃO	
DEBRIEF	

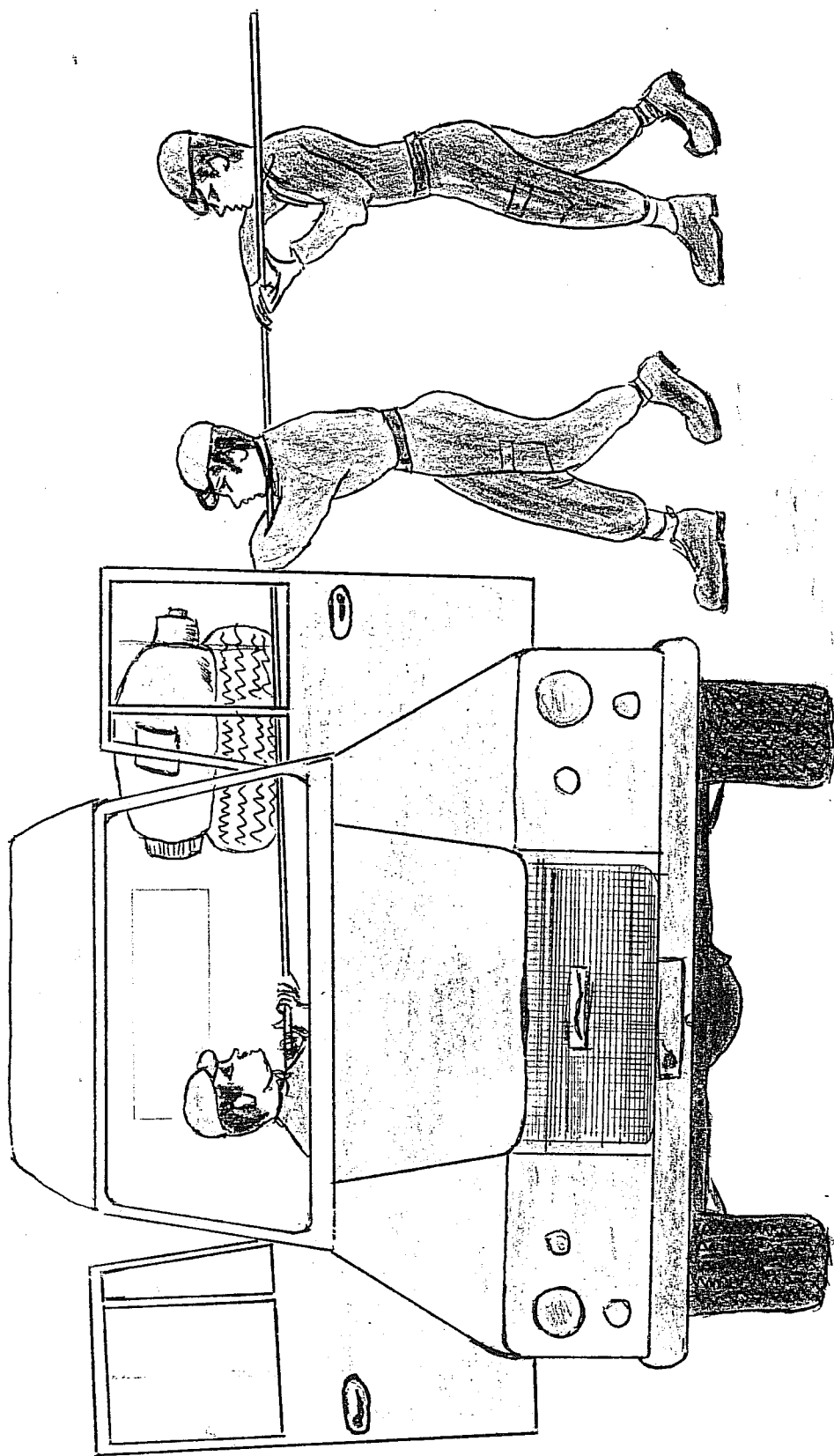
COLOCAR UM SARILHO DE MADEIRA NAS TRASEIRAS DE  
UM JIPE.



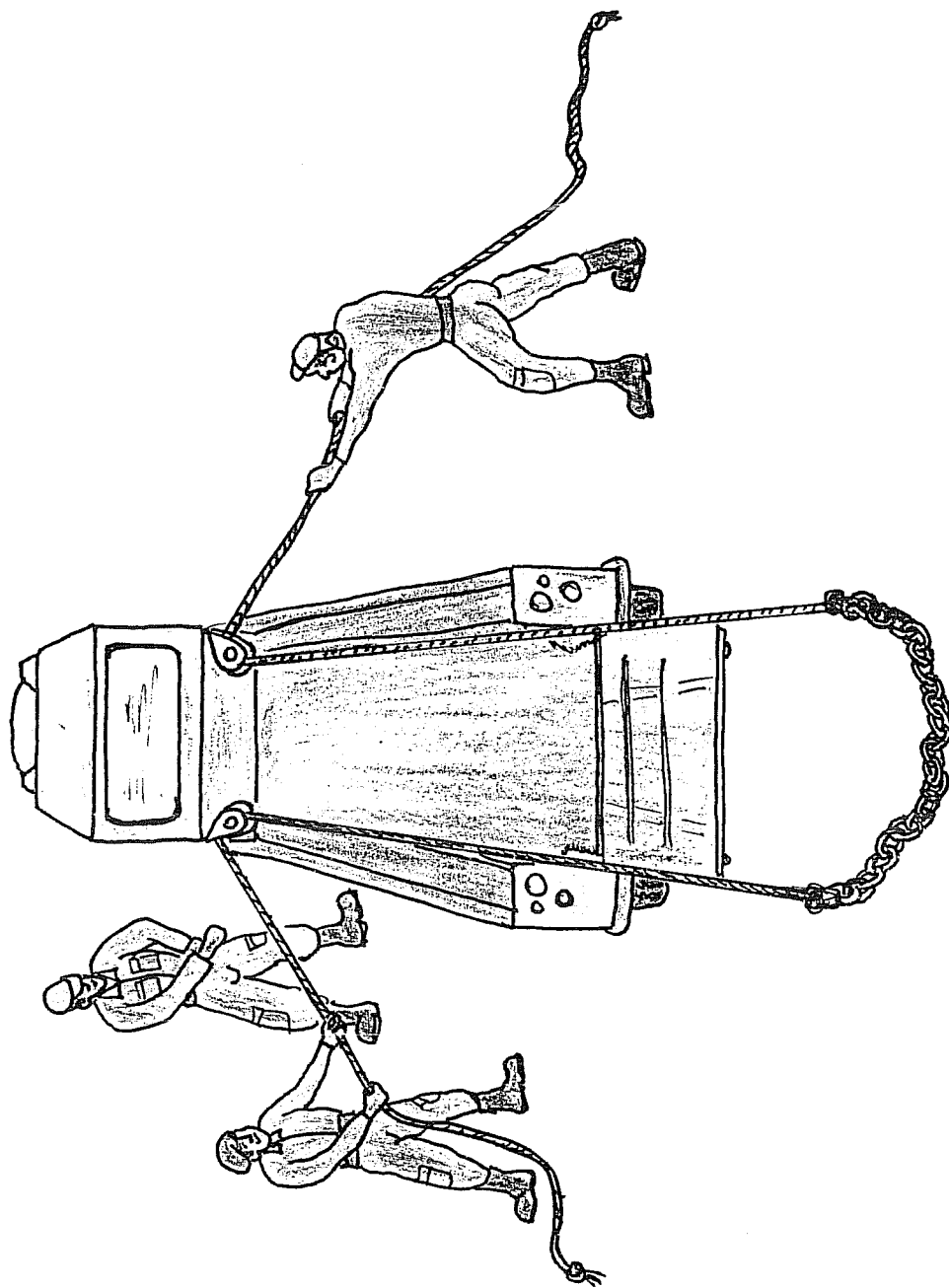
SEM A AJUDA DE QUALQUER APARELHO DE FORÇA, O GRUPO TERÁ DE MUDAR UMA RODA DE UM JIPE PELA RODA SUPLENTE.



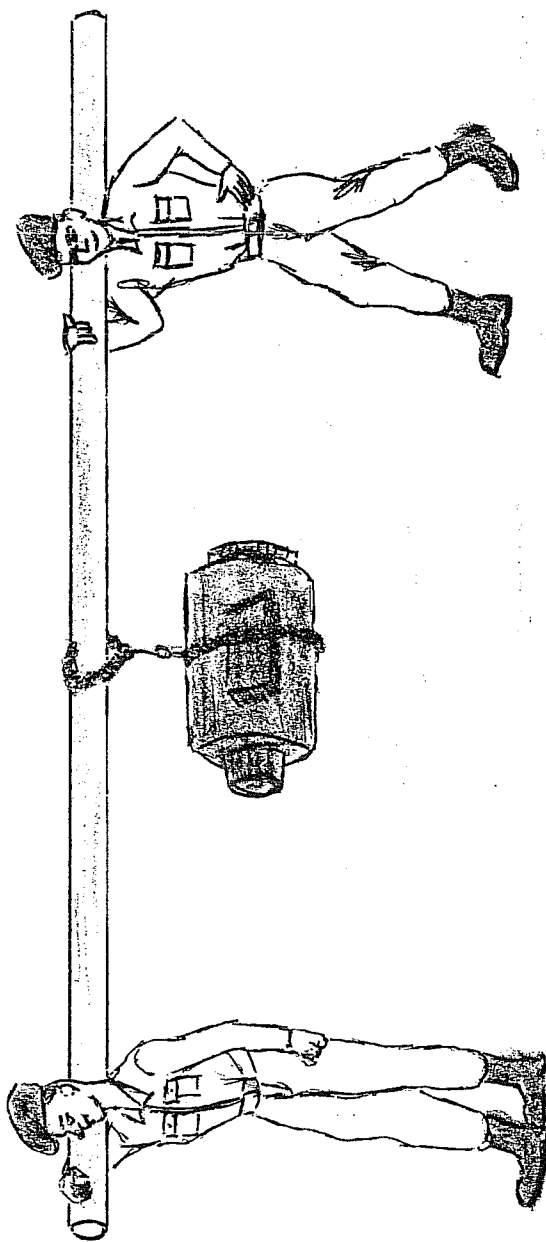
COLOCAR DOIS MOTORES ELÉCTICOS AC (PESANDO CERCA DE 150 Kg CADA), NA PARTE DA FRENTE DO JIPE. OS MOTORES NÃO PODEM SER LEVANTADOS DIRECTAMENTE, POIS SIMULAM ESTAR EM EFERVERSCÊNCIA.



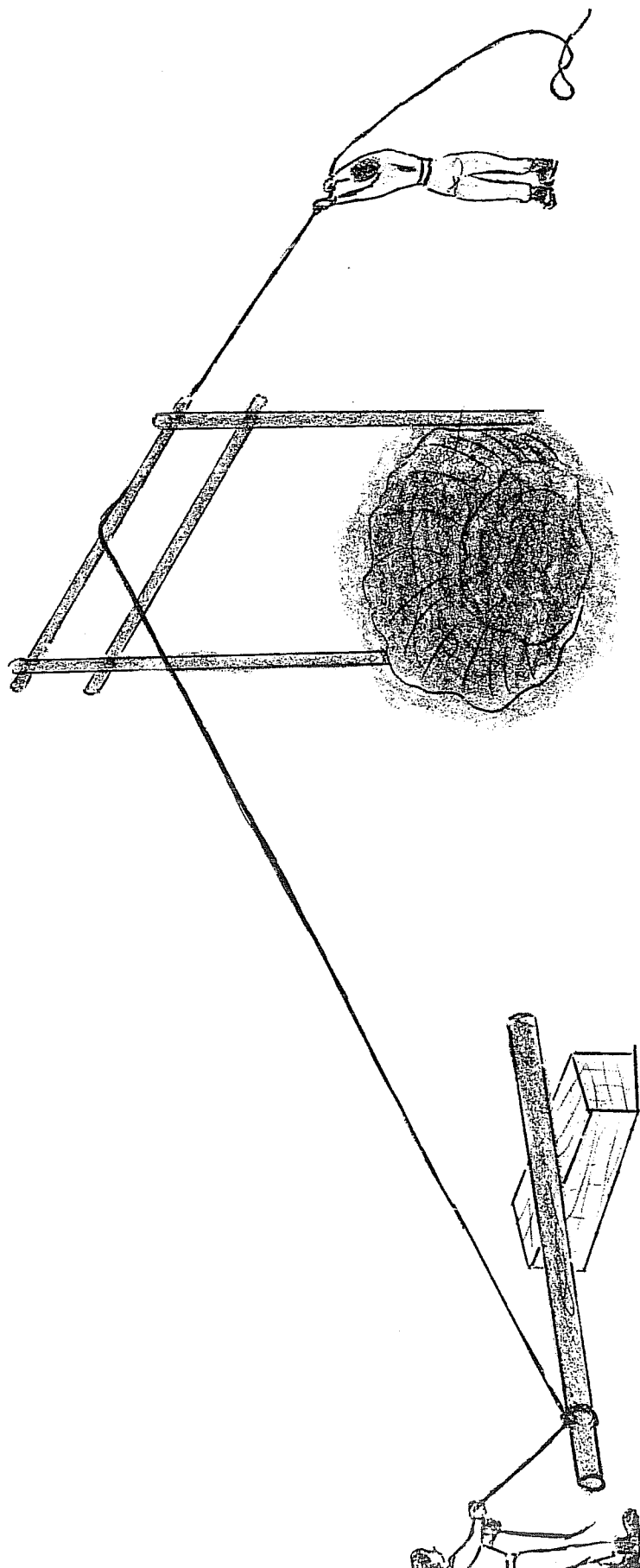
COLOCAR UMA QUARTELADA DE AMARRA DE FERRO NAS TRASEIRAS DE UM JIPE.



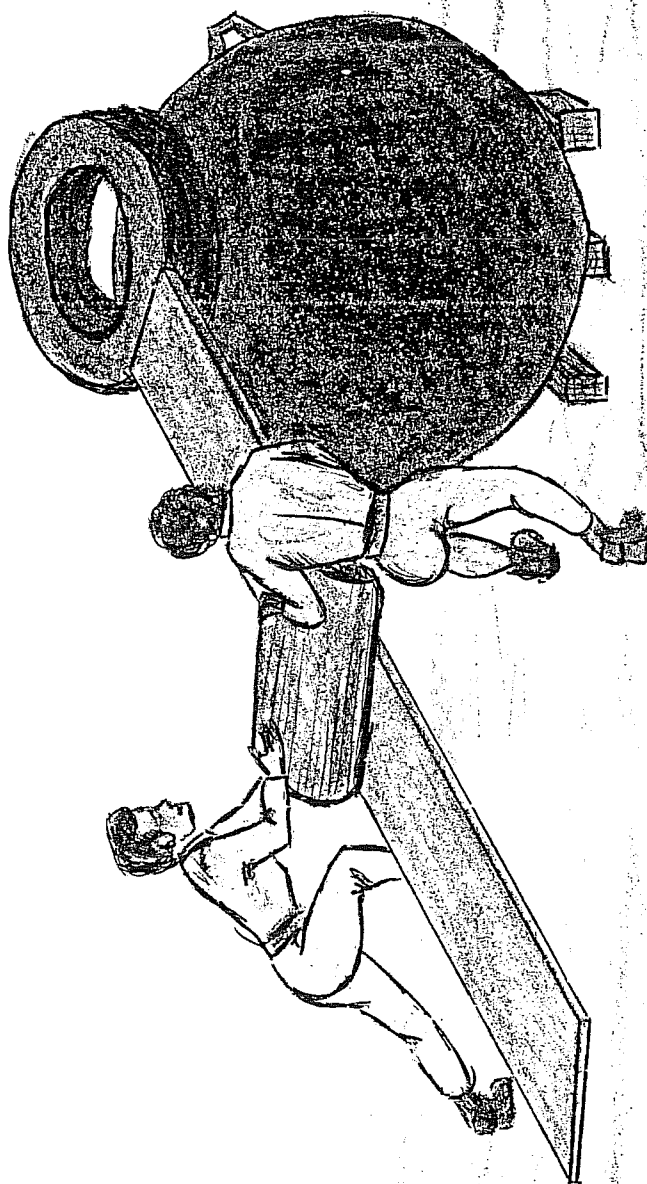
TRANSPORTAR UMA BOMBA (SIMULADA POR UM MOTOR AC - 150Kg) DO INTERIOR DE UM JIPE PARA UMA CASA DE CIMENTO A CERCA DE 20 MTs DISTÂNCIA (TERÁ DE SER TRANSPORTADA NA HORIZONTAL E COM O MÁXIMO DE CUIDADO DEVIDO AO EXPLOSIVO).



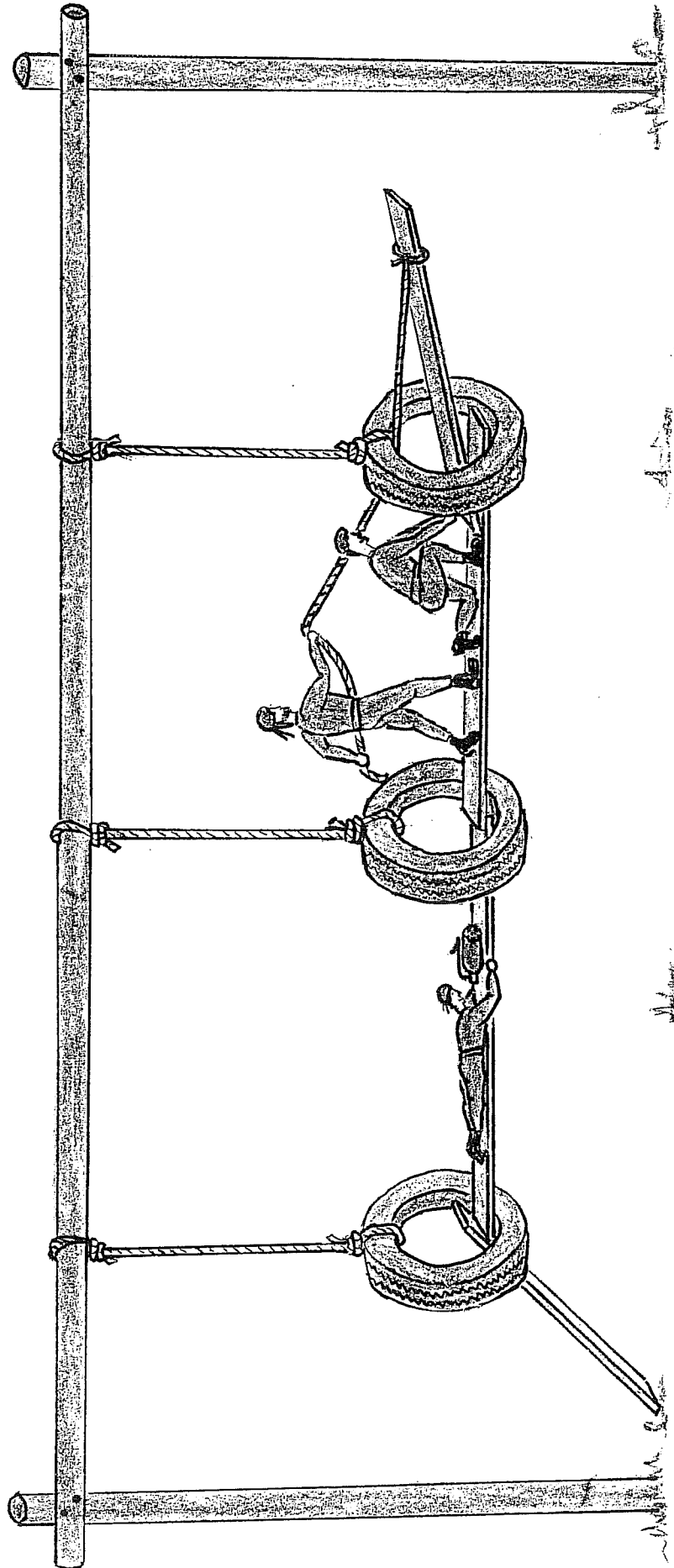
TRANSPORTAR UM TRONCO PARA UMA POSIÇÃO A 20 MTs DO LOCAL INICIAL, E COLOCÁ-LO VERTICALMENTE SOBRE UM PEDESTAL DE PEDRA QUE AÍ SE ENCONTRA (NO FINAL, O TRONCO DEVERÁ PERMANECER QUIETO E SEGURO).



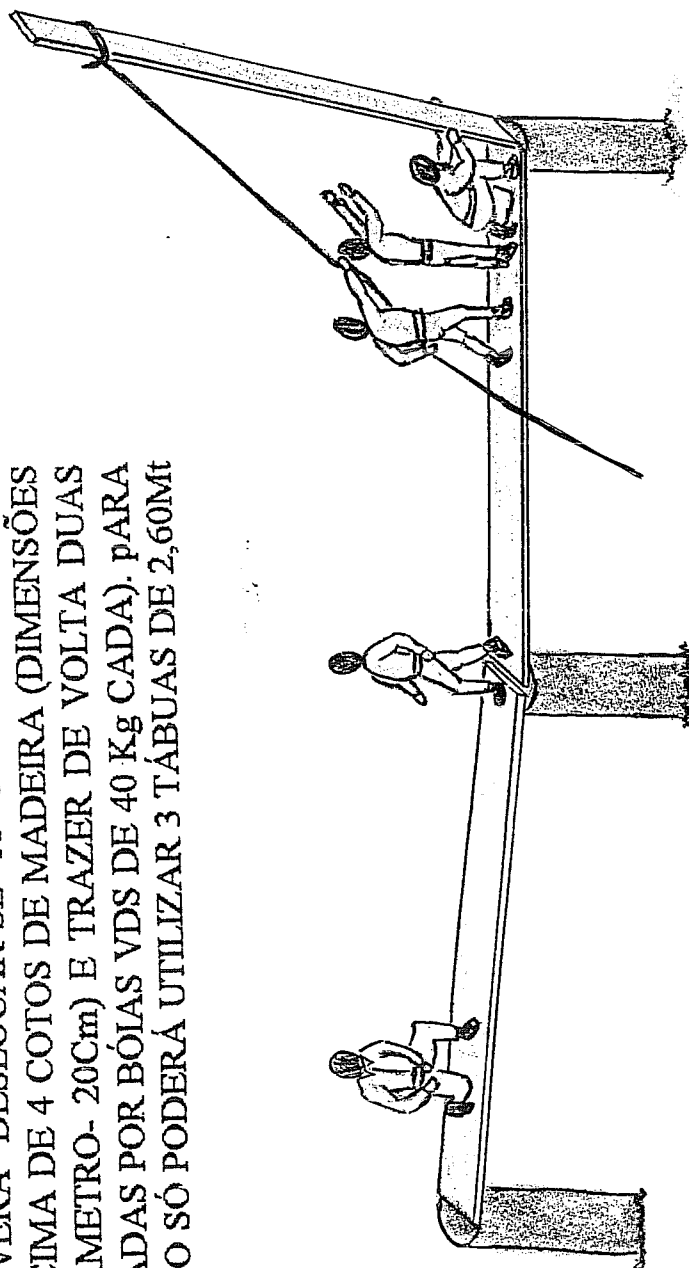
COLOCAR UM CILINDRO DE FERRO (PESO APROXIMADO-  
100 Kg) EM CIMA DE UMA BÓIA DE AMARRAÇÃO DE FERRO  
(DIMENSÕES DIÂMETRO-120Cm, PESO-150Kg).



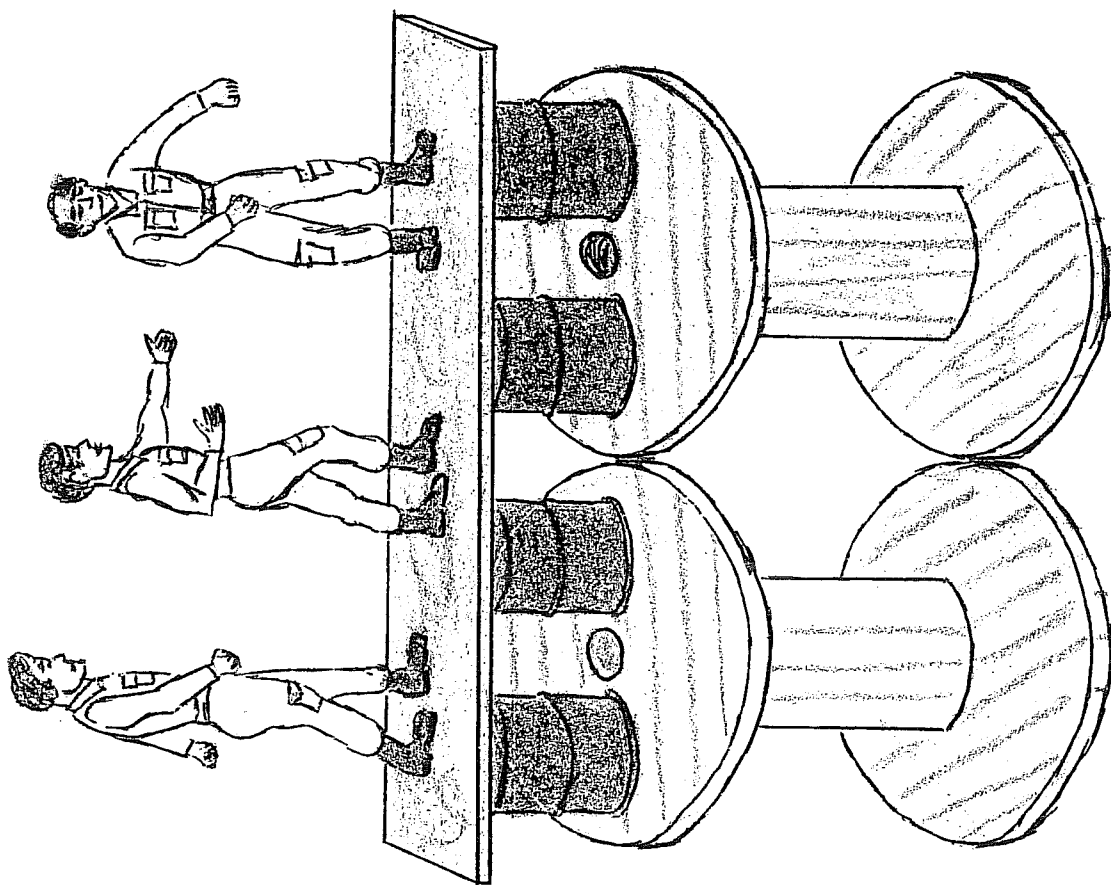
DESLOCAR TODO O GRUPO E SEIS EXTINTORES DE UMA MARGEM PARA A OUTRA , PASSANDO POR UM OBSTÁCULO CONSTITUÍDO POR PNEUS, COM A PARTICULARIDADE SIMULADA DO OBSTÁCULO SE ENCONTRAR POR CIMA DE UM RIO CONTENDO CROCODILOS.



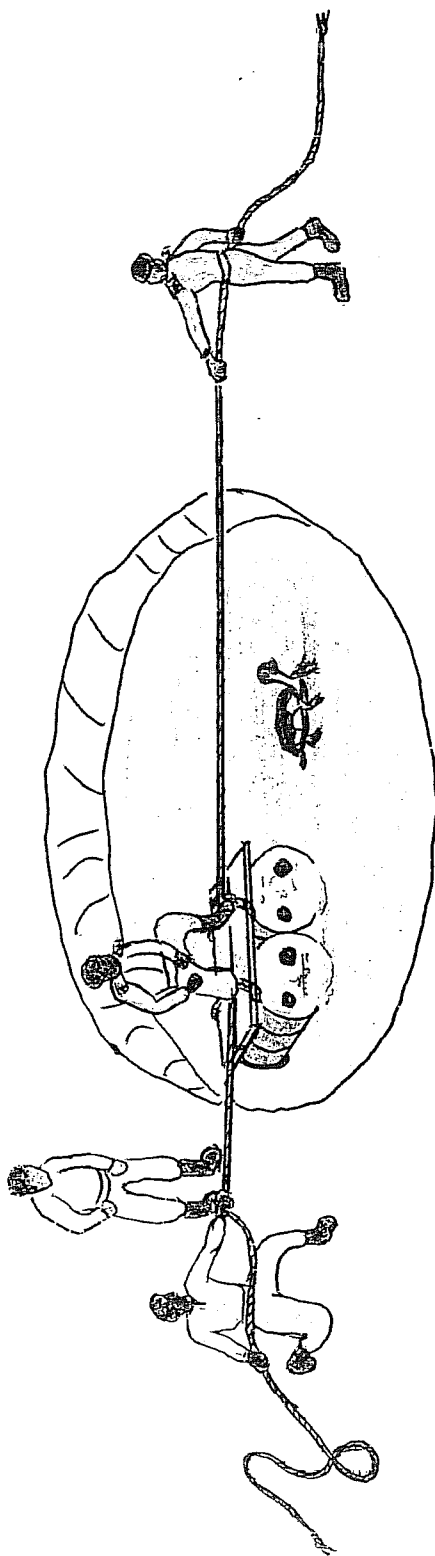
O GRUPO DEVERÁ DESLOCAR-SE A OUTRA MARGEM, PASSANDO POR CIMA DE 4 COTOS DE MADEIRA (DIMENSÕES ALTURA-1Mt ; DIÂMETRO- 20Cm) E TRAZER DE VOLTA DUAS BOMBAS (SIMULADAS POR BÓIAS VDS DE 40 Kg CADA). PARA O EFEITO O GRUPO SÓ PODERÁ UTILIZAR 3 TÁBUAS DE 2,60Mt COMPRIMENTO.



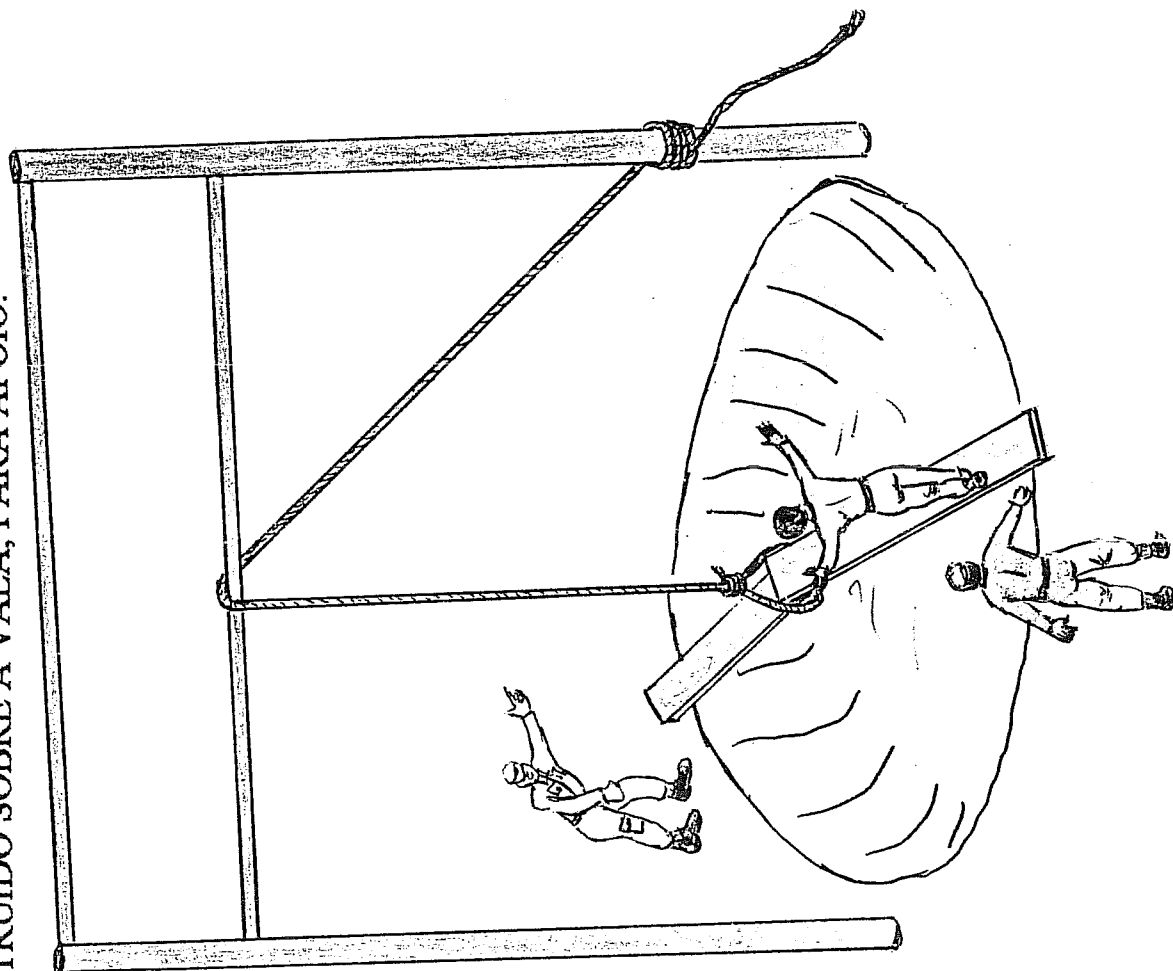
UTILIZANDO O MATERIAL DISPONÍVEL (CILINDROS DE MADEIRA, BIDONS, TÁBUAS DE MADEIRA), COLOCAR TODOS OS ELEMENTOS DO GRUPO A 3 MTs DO CHÃO E CANTAR "OS MARINHEIROS AVENTUREIROS".



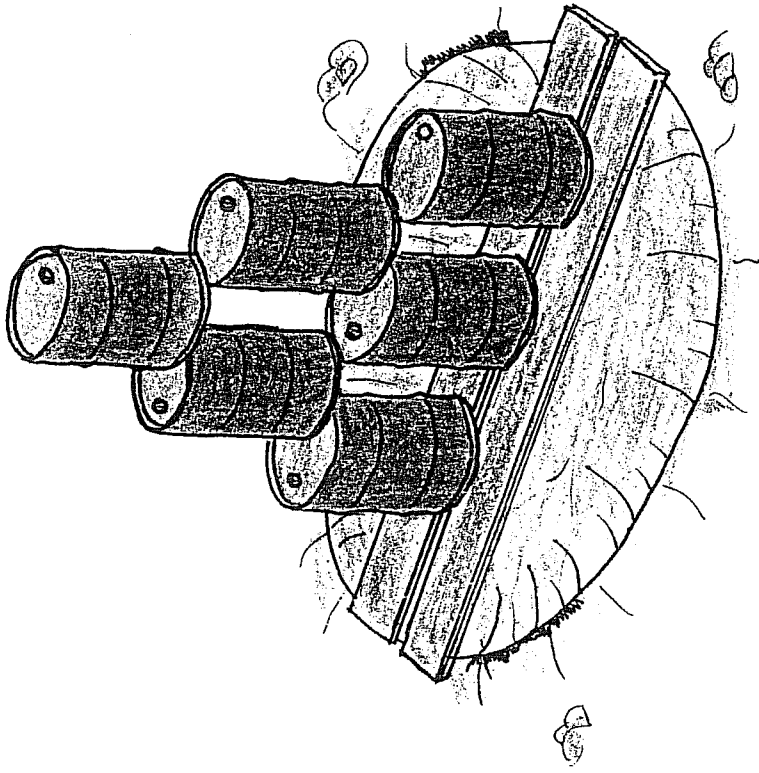
UTILIZANDO NO MÁXIMO 3 BIDONS, CONTRUIR UMA JANGADA E PASSAR TODOS OS ELEMENTOS DO GRUPO PARA A OUTRA MARGEM, SOB UMA VALA COM ÁGUA DE 4MTs DE DIÂMETRO.



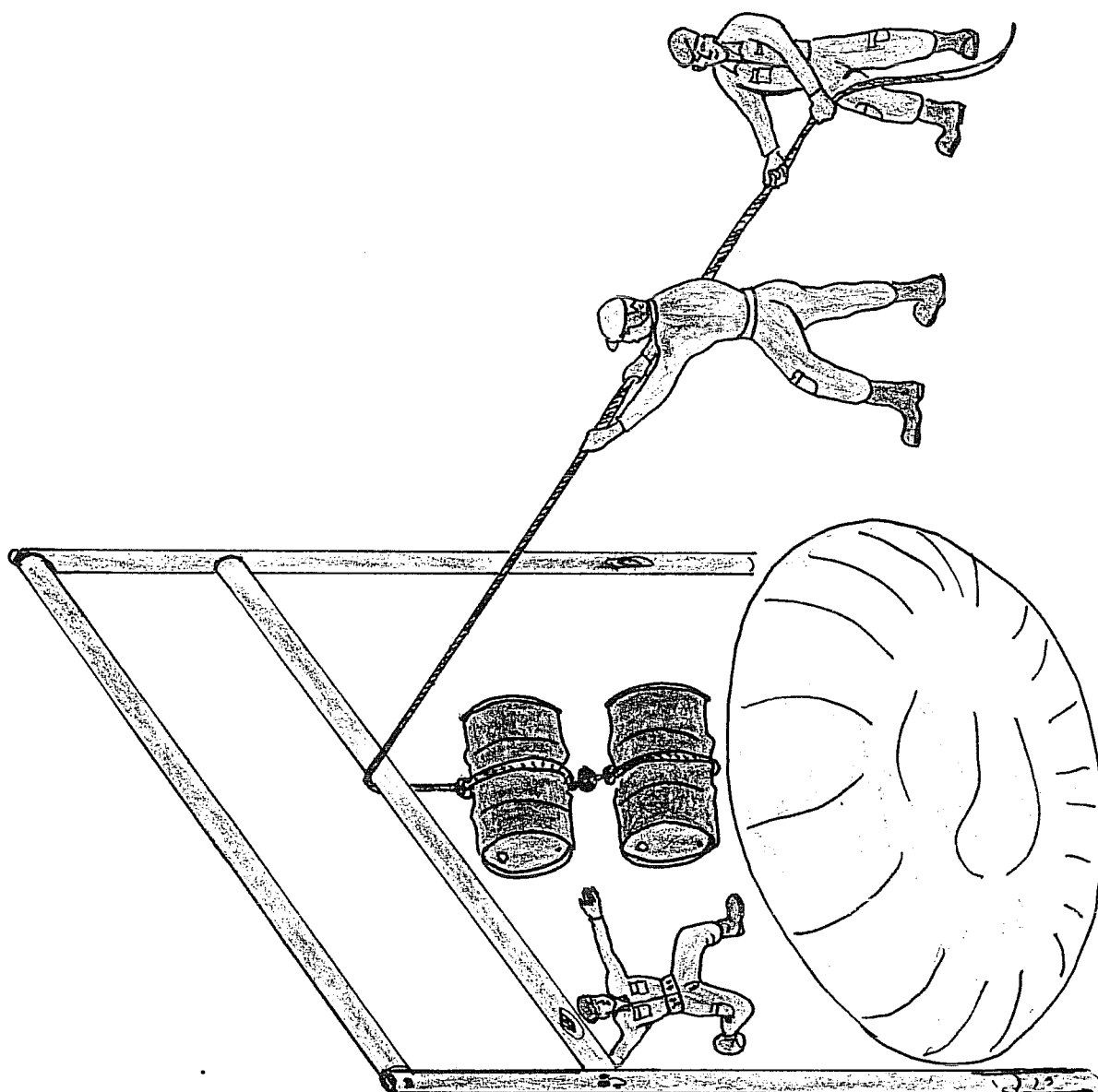
MARGEM DA VALA (DIÂMETRO - 4MTs) PARA A OUTRA, APENAS PODENDO DISPÔR DE TÁBUAS DE 2,60MTs DE COMPRIMENTO. PARA O EFEITO O GRUPO PODE-SE SERVIR DO OBSTÁCULO CONSTRUÍDO SOBRE A VALA, PARA APOIO.



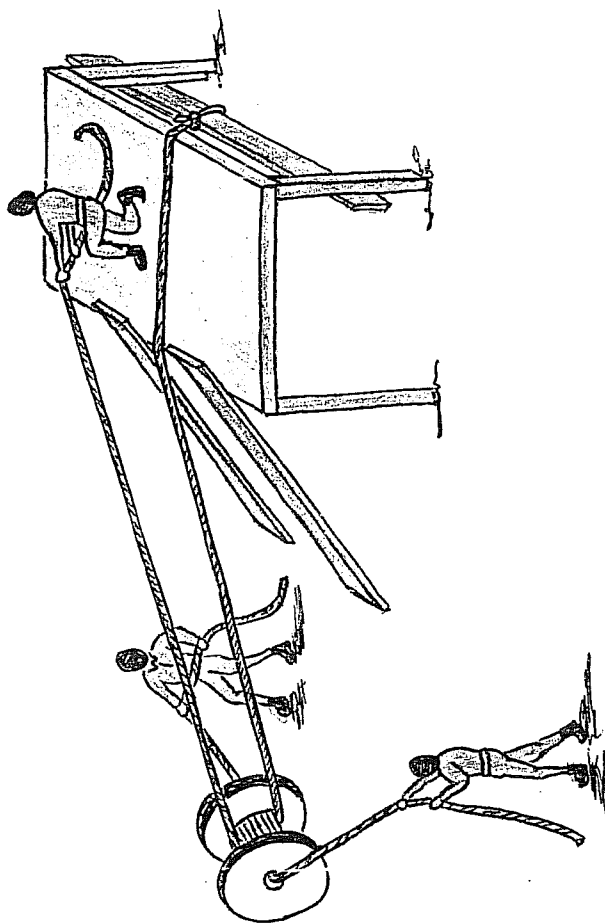
UTILIZANDO DUAS TÁBUAS DE MADEIRA (4MTs) E 6  
BIDONS, CONSTRUIR UMA PIRÂMIDE COM OS BIDONS NO MEIO  
DA VALA.



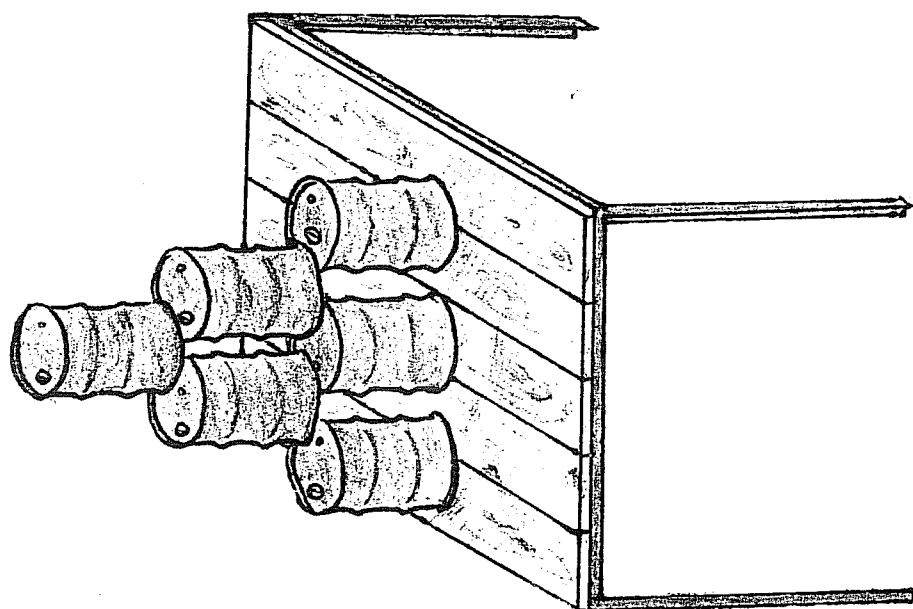
DESLOCAR DOIS BIDONS AO MESMO TEMPO DE UMA MARGEM DA VALA PARA A OUTRA, FAZENDO-OS PASSAR PELO MEIO DE DOIS TRONCOS HORIZONTAIS (DISTANCIADOS 80cm) DO OBSTÁCULO QUE SE ENCONTRA POR CIMA DA VALA.



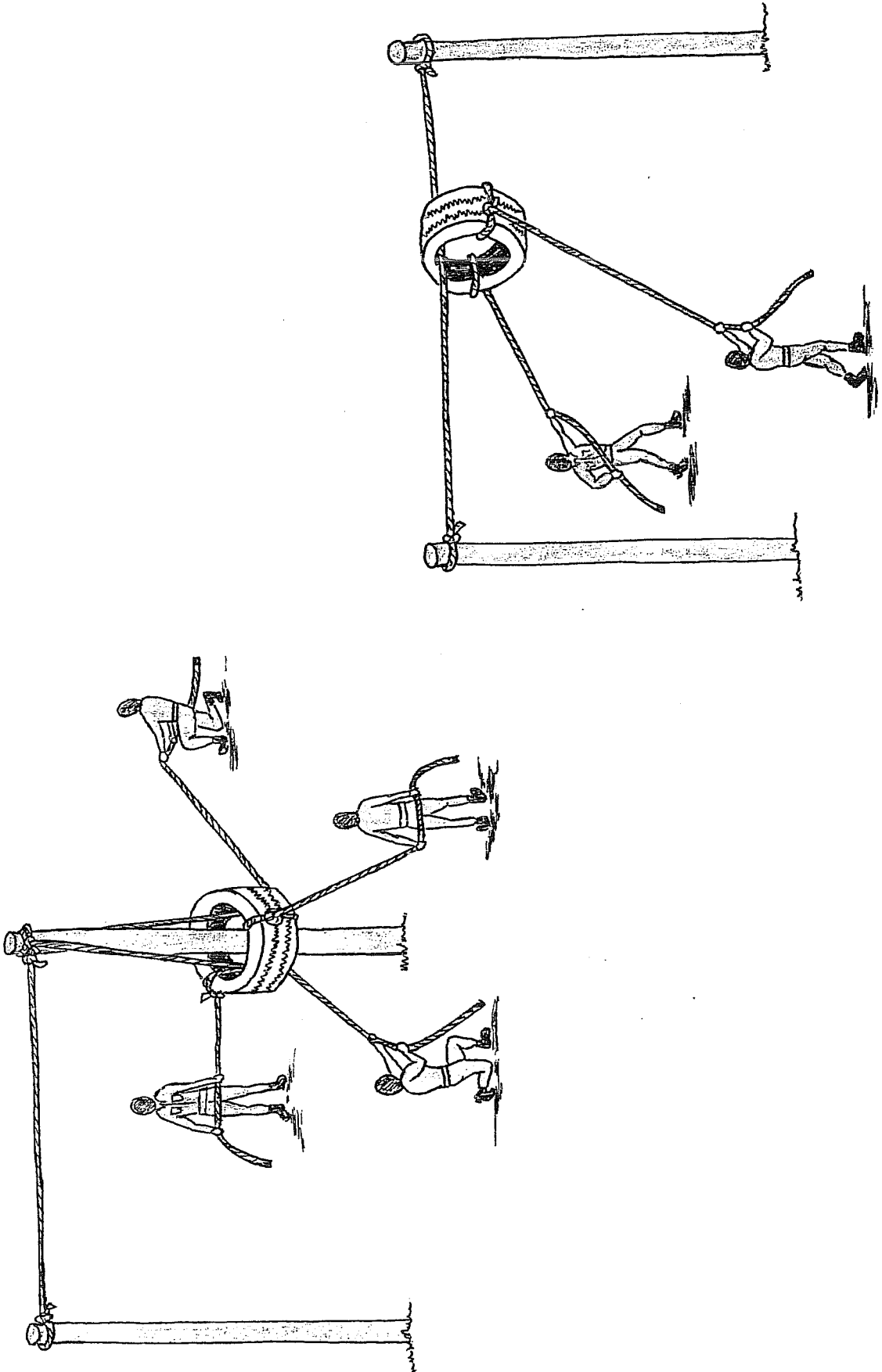
PASSAR UM CILINDRO DE MADEIRA POR CIMA DA MESA  
IRLANDESA, UTILIZANDO 2 TÁBUAS E 2 CABOS.



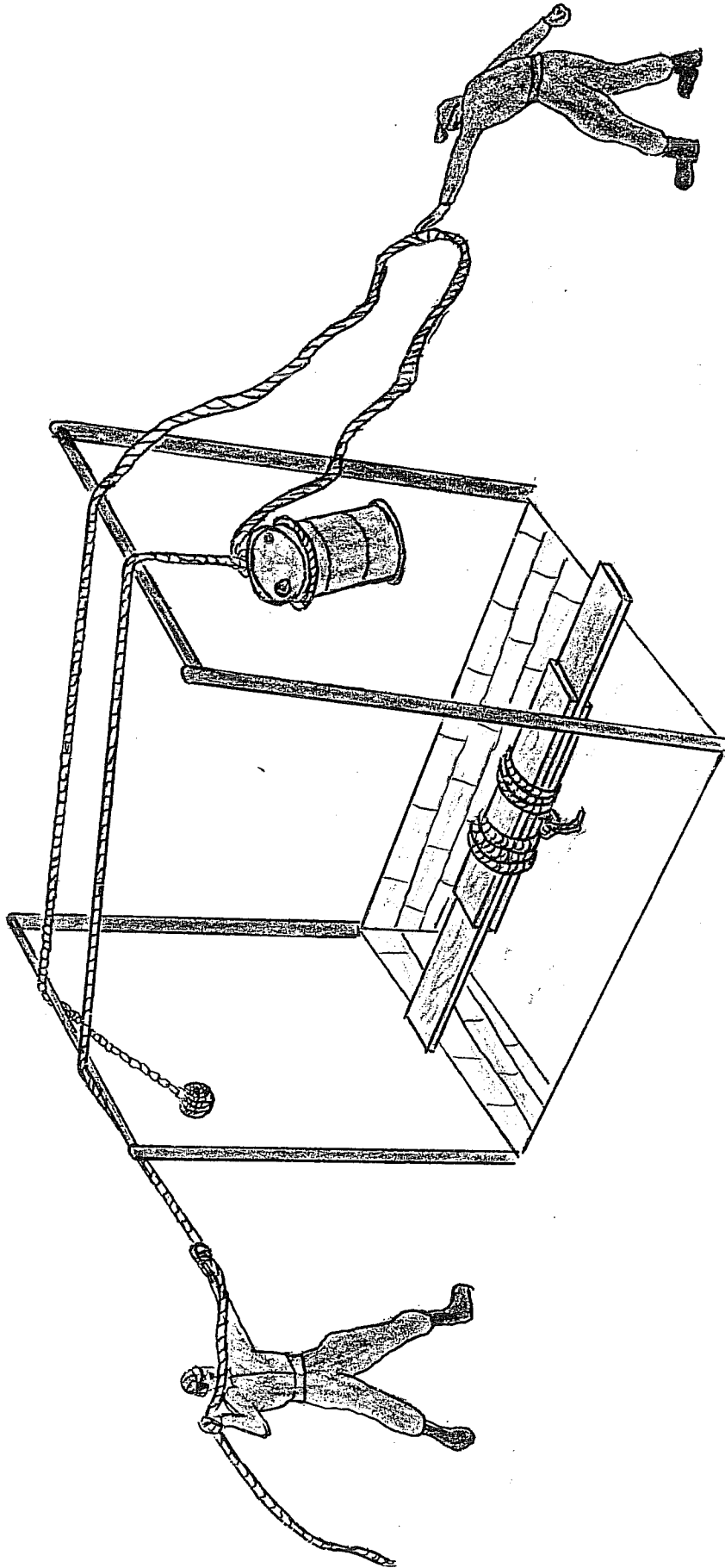
COLOCAR 6 BIDONS EM CIMA DA MESA IRLANDESA.



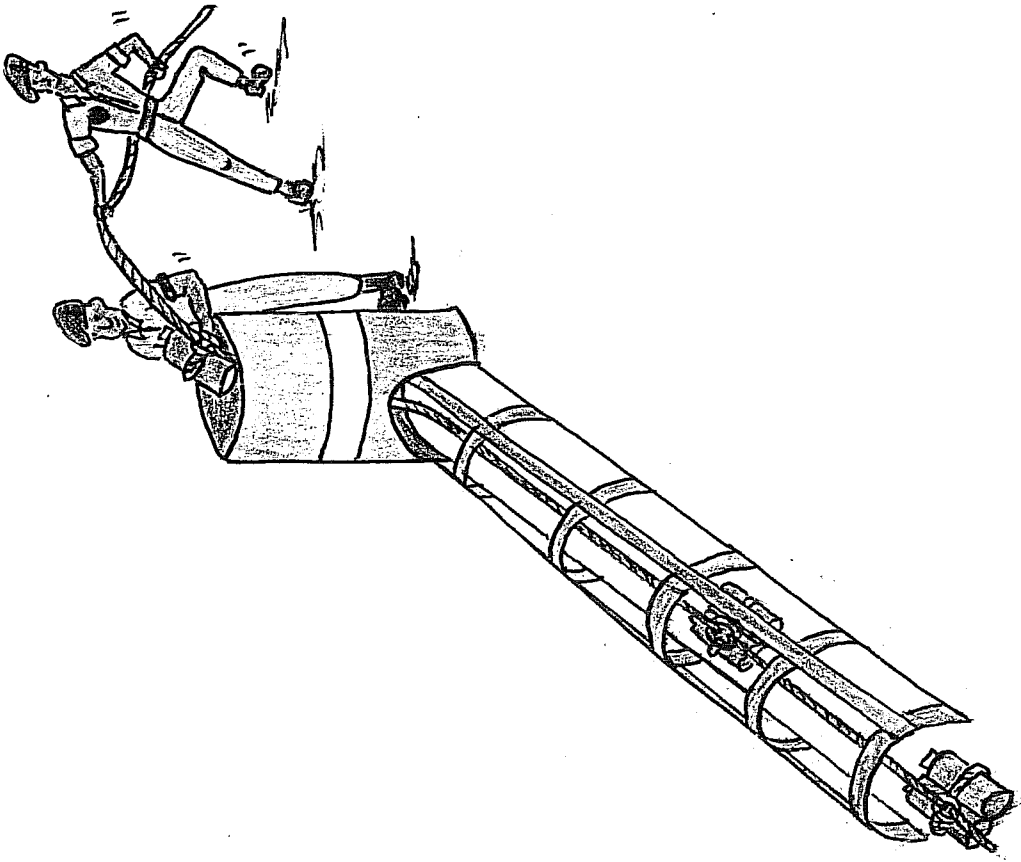
PASSAR UM PNEU DE UM POSTE DE FERRO PARA O OUTRO  
POSTE CONTÍGUO, SEM MEXER DIRECTAMENTE NO PNEU.  
O MATERIAL A UTILIZAR NESTA TAREFA, ALÉM DO PNEU  
PODERÁ SER UTILIZADO 3 CABOS.



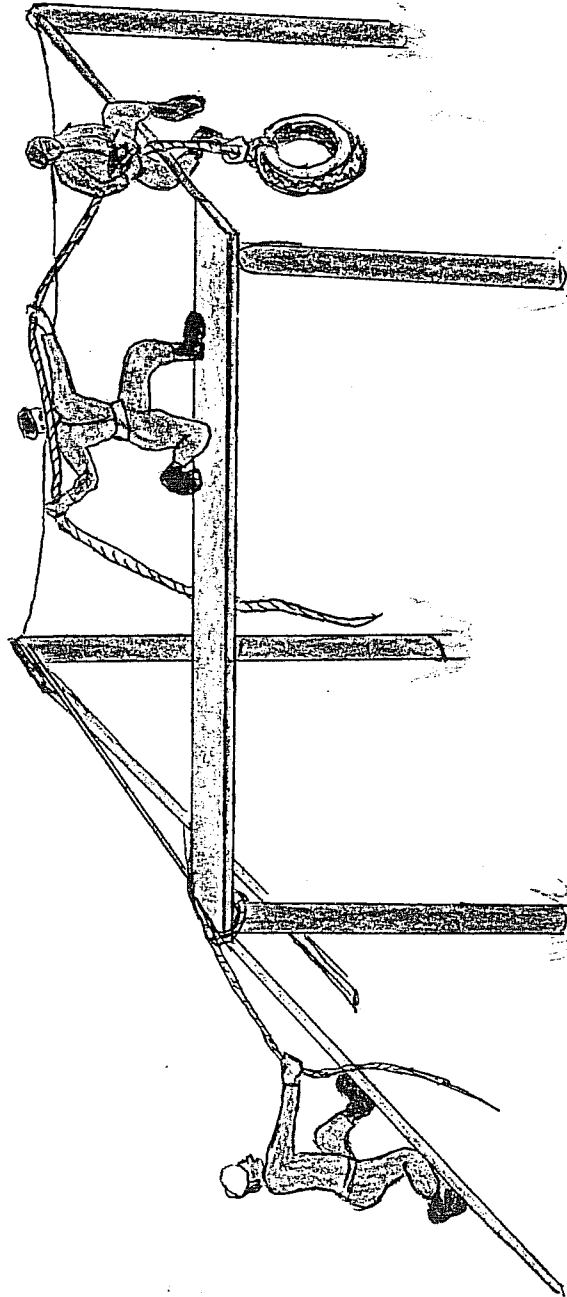
PASSAR UM BIDOM E TODO O GRUPO POR CIMA DO  
OBSTÁCULO Nº 6 (REDE DE ABORDAGEM), NÃO SENDO  
POSSÍVEL A NENHUM ELEMENTO PISAR A VALA. PODE-SE  
UTILIZAR TÁBUAS DE MADEIRA, RETENIDAS E CABOS.



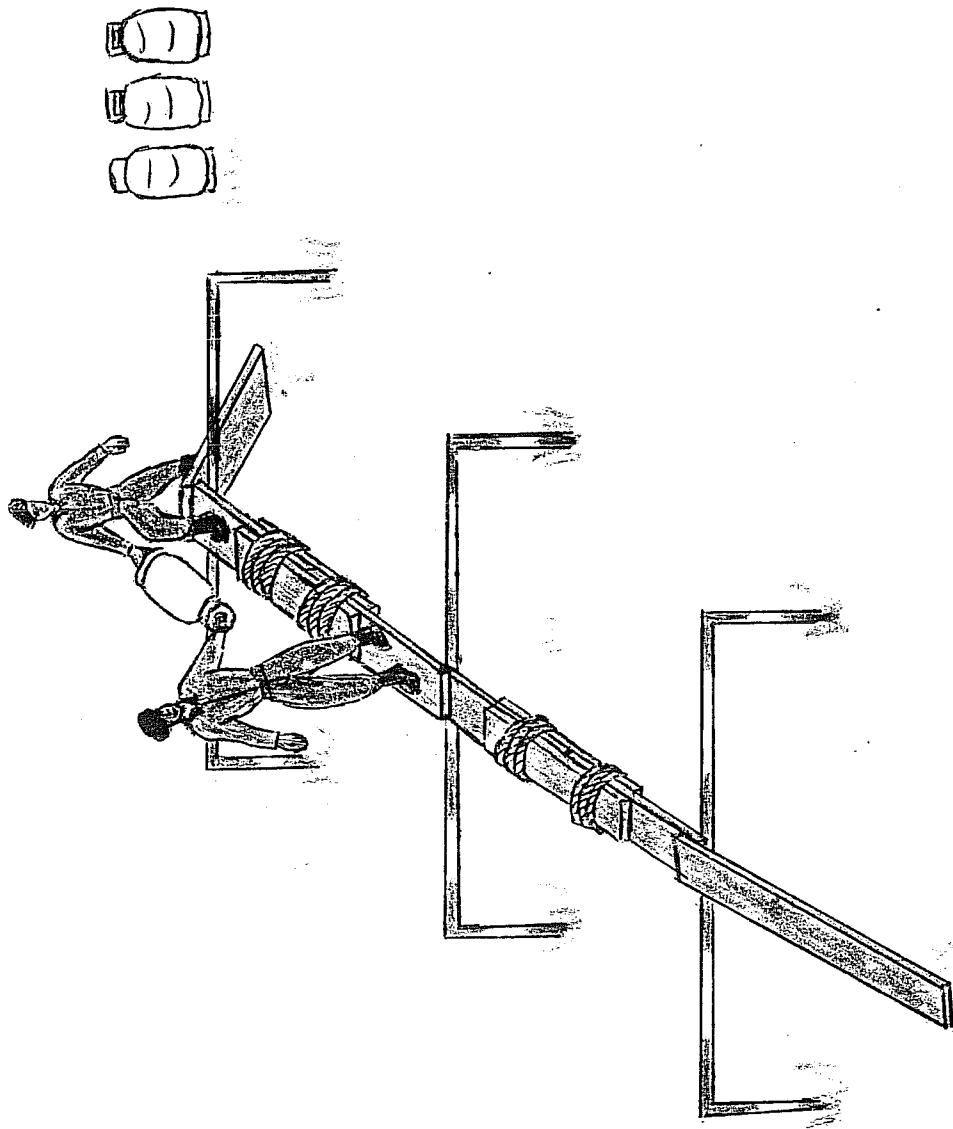
PASSAR TODO O GRUPO E 5 EXTINTORES ATRAVÉS DO  
OBSTÁCULO Nº 8 (TUNEL).



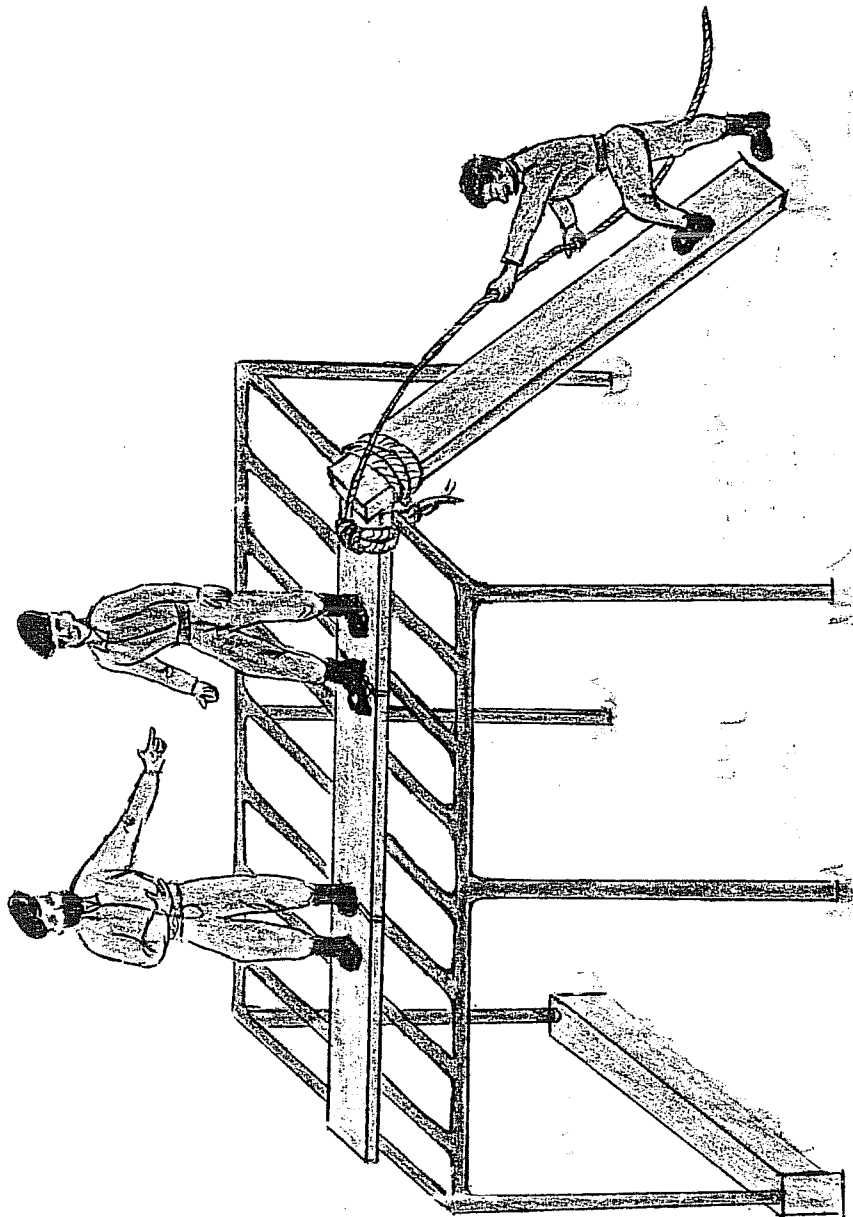
O GRUPO DEVERÁ PASSAR ATRAVÉS DO OBSTÁCULO Nº 9 (PRANCHAS/CABOS PARALELOS) E PENDURAR UM PNEU NO ÚLTIMO POSTE A 2 MTS DO CHÃO. PODE-SE UTILIZAR TÁBUAS DE MADEIRA E CABOS PARA A EXECUÇÃO DESTA TAREFA.



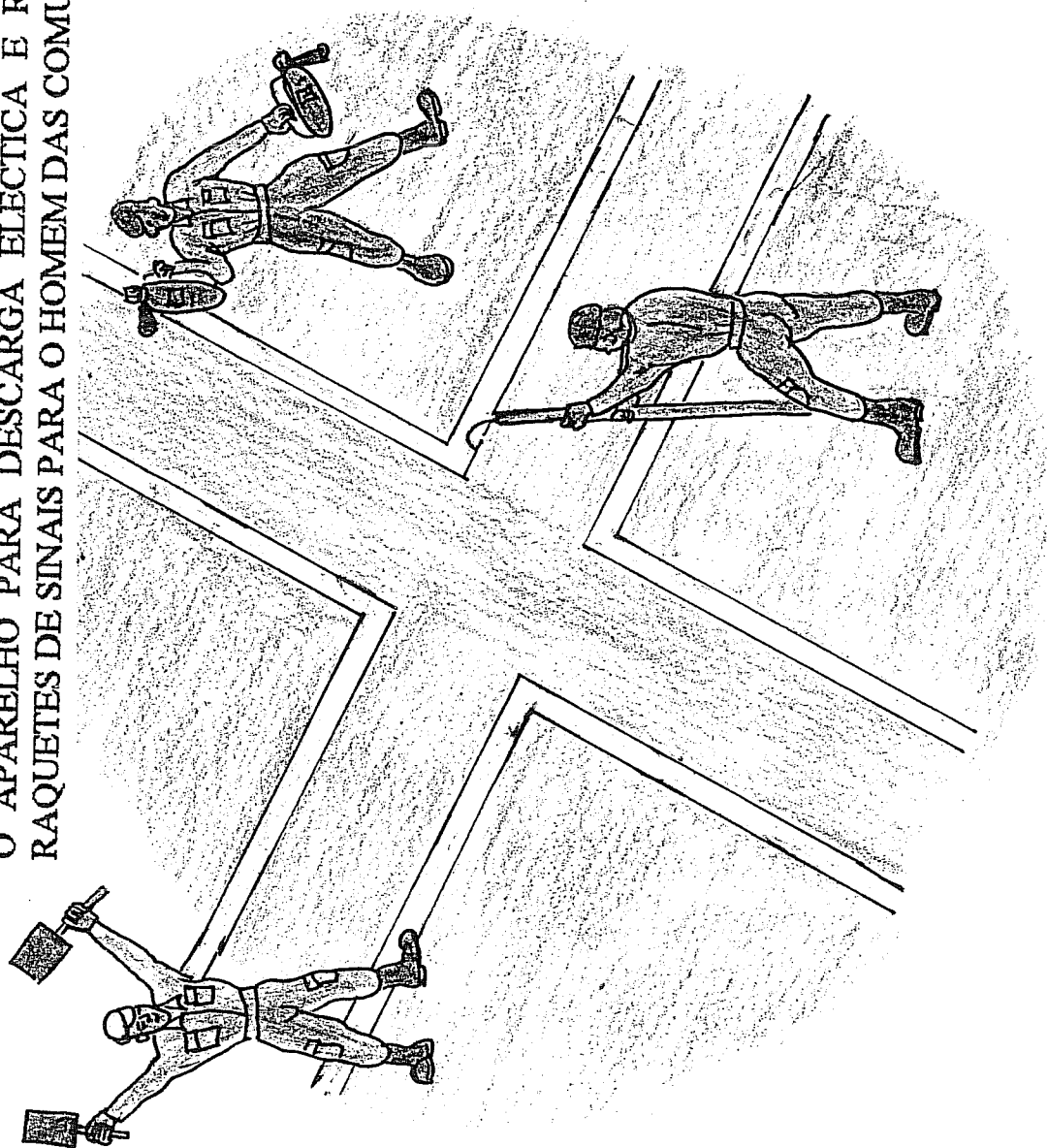
TRANSPÔR UM OBSTÁCULO DE BARREIRAS DE FERRO  
(DISTANCIADAS 3MTs UMAS DAS OUTRAS), TRANSPORTANDO  
4 BOTTILAS DE GÁS (PESO APROXIMADO - 80 Kg CADA),  
UTILIZANDO SÓ TÁBUAS DE 2,60 MTs.



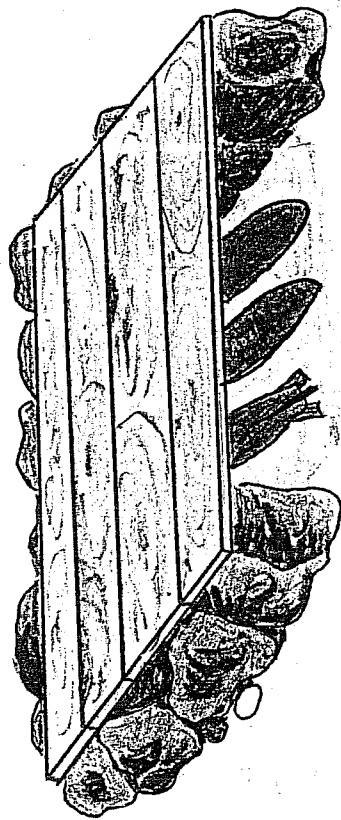
PASSAR TODO O GRUPO POR CIMA DE UM OBSTÁCULO  
(DIMENSÕES : ALTURA - 250Cm ; COMPRIMENTO -350Cm), NÃO  
SENDO PERMITIDO O CONTACTO DIRECTO COM O  
OBSTÁCULO.



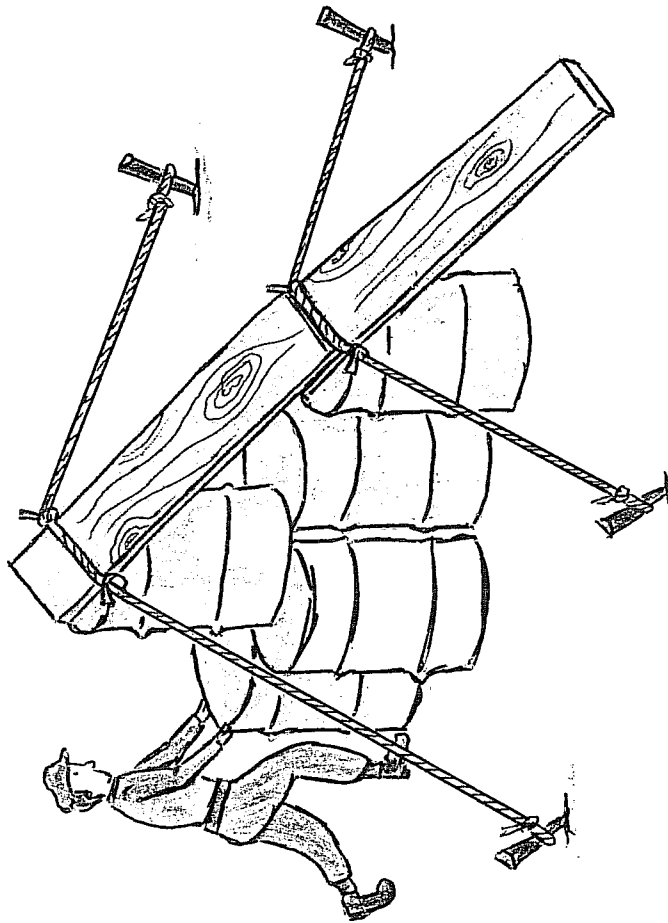
MONTAR UMA PLATAFORMA PARA RECEPÇÃO DE UM HELICÓPTERO E CONDUZIR UMA OPERAÇÃO DE VERTREP SIMULADA (O GRUPO DEVERÁ ESTAR PREVER 2 EXTINTORES, O APARELHO PARA DESCARGA ELÉCTRICA E RESPECTIVAS RAQUETES DE SINAIS PARA O HOMEM DAS COMUNICAÇÕES).



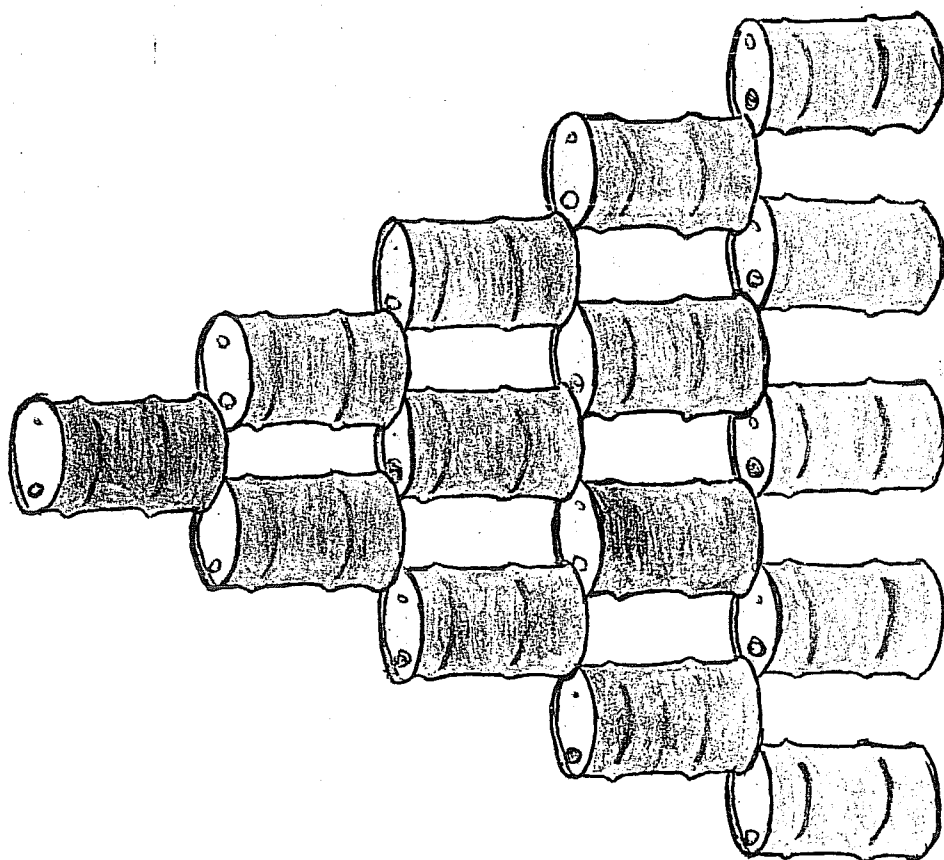
UTILIZANDO O MATERIAL EXISTENTE (MADEIRA OU PEDRAS), MONTAR UMA PLATAFORMA PARA DEPOSITO DE BOMBAS.



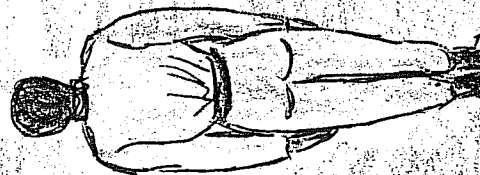
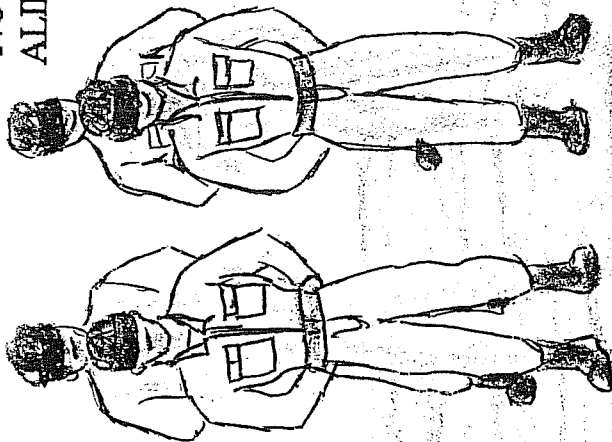
CONSTRUIR UM ESCORREGA EM MADEIRA E TESTÁ-LO  
PASSANDO TODOS OS ELEMENTOS DO GRUPO.



UTILIZANDO 15 BIDONS, CONSTRUA UMA PIRÂMIDE COM ASSEGUINTES ESPECIFICAÇÕES: BASE - 5 BIDONS; MÍNIMO - 4 ANDARES; TOPO - 1 BIDOM.



CONDUZIR UM EXERCÍCIO DE PARADA COM TODOS OS ELEMENTOS DO GRUPO DE OLHOS VENDADOS. O LÍDER DEVERÁ ESTAR NO MÍNIMO A 15 MTs DE DISTÂNCIA E DAR AS SEGUINTE ORDENS: FIRME - SENTIDO - DIREITA VOLVER - ESQUERDA VOLVER - ORDINÁRIO MARCHÉ - OLHAR À DIREITA - OLHAR FRENTE - MARCAR PASSO - ALTO. NO FINAL O GRUPO DEVERÁ ESTAR COMPLETAMENTE ALINHADO.



# **ANEXO D**

**ANÁLISE DE DADOS (SPSS) DOS TESTES PRÁTICOS**  
**EFFECTUADOS NOS CURSOS DE APERFEICOAMENTO**  
**EM LIDERANÇA**

review 'clas.inc'.

**DATA LIST FILE='CLAS.DAT'**

**/ID 1-3 CURSO 5 NCURSO 7 TCOM 9-10 TPLS 12-13 PCOMB 15-16 POBST 18-19**

**MRUSS 21-22 IOP 24-25 DEBT 27-28 IF 30-31.**

**VARIABLE LABELS NCURSO 'NUMERO DO CURSO'**

**/TCOM 'TECNICAS DE COMUNICAÇÃO'**

**/TPLS 'TAREFAS PRATICAS DE LIDERANÇA'**

**/PCOMB 'PISTA DE COMBATE'**

**/POBST 'PISTA DE OBSTACULOS'**

**/MRUSS 'CORRIDA MONTANHA RUSSA'**

**/IOP 'EXERCICIO DE ORIENTAÇÃO TERRESTRE'**

**/DEBT 'DEBATE'**

**/IF 'INFANTARIA'.**

**VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'.**

**MISSING VALUES PCOMB POBST MRUSS IOP DEBT IF (00).**

**PROCESS IF (CURSO EQ 1).**

**COMPUTE MEDIA=(TCOM+TPLS+PCOMB+POBST+MRUSS+IOP+DEBT+IF)/8.**

**PROCESS IF (CURSO EQ 2).**

**COMPUTE MEDIA=(TCOM+TPLS+IOP+DEBT)/4.**

**FORMATS MEDIA (F4.1).**

**DESCRIPTIVES TCOM TO IF MEDIA.**

Number of Valid Observations (Listwise) = 139.00

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
TCOM	15.92	2.08	12	20	193	TECNICAS DE COMUNICAÇÃO
TPLS	14.78	1.96	12	20	193	TAREFAS PRAT. LIDERANÇA
PCOMB	14.72	2.60	10	19	139	PISTA DE COMBATE
POBST	15.06	1.87	11	19	139	PISTA DE OBSTACULOS
MRUSS	14.32	1.96	12	19	139	CORRIDA MONTANHA RUSSA
IOP	14.40	1.84	12	19	193	EXERCICIO DE ORIENTAÇÃO
DEBT	13.77	1.88	11	19	193	DEBATE
IF	14.78	1.96	12	19	139	INFANTARIA
MEDIA	14.72	1.18	12.0	18.3	193	

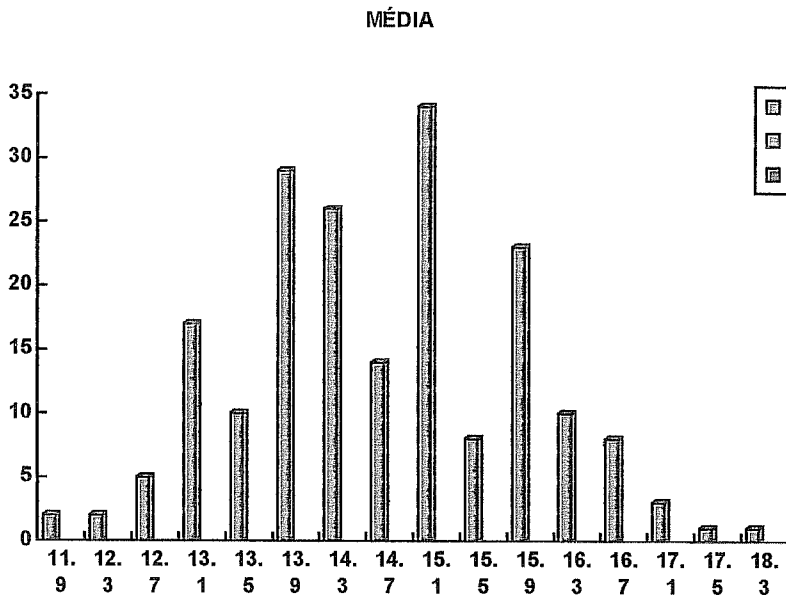
**FREQUENCIES MEDIA**

**/PERCENTILES=25 50 75**

**/HISTOGRAM.**

MEDIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	12.0	2	1.0	1.0	1.0
	12.5	2	1.0	1.0	2.1
	12.8	5	2.6	2.6	4.7
	13.0	12	6.2	6.2	10.9
	13.3	5	2.6	2.6	13.5
	13.5	10	5.2	5.2	18.7
	13.8	12	6.2	6.2	24.9
	14.0	17	8.8	8.8	33.7
	14.3	12	6.2	6.2	39.9
	14.5	14	7.3	7.3	47.2
	14.8	14	7.3	7.3	54.4
	15.0	21	10.9	10.9	65.3
	15.3	13	6.7	6.7	72.0
	15.5	8	4.1	4.1	76.2
	15.8	11	5.7	5.7	81.9
	16.0	12	6.2	6.2	88.1
	16.3	7	3.6	3.6	91.7
	16.5	3	1.6	1.6	93.3
	16.8	8	4.1	4.1	97.4
	17.0	1	.5	.5	97.9
	17.3	2	1.0	1.0	99.0
	17.5	1	.5	.5	99.5
	18.3	1	.5	.5	100.0
<b>Total</b>		<b>193</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Percentile	Value	Percentile	Value	Percentile	Value
25.00	13.875	50.00	14.750	75.00	15.500

## MEDIA

Valid cases 193 Missing cases 0

**MEANS MEDIA BY NCURSO BY CURSO**  
/STATISTICS=ALL.

## Summaries of MEDIA

By levels of NCURSO NUMERO DO CURSO  
CURSO

Variable	Value Label	Mean	Std Dev	Cases
For Entire Population		14.7176	1.1798	193
NCURSO	1	14.2833	1.1215	15
CURSO	2 SARGENTOS AJUDANTES	14.2833	1.1215	15
NCURSO	2	15.0179	.9480	14
CURSO	2 SARGENTOS AJUDANTES	15.0179	.9480	14
NCURSO	3	15.3000	1.1748	25
CURSO	2 SARGENTOS AJUDANTES	15.3000	1.1748	25
NCURSO	4	15.1905	1.4575	21
CURSO	1 CABOS	15.1905	1.4575	21
NCURSO	5	14.0000	1.2980	24
CURSO	1 CABOS	14.0000	1.2980	24
NCURSO	6	14.6413	.9765	23
CURSO	1 CABOS	14.6413	.9765	23
NCURSO	7	14.7935	.9252	23
CURSO	1 CABOS	14.7935	.9252	23
NCURSO	8	14.2708	1.1178	24
CURSO	1 CABOS	14.2708	1.1178	24
NCURSO	9	14.9583	.9079	24
CURSO	1 CABOS	14.9583	.9079	24

**Total Cases = 193**

Summaries of MEDIA  
By levels of NCURSO NUMERO DO CURSO

Value Label	Mean	Std Dev	Sum of Sq	Cases
1	14.2833	1.1215	17.6083	15
2	15.0179	.9480	11.6830	14
3	15.3000	1.1748	33.1250	25
4	15.1905	1.4575	42.4881	21
5	14.0000	1.2980	38.7500	24
6	14.6413	.9765	20.9783	23
7	14.7935	.9252	18.8315	23
8	14.2708	1.1178	28.7396	24
9	14.9583	.9079	18.9583	24
<b>Within Groups Total</b>	<b>14.7176</b>	<b>1.1209</b>	<b>231.1622</b>	<b>193</b>

#### Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	D.F.	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	36.0729	8	4.5091	3.5892	<b>.0007</b>
<b>Linearity</b>	.9182	1	.9182	.7309	<b>.3937</b>
<b>Dev. from Linearity</b>	35.1547	7	5.0221	3.9975	<b>.0004</b>

R = -.0586 R Squared = .0034

**Within Groups** 231.1622 184 1.2563

Eta = .3674 Eta Squared = .1350

#### T-TEST GROUPS=CURSO(1,2)/VARIABLES=MEDIA.

Independent samples of CURSO

Group 1: CURSO EQ 1 Group 2: CURSO EQ 2

t-test for: MEDIA

	Number of Cases	Mean	Standard Deviation	Standard Error
Group 1	139	14.6295	1.177	.100
Group 2	54	14.9444	1.167	.159

F Value	2-Tail Prob.	Pooled Variance Estimate			Separate Variance Estimate		
		t Value	Degrees of Freedom	2-Tail Prob.	t Value	Degrees of Freedom	2-Tail Prob.
1.02	.969	-1.67	191	.096	-1.68	97.31	.096

---

**T-TEST GROUPS=NCURSO(3,5)/VARIABLES=MEDIA.**

Independent samples of NCURSO NUMERO DO CURSO

Group 1: NCURSO EQ 3      Group 2: NCURSO EQ 5

t-test for: MEDIA

	Number of Cases	Mean	Standard Deviation	Standard Error
Group 1	25	15.3000	1.175	.235
Group 2	24	14.0000	1.298	.265

F Value	2-Tail Prob.	Pooled Variance Estimate			Separate Variance Estimate		
		t Value	Degrees of Freedom	2-Tail Prob.	t Value	Degrees of Freedom	2-Tail Prob.
1.22	.630	3.68	47	.001	3.67	46.09	.001

---

# **ANEXO E**

**ANÁLISE DE DADOS**

**DO**

**QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO**

DATA LIST FILE='VALID.DAT'  
 /ID 1-3 CURSO 5 NCURSO 7 COMOR1 9 COMOR2 11 COMOR3 13 COMOR4 15 COMOR5 17  
 COMOR6 19 COMOR7 21 COMOR8 23 COMES1 25 COMES2 27 TPL1 29 TPL2 31 TPL3 33  
 TPL4 35 TPL5 37 TF1 39 TF2 41 TF3 43 GEST1 45 GEST2 47 LID1 49 LID2 51 LID3 53 COMP1  
 55 COMP2 57 COMP3 59 COMP4 61 COMP5 63 COMP6 65.

VARIABLE LABELS NCURSO 'NÚMERO DE CURSO'  
 /COMOR1 'AUTO-APRESENTAÇÃO'  
 /COMOR2 'CONVERSAS INFORMAIS'  
 /COMOR3 'TÉCNICAS COMUNICAÇÃO'  
 /COMOR4 'DEBATE'  
 /COMOR5 'REPRESENTAÇÃO TEATRAL'  
 /COMOR6 'TÉCNICAS ENSINO'  
 /COMOR7 'COMUNICAÇÕES'  
 /COMOR8 'REUNIÕES'  
 /COMES1 'SERVIÇO ESCRITO'  
 /COMES2 'ORDEM OPERAÇÕES'  
 /TPL1 'CORRIDA OBSTÁCULOS'  
 /TPL2 'CORRIDA MONTANHA RUSSA'  
 /TPL3 'CHALLENGES'  
 /TPL4 'EXERCICIO ORIENTAÇÃO'  
 /TPL5 'TPLS'  
 /TF1 'TREINO FISICO GERAL'  
 /TF2 'PISTA COMBATE'  
 /TF3 'CORRIDA CONTINUA'  
 /GEST1 'INTRODUÇÃO GESTÃO'  
 /GEST2 'TOMADA DECISÃO'  
 /LID1 'INTRODUÇÃO LIDERANÇA'  
 /LID2 'TEORIAS LIDERANÇA'  
 /LID3 'DELEGAÇÃO'  
 /COMP1 'MOTIVAÇÃO'  
 /COMP2 'PODER E AUTORIDADE'  
 /COMP3 'MORAL'  
 /COMP4 'GRUPOS'  
 /COMP5 'CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO'  
 /COMP6 'GESTÃO CONFLITOS'.

VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'  
 /COMOR1 TO COMOR8 COMES1 COMES2 TPL1 TO TPL5 TF1 TO TF3 GEST1 GEST2  
 LID1 TO LID3 COMP1 TO COMP6 1 'MAU' 2 'MEDIocre' 3 'MÉDIO'  
 4 'SATISFAZ' 5 'SATISFAZ BASTANTE' 6 'BOM' 7 'MUITO BOM' 8 'EXCELENTE'.

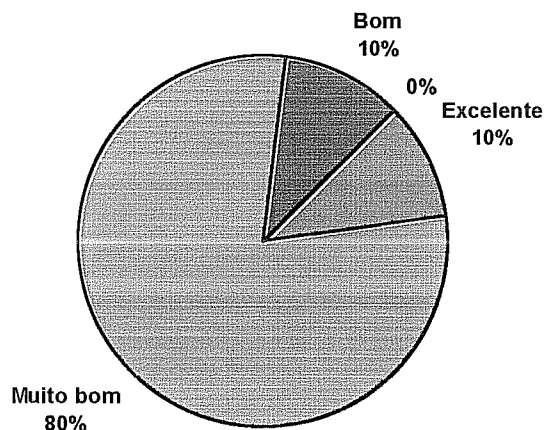
MISSING VALUES COMOR5 TPL1 TO TPL3 TF2 (0).

DESCRIPTIVES ALL  
 /STATISTICS=13.

Number of Valid Observations (Listwise) = 138.00

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
ID	96.50	55.57	1	192	192	
CURSO	1.28	.45	1	2	192	
NCURSO	5.34	2.48	1	9	192	NÚMERO DE CURSO
COMOR1	6.65	1.01	4	8	192	AUTO-APRESENTAÇÃO
COMOR2	6.60	.99	4	8	192	CONVERSAS INFORMAIS
COMOR3	6.99	1.04	4	8	192	TÉCNICAS COMUNICAÇÃO
COMOR4	6.59	.97	4	8	192	DEBATE
COMOR5	7.25	1.04	4	8	138	REPRESENTAÇÃO TEATRAL
COMOR6	7.05	1.05	4	8	192	TÉCNICAS ENSINO
COMOR7	6.94	1.02	4	8	192	COMUNICAÇÕES
COMOR8	6.76	1.10	4	8	192	REUNIÕES
COMES1	6.59	1.14	2	8	192	SERVIÇO ESCRITO
COMES2	6.81	1.03	4	8	192	ORDEM OPERAÇÕES
TPL1	6.76	1.27	4	8	138	CORRIDA OBSTÁCULOS
TPL2	6.86	1.28	2	8	138	CORRIDA MONTANHA RUSS
TPL3	6.74	1.10	4	8	138	CHALLENGES
TPL4	7.44	.94	4	8	192	EXERCÍCIO ORIENTAÇÃO
TPL5	7.34	.92	4	8	192	TPLS
TF1	7.01	1.09	4	8	192	TREINO FÍSICO GERAL
TF2	6.26	1.69	2	8	138	PISTA COMBATE
TF3	6.86	1.17	4	8	192	CORRIDA CONTÍNUA
GEST1	6.79	1.08	4	8	192	INTRODUÇÃO GESTÃO
GEST2	6.92	1.13	4	8	192	TOMADA DECISÃO
LID1	7.14	1.00	4	8	192	INTRODUÇÃO LIDERANÇA
LID2	7.15	1.01	4	8	192	TEORIAS LIDERANÇA
LID3	6.99	1.03	4	8	192	DELEGAÇÃO
COMP1	7.10	1.06	4	8	192	MOTIVAÇÃO
COMP2	6.70	1.03	4	8	192	PODER E AUTORIDADE
COMP3	6.72	1.15	4	8	192	MORAL
COMP4	6.98	1.01	4	8	192	GRUPOS
COMP5	6.97	1.06	4	8	192	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
COMP6	6.83	1.05	4	8	192	GESTÃO CONFLITOS

## Questionário de opinião



CROSSTABS COMOR1 COMOR2 COMOR3 COMOR4 COMOR5 COMOR6 COMOR7  
COMOR8 BY NCURSO  
/CELLS=COUNT EXPECTED  
/STATISTICS=1.

## COMOR1 AUTO-APRESENTAÇÃO by NCURSO NÚMERO DE CURSO

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	37.60236	32	.22799
Likelihood Ratio	37.65650	32	.22616
Mantel-Haenszel test for linear association	6.20189	1	.01276
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	22 OF	45 ( 48.9%)	

## COMOR2 CONVERSAS INFORMAIS by NCURSO NÚMERO DE CURSO

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	37.34542	32	.23681
Likelihood Ratio	42.51117	32	.10134
Mantel-Haenszel test for linear association	1.20368	1	.27259
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	26 OF	45 ( 57.8%)	

**COMOR3 TÉCNICAS COMUNICAÇÃO by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	32.13493	32	.46006
Likelihood Ratio	36.72053	32	.25920
Mantel-Haenszel test for linear association	1.14983	1	.28358
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	23 OF	45 ( 51.1%)	

**COMOR4 DEBATE by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	34.09822	32	.36701
Likelihood Ratio	36.95473	32	.25065
Mantel-Haenszel test for linear association	.00032	1	.98568
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	24 OF	45 ( 53.3%)	

**COMOR5 REPRESENTAÇÃO TEATRAL by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	42.37070	20	.00247
Likelihood Ratio	39.54801	20	.00570
Mantel-Haenszel test for linear association	1.72188	1	.18945
Minimum Expected Frequency -	.457		
Cells with Expected Frequency < 5 -	18 OF	30 ( 60.0%)	

**COMOR6 TÉCNICAS ENSINO by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	72.13103	32	.00006
Likelihood Ratio	75.27114	32	.00002
Mantel-Haenszel test for linear association	2.11296	1	.14606
Minimum Expected Frequency -	.219		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 ( 64.4%)	

## COMOR7 COMUNICAÇÕES by NCURSO NÚMERO DE CURSO

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	33.18894	32	.40904
Likelihood Ratio	33.81419	32	.37992
Mantel-Haenszel test for linear association	5.48661	1	.01916
Minimum Expected Frequency -	.146		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

## COMOR8 REUNIÕES by NCURSO NÚMERO DE CURSO

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	51.62218	32	.01546
Likelihood Ratio	48.88170	32	.02848
Mantel-Haenszel test for linear association	.97599	1	.32319
Minimum Expected Frequency -	.438		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

CROSSTABS TPL1 TPL2 TPL3 TPL4 TPL5 BY NCURSO  
/CELLS=COUNT EXPECTED  
/STATISTICS=1.

## TPL1 CORRIDA OBSTÁCULOS by NCURSO NÚMERO DE CURSO

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	45.65509	20	.00090
Likelihood Ratio	47.62716	20	.00048
Mantel-Haenszel test for linear association	12.23786	1	.00047
Minimum Expected Frequency -	.457		
Cells with Expected Frequency < 5 -	18 OF	30 ( 60.0%)	

**TPL2 CORRIDA MONTANHA RUSSA by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	27.33120	25	.33954
Likelihood Ratio	29.37994	25	.24835
Mantel-Haenszel test for linear association	4.93976	1	.02625
Minimum Expected Frequency - .152			
Cells with Expected Frequency < 5 - 24 OF 36 (66.7%)			

**TPL3 CHALLENGES by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	31.79764	20	.04550
Likelihood Ratio	37.63617	20	.00981
Mantel-Haenszel test for linear association	.79810	1	.37166
Minimum Expected Frequency - .152			
Cells with Expected Frequency < 5 - 18 OF 30 (60.0%)			

**TPL4 EXERCÍCIO ORIENTAÇÃO by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	39.30789	32	.17516
Likelihood Ratio	40.21811	32	.15095
Mantel-Haenszel test for linear association	4.13542	1	.04199
Minimum Expected Frequency - .219			
Cells with Expected Frequency < 5 - 36 OF 45 (80.0%)			

**TPL5 TPLS by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	58.18120	32	.00313
Likelihood Ratio	44.49015	32	.07001
Mantel-Haenszel test for linear association	3.17118	1	.07495
Minimum Expected Frequency - .146			
Cells with Expected Frequency < 5 - 36 OF 45 (80.0%)			

**CROSSTABS TF1 TF2 TF3 BY NCURSO**  
**/CELLS=COUNT EXPECTED**  
**/STATISTICS=1.**

**TF1 TREINO FÍSICO GERAL by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	47.45487	32	.03858
Likelihood Ratio	52.97636	32	.01128
Mantel-Haenszel test for linear association	4.67103	1	.03068
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 (64.4%)	

**TF2 PISTA COMBATE by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	58.66391	30	.00133
Likelihood Ratio	63.34278	30	.00036
Mantel-Haenszel test for linear association	3.01676	1	.08241
Minimum Expected Frequency -	.609		
Cells with Expected Frequency < 5 -	30 OF	42 (71.4%)	

**TF3 CORRIDA CONTÍNUA by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	45.97764	32	.05223
Likelihood Ratio	50.23244	32	.02117
Mantel-Haenszel test for linear association	.20702	1	.64911
Minimum Expected Frequency -	.292		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 (62.2%)	

**CROSSTABS GEST1 GEST2 LID1 LID2 LID3 BY NCURSO**  
**/CELLS=COUNT EXPECTED**  
**/STATISTICS=1.**

**GEST1 INTRODUÇÃO GESTÃO by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	52.95918	32	.01133
Likelihood Ratio	50.19552	32	.02134
Mantel-Haenszel test for linear association	2.57372	1	.10865
Minimum Expected Frequency -	.438		
Cells with Expected Frequency < 5 -	22 OF	45 ( 48.9%)	

**GEST2 TOMADA DECISÃO by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	61.18886	32	.00142
Likelihood Ratio	63.88120	32	.00068
Mantel-Haenszel test for linear association	.34222	1	.55855
Minimum Expected Frequency -	.146		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

**LID1 INTRODUÇÃO LIDERANÇA by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	62.42398	32	.00102
Likelihood Ratio	58.20008	32	.00311
Mantel-Haenszel test for linear association	3.08019	1	.07925
Minimum Expected Frequency -	.219		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 ( 64.4%)	

**LID2 TEORIAS LIDERANÇA by N CURSO NÚMERO DE CURSO**

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	42.15215	32	.10810
Likelihood Ratio	43.49561	32	.08455
Mantel-Haenszel test for linear association	4.24644	1	.03933
Minimum Expected Frequency -	.146		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 ( 64.4%)	

**LID3 DELEGAÇÃO by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	33.62386	32	.38868
Likelihood Ratio	38.32465	32	.20441
Mantel-Haenszel test for linear association	.53348	1	.46515
Minimum Expected Frequency -	.219		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

**CROSSTABS COMP1 COMP2 COMP3 COMP4 COMP5 COMP6 BY NCURSO**  
**/CELLS=COUNT EXPECTED**  
**/STATISTICS=1.**

**COMP1 MOTIVAÇÃO by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	52.93839	32	.01138
Likelihood Ratio	49.82537	32	.02317
Mantel-Haenszel test for linear association	3.04563	1	.08095
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 ( 64.4%)	

**COMP2 PODER E AUTORIDADE by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	29.78939	32	.57887
Likelihood Ratio	33.38664	32	.39973
Mantel-Haenszel test for linear association	1.42920	1	.23189
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	29 OF	45 ( 64.4%)	

**COMP3 MORAL by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
Pearson	23.67453	32	.85595
Likelihood Ratio	28.61740	32	.63852
Mantel-Haenszel test for linear association	.22970	1	.63175
Minimum Expected Frequency -	.365		
Cells with Expected Frequency < 5 -	27 OF	45 ( 60.0%)	

**COMP4 GRUPOS by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<u>Chi-Square</u>	<u>Value</u>	<u>DF</u>	<u>Significance</u>
Pearson	46.32635	32	.04868
Likelihood Ratio	40.17108	32	.15214
Mantel-Haenszel test for linear association	.81016	1	.36807
Minimum Expected Frequency -	.146		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

**COMP5 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<u>Chi-Square</u>	<u>Value</u>	<u>DF</u>	<u>Significance</u>
Pearson	28.14098	32	.66237
Likelihood Ratio	30.31626	32	.55189
Mantel-Haenszel test for linear association	.00037	1	.98471
Minimum Expected Frequency -	.292		
Cells with Expected Frequency < 5 -	28 OF	45 ( 62.2%)	

**COMP6 GESTÃO CONFLITOS by NCURSO NÚMERO DE CURSO**

<u>Chi-Square</u>	<u>Value</u>	<u>DF</u>	<u>Significance</u>
Pearson	44.86356	32	.06512
Likelihood Ratio	51.32242	32	.01655
Mantel-Haenszel test for linear association	4.25166	1	.03921
Minimum Expected Frequency -	.292		
Cells with Expected Frequency < 5 -	27 OF	45 ( 60.0%)	

# **ANEXO F**

**ANÁLISE DE DADOS**

**DAS**

**QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS**

DATA LIST FILE='QUALIF.DAT'  
/ID 1-3 CURSO 5 NCURSO 7 QUALIF 9-10.

VARIABLE LABELS NCURSO 'NÚMERO DE CURSO' QUALIF 'HABILITAÇÕES LITERÁRIAS'.

MISSING VALUES QUALIF (0).

RECODE QUALIF (1 THRU 4=1) (5 THRU 6=2) (7 THRU 9=3) (10 THRU 11=4) (12 THRU HI=5).

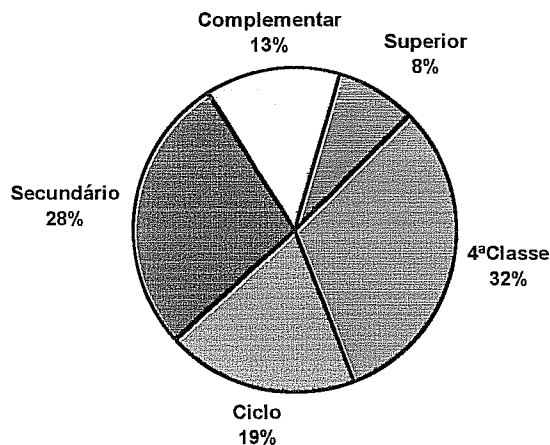
VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'  
/QUALIF 1 '4ª CLASSE' 2 'CICLO PREPARATÓRIO' 3 'SECUNDÁRIO' 4 'COMPLEMENTAR' 5 'SUPERIOR'.

FREQUENCIES VARIABLES=QUALIF  
/STATISTICS MEAN MODE STDDEV  
/HISTOGRAM.

QUALIF HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
4ª CLASSE	1	45	26.9	31.9	31.9
CICLO PREPARATÓRIO	2	27	16.2	19.1	51.1
SECUNDÁRIO	3	39	23.4	27.7	78.7
COMPLEMENTAR	4	19	11.4	13.5	92.2
SUPERIOR	5	11	6.6	7.8	100.0
	0	26	15.6	Missing	
	Total	167	100.0	100.0	

Habilitações Literárias



Mean 2.461 Mode 1.000 Std dev 1.279

MEANS QUALIF BY NCURSO BY CURSO  
/STATISTICS=ALL.

Summaries of **QUALIF** **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**  
 By levels of **NCURSO** **NÚMERO DE CURSO**  
**CURSO**

Variable	Value	Label	Mean	Std Dev	Cases
For Entire Population			2.4610	1.2790	141
NCURSO	1		1.7500	.9105	20
CURSO	1	CABOS	1.7500	.9105	20
NCURSO	2		1.5238	.7496	21
CURSO	2	SARGENTOS AJUDANTES	1.5238	.7496	21
NCURSO	3		3.5200	1.4468	25
CURSO	1	CABOS	3.5200	1.4468	25
NCURSO	4		3.3913	.7223	23
CURSO	1	CABOS	3.3913	.7223	23
NCURSO	5		2.0000	.8944	16
CURSO	1	CABOS	2.0000	.8944	16
NCURSO	6		2.2105	1.2283	19
CURSO	1	CABOS	2.2105	1.2283	19
NCURSO	7		2.3529	1.1147	17
CURSO	1	CABOS	2.3529	1.1147	17

Total Cases = 167

Missing Cases = 26 OR 15.6 PCT.

Summaries of **QUALIF** **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**  
 By levels of **NCURSO** **NÚMERO DE CURSO**

Value	Label	Mean	Std Dev	Sum of Sq	Cases
1		1.7500	.9105	15.7500	20
2		1.5238	.7496	11.2381	21
3		3.5200	1.4468	50.2400	25
4		3.3913	.7223	11.4783	23
5		2.0000	.8944	12.0000	16
6		2.2105	1.2283	27.1579	19
7		2.3529	1.1147	19.8824	17
-----					
Within Groups Total		2.4610	1.0500	147.7466	141

## Criterion Variable QUALIF

## Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	D.F.	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81.2889	6	13.5481	12.2876	.0000
Linearity	2.0702	1	2.0702	1.8776	.1729
Dev. from Linearity	79.2187	5	15.8437	14.3696	.0000

R = .0951 R Squared = .0090

Within Groups 147.7466 134 1.1026

Eta = .5958 Eta Squared = .3549

CROSSTABS QUALIF BY CURSO  
/CELLS=COUNT ROWS COLUMNS EXPECTED  
/STATISTICS=1.

## QUALIF HABILITAÇÕES LITERÁRIAS by CURSO

CURSO Count Exp Val Row Pct Col Pct	CABOS		SARGENTOS AJUDANTES		Row Total
	Count	Exp Val	Count	Exp Val	
4ª CLASSE	32 38.3 71% 26.7%		13 6.7 28.9% 61.9%		45 31.9%
CICLO PREPARATÓRIO	22 23.0 81.5% 18.3%		5 4.0 18.5% 23.8%		27 19.1%
SECUNDÁRIO	36 33.2 92.3% 30.0%		3 5.8 7.7% 14.3%		39 27.7%
COMPLEMENTAR	19 16.2 100.0% 15.8%		0 2.8 .0% .0%		19 13.5%
SUPERIOR	11 9.4 100% 9.2%		0 1.6 .0% .0%		11 7.8%
COLUMN TOTAL	120 85.1%		21 14.9%		141 100%

<b>Chi-Square</b>	<b>Value</b>	<b>DF</b>	<b>Significance</b>
<b>Pearson</b>	<b>14.07915</b>	<b>4</b>	<b>.00705</b>
<b>Likelihood Ratio</b>	<b>17.55077</b>	<b>4</b>	<b>.00151</b>
<b>Mantel-Haenszel test for linear association</b>	<b>13.24743</b>	<b>1</b>	<b>.00027</b>
<b>Minimum Expected Frequency -</b>	<b>1.638</b>		
<b>Cells with Expected Frequency &lt; 5 -</b>	<b>3 OF</b>	<b>10 (30.0%)</b>	

# **ANEXO G**

## **ANÁLISE DE DADOS DE ESTILOS DE LIDERANÇA** **(HERSEY E BLANCHARD)**

review 'lead.inc'.

DATA LIST FILE='LEAD.DAT'

/ID 1-3 CURSO 5 NCURSO 7 S1 9 S2 11-12 S3 14 S4 16 EFIC 18-20.

VARIABLE LABELS S1 'DIRECTIVO' S2 'NEGOCIATIVO' S3 'PARTICIPATIVO'  
S4 'DELEGATIVO' EFIC 'EFICÁCIA ESTILOS LIDERANÇA'.

RECODE EFIC (-24 THRU -19=1) (-18 THRU -13=2) (-12 THRU -7=3) (-6 THRU -1=4)  
(0 THRU 6=5) (7 THRU 12=6) (13 THRU 18=7) (19 THRU HI=8).

VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'  
/EFIC 1 'MUITISSIMO INEFICAZ' 2 'MUITO INEFICAZ' 3 'BASTANTE INEFICAZ'  
4 'INEFICAZ' 5 'EFICAZ' 6 'BASTANTE EFICAZ' 7 'MUITO EFICAZ' 8 'MUITISSIMO  
EFICAZ'.

FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 EFIC

The raw data or transformation pass is proceeding

139 cases are written to the compressed active file.

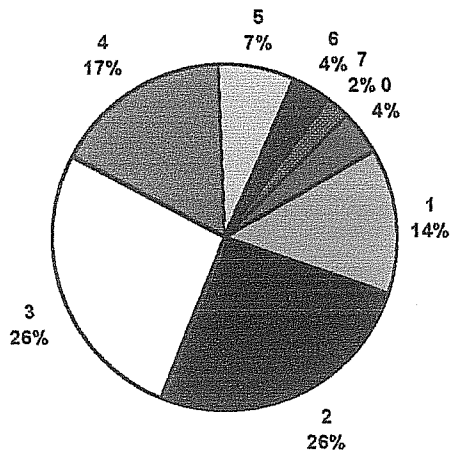
/STATISTICS MEAN MODE STDDEV

/BARCHART.

S1 DIRECTIVO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	6	4.3	4.3	4.3
	1	19	13.7	13.7	18.0
	2	36	25.9	25.9	43.9
	3	37	26.6	26.6	70.5
	4	23	16.5	16.5	87.1
	5	10	7.2	7.2	94.2
	6	5	3.6	3.6	97.8
	7	3	2.2	2.2	100.0
Total		139	100.0	100.0	

Valores assumidos no estilo Directivo



**S1 DIRECTIVO**

Mean 2.842 Mode 3.000 Std dev 1.519

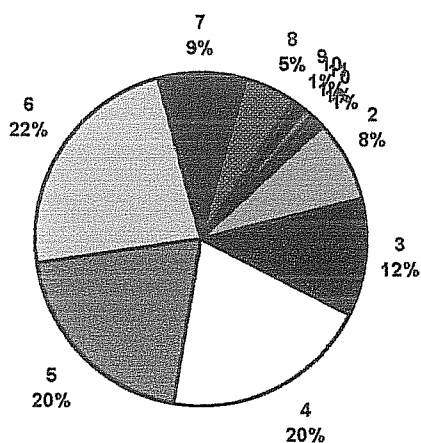
Valid cases 139 Missing cases 0

**S2 NEGOCIATIVO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	.7	.7	.7
	2	11	7.9	7.9	8.6
	3	16	11.5	11.5	20.1
	4	28	20.1	20.1	40.3
	5	28	20.1	20.1	60.4
	6	32	23.0	23.0	83.5
	7	12	8.6	8.6	92.1
	8	7	5.0	5.0	97.1
	9	2	1.4	1.4	98.6
	10	1	.7	.7	99.3
	11	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**S2 NEGOCIATIVO**

Valores estilo Negociativo



Mean 4.986 Mode 6.000 Std dev 1.810

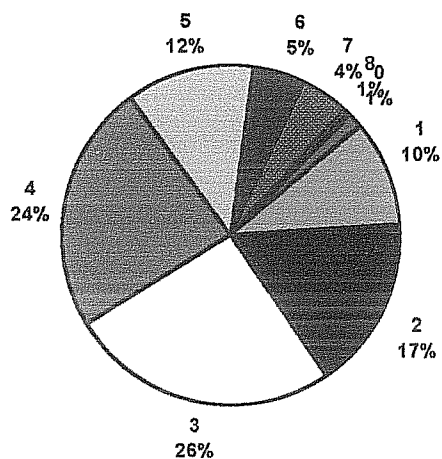
Valid cases 139 Missing cases 0

## S3 PARTICIPATIVO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	2	1.4	1.4	1.4
	1	14	10.1	10.1	11.5
	2	23	16.5	16.5	28.1
	3	36	25.9	25.9	54.0
	4	33	23.7	23.7	77.7
	5	17	12.2	12.2	89.9
	6	7	5.0	5.0	95.0
	7	6	4.3	4.3	99.3
	8	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## S3 PARTICIPATIVO

Valores estilo Participativo



Mean 3.432 Mode 3.000 Std dev 1.606

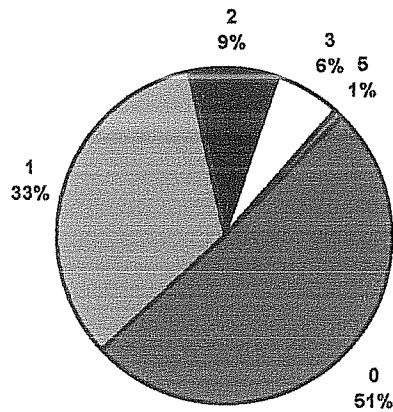
Valid cases 139 Missing cases 0

## S4 DELEGATIVO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	71	51.1	51.1	51.1
	1	46	33.1	33.1	84.2
	2	12	8.6	8.6	92.8
	3	9	6.5	6.5	99.3
	5	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## DELEGATIVO

Valores estilo Delegativo



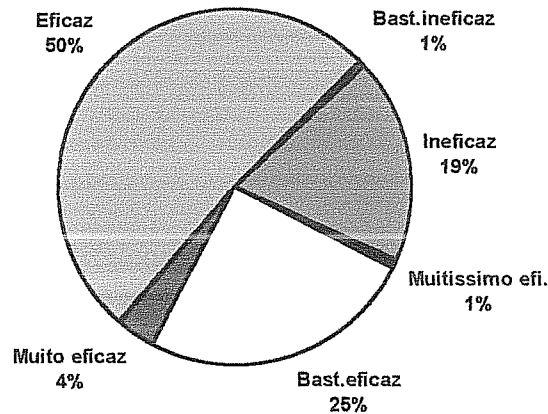
Mean .734 Mode .000 Std dev .952

Valid cases 139 Missing cases 0

## EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
BASTANTE INEFICAZ	3	1	.7	.7	.7
INEFICAZ	4	26	18.7	18.7	19.4
EFICAZ	5	71	51.1	51.1	70.5
BASTANTE EFICAZ	6	35	25.2	25.2	95.7
MUITO EFICAZ	7	5	3.6	3.6	99.3
MUITISSIMO EFICAZ	8	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Valores Eficácia



Mean 5.144 Mode 5.000 Std dev .813

DATA LIST FILE='LEAD.DAT'

/ID 1-3 CURSO 5 NCURSO 7 S1 9 S2 11-12 S3 14 S4 16 EFIC 18-20.

VARIABLE LABELS S1 'DIRECTIVO' S2 'NEGOCIATIVO' S3 'PARTICIPATIVO'  
S4 'DELEGATIVO' EFICÁCIA ESTILOS LIDERANÇA'.

RECODE EFIC (-24 THRU -19=1) (-18 THRU -13=2) (-12 THRU -7=3) (-6 THRU -1=4)  
(0 THRU 6=5) (7 THRU 12=6) (13 THRU 18=7) (19 THRU HI=8).

VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'  
/EFIC 1 'MUITISSIMO INEFICAZ' 2 'MUITO INEFICAZ' 3 'BASTANTE INEFICAZ'  
4 'INEFICAZ' 5 'EFICAZ' 6 'BASTANTE EFICAZ' 7 'MUITO EFICAZ'  
8 'MUITISSIMO EFICAZ'.

DESCRIPTIVES S1 TO S4.

The raw data or transformation pass is proceeding

139 cases are written to the compressed active file.

Number of Valid Observations (Listwise) = 139.00

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
S1	2.84	1.52	0	7	139	DIRECTIVO
S2	4.99	1.81	0	11	139	NEGOCIATIVO
S3	3.43	1.61	0	8	139	PARTICIPATIVO
S4	.73	.95	0	5	139	DELEGATIVO

IF ((S1>S2)AND(S1>S3)AND(S1>S4))G=1.

IF ((S2>S1)AND(S2>S3)AND(S2>S4))G=2.

IF ((S3>S1)AND(S3>S2)AND(S3>S4))G=3.

IF ((S4>S1)AND(S4>S2)AND(S4>S3))G=4.

FREQUENCIES VARIABLES=G

The raw data or transformation pass is proceeding

139 cases are written to the compressed active file.

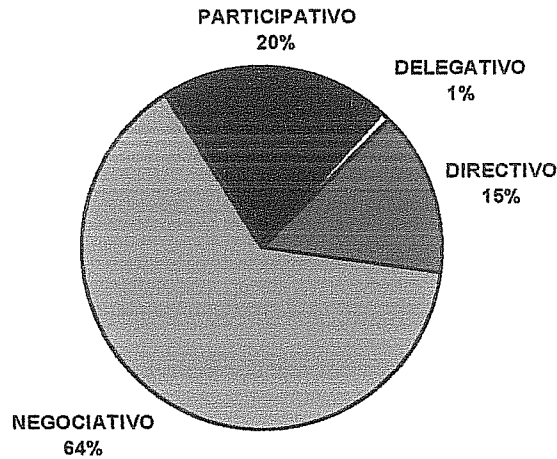
/STATISTICS MEAN MODE STDDEV

/BARCHART.

G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
(DIRECTIVO)	1.00	18	12.9	14.8	14.8
(NEGOCIATIVO)	2.00	78	56.1	63.9	78.7
(PARTICIPATIVO)	3.00	25	18.0	20.5	99.2
(DELEGATIVO)	4.00	1	.7	.8	100.0
		17	12.2	Missing	
Total		139	100.0	100.0	

ESTILO DOMINANTE



Mean 2.074 Mode 2.000 Std dev .619

IF ((S1>S3)AND(S1>S4)AND(S2>S3)AND(S2>S4))S=1.

IF ((S1>S2)AND(S1>S4)AND(S3>S2)AND(S3>S4))S=2.

IF ((S1>S2)AND(S1>S3)AND(S4>S2)AND(S4>S3))S=3.

IF ((S2>S1)AND(S2>S4)AND(S3>S1)AND(S3>S4))S=4.

IF ((S2>S1)AND(S2>S3)AND(S4>S1)AND(S4>S3))S=5.

IF ((S3>S1)AND(S3>S2)AND(S4>S1)AND(S4>S2))S=6.

FREQUENCIES VARIABLES=S

The raw data or transformation pass is proceeding

139 cases are written to the compressed active file.

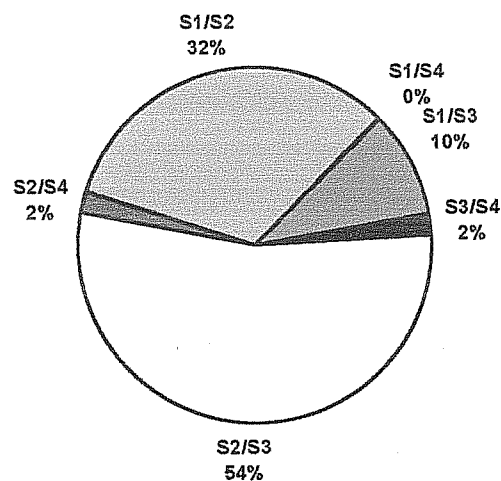
/STATISTICS MEAN MODE STDDEV

/BARCHART.

S

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
(S1/S2)	1.00	33	23.7	32.4	32.4
(S1/S3)	2.00	10	7.2	9.8	42.2
(S1/S4)	3.00	0	.0	.0	42.2
(S2/S3)	4.00	55	39.6	53.9	96.1
(S2/S4)	5.00	2	1.4	2.0	98.0
(S3/S4)	6.00	2	1.4	2.0	100.0
.		37	26.6	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		139	100.0	100.0	

ESTILO DOMINANTE/ESTILO SECUNDÁRIO



Mean 2.892 Mode 4.000 Std dev 1.482

Valid cases 102 Missing cases 37

CROSSTABS S1 S2 S3 S4 EFIC BY NCURSO CURSO  
/CELLS=COUNT ROW COLUMN EXPECTED  
/STATISTICS=1.

## S1 DIRECTIVO by NCURSO

(NCURSO)

Count							Pct
Exp Val							
Row	Row						
Col Pct	1	2	3	4	5	6	
Total							
(S1)	0	0	0	4	0	2	6
0	1.1 .0% .0%	1.0 .0% .0%	1.0 .0% .0%	.9 66.7% 20.0%	1.0 .0% .0%	1.0 33.3% 8.7%	4.3%
1	1 3.4 5.3% 4.0%	1 3.3 5.3% 4.2%	2 3.3 10.5% 8.3%	9 2.7 47.4% 45.0%	4 3.1 21.1% 17.4%	2 3.1 10.5% 8.7%	19 13.7%
2	9 6.5 25.0% 36.0%	7 6.2 19.4% 29.2%	8 6.2 22.2% 33.3%	1 5.2 2.8% 5.0%	7 6.0 19.4% 30.4%	4 6.0 11.1% 17.4%	36 25.9%
3	5 6.7 13.5% 20.0%	7 6.4 18.9% 29.2%	8 6.4 21.6% 33.3%	3 5.3 8.1% 15.0%	8 6.1 21.6% 34.8%	6 6.1 16.2% 26.1%	37 26.6%
4	7 4.1 30.4% 28.0%	6 4.0 26.1% 25.0%	4 4.0 17.4% 16.7%	1 3.3 4.3% 5.0%	2 3.8 8.7% 8.7%	3 3.8 13.0% 13.0%	23 16.5%
5	1 1.8 10.0% 4.0%	2 1.7 20.0% 8.3%	0 1.7 .0% .0%	2 1.4 20.0% 10.0%	1 1.7 10.0% 4.3%	4 1.7 40.0% 17.4%	10 7.2%
6	2 .9 40.0% 8.0%	0 .9 .0% .0%	2 .9 40.0% 8.3%	0 .7 .0% .0%	0 .8 .0% .0%	1 .8 20.0% 4.3%	5 3.6%
7	0 .5 .0% .0%	1 .5 33.3% 4.2%	0 .5 .0% .0%	0 .4 .0% .0%	1 .5 33.3% 4.3%	1 .5 33.3% 4.3%	3 2.2%
Column Total	25 18.0%	24 17.3%	24 17.3%	20 14.4%	23 16.5%	23 16.5%	139 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	63.46657	35	.00226
Likelihood Ratio	63.66715	35	.00215
Mantel-Haenszel test for linear association	1.02272	1	.31187
Minimum Expected Frequency -	.432		

Cells with Expected Frequency &lt; 5 - 36 OF 48 ( 75.0%)

S1 DIRECTIVO by CURSO

Count Exp Val Row Pct Col Pct	(CURSO)		Row Total
	CABOS 1	SARGENTOS AJUDANTES 2	
(S1) 0	6 4.9 100.0% 5.3%	0 1.1 .0% .0%	6 4.3%
1	18 15.6 94.7% 15.8%	1 3.4 5.3% 4.0%	19 13.7%
2	27 29.5 75.0% 23.7%	9 6.5 25.0% 36.0%	36 25.9%
3	32 30.3 86.5% 28.1%	5 6.7 13.5% 20.0%	37 26.6%
4	16 18.9 69.6% 14.0%	7 4.1 30.4% 28.0%	23 16.5%
5	9 8.2 90.0% 7.9%	1 1.8 10.0% 4.0%	10 7.2%
6	3 4.1 60.0% 2.6%	2 .9 40.0% 8.0%	5 3.6%
7	3 2.5 100.0% 2.6%	0 .5 .0% .0%	3 2.2%
<b>Column Total</b>	<b>114 82.0%</b>	<b>25 18.0%</b>	<b>139 100.0%</b>

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10.25260	7	.17471
Likelihood Ratio	11.85791	7	.10533
Mantel-Haenszel test for linear association	1.33781	1	.24742
Minimum Expected Frequency -	.540		
Cells with Expected Frequency < 5 -	9 OF 16 ( 56.3%)		

S2 NEGOCIATIVO by NCURSO  
(NCURSO)

Count Exp Val	Row						Pct
	1	2	3	4	5	6	
Row Col Pct Total	1	2	3	4	5	6	
(S2)	0	0	0	0	0	1	1
0	.2 .0% .0%	.2 .0% .0%	.2 .0% .0%	.1 .0% .0%	.2 .0% .0%	.2 100.0% 4.3%	.7%
2	6 2.0 54.5% 24.0%	1 1.9 9.1% 4.2%	3 1.9 27.3% 12.5%	1 1.6 9.1% 5.0%	0 1.8 .0% .0%	0 1.8 .0% .0%	11 7.9%
3	2 2.9 12.5% 8.0%	6 2.8 37.5% 25.0%	4 2.8 25.0% 16.7%	3 2.3 18.8% 15.0%	0 2.6 .0% .0%	1 2.6 6.3% 4.3%	16 11.5%
4	6 5.0 21.4% 24.0%	5 4.8 17.9% 20.8%	2 4.8 7.1% 8.3%	4 4.0 14.3% 20.0%	7 4.6 25.0% 30.4%	4 4.6 14.3% 17.4%	28 20.1%
5	6 5.0 21.4% 24.0%	5 4.8 17.9% 20.8%	3 4.8 10.7% 12.5%	3 4.0 10.7% 15.0%	7 4.6 25.0% 30.4%	4 4.6 14.3% 17.4%	28 20.1%
6	5 5.8 15.6% 20.0%	4 5.5 12.5% 16.7%	7 5.5 21.9% 29.2%	3 4.6 9.4% 15.0%	6 5.3 18.8% 26.1%	7 5.3 21.9% 30.4%	32 23.0%
7	0 2.2 .0% .0%	3 2.1 25.0% 12.5%	3 2.1 25.0% 12.5%	2 1.7 16.7% 10.0%	1 2.0 8.3% 4.3%	3 2.0 25.0% 13.0%	12 8.6%
8	0 1.3 .0% .0%	0 1.2 .0% .0%	1 1.2 14.3% 4.2%	3 1.0 42.9% 15.0%	2 1.2 28.6% 8.7%	1 1.2 14.3% 4.3%	7 5.0%
9	0 .4 .0% .0%	0 .3 .0% .0%	1 .3 50.0% 4.2%	1 .3 50.0% 5.0%	0 .3 .0% .0%	0 .3 .0% .0%	2 1.4%
10	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 .2 100.0% 4.3%	1 0.7%
11	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 .2 100.0% 4.3%	1 0.7%

Column Total	25 18.0%	24 17.3%	24 17.3%	20 14.4%	23 16.5%	23 16.5%	139 100%
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	59.92338	50	.15888
Likelihood Ratio	61.93528	50	.11991
Mantel-Haenszel test for linear association	11.62338	1	.00065
Minimum Expected Frequency -	.144		
Cells with Expected Frequency < 5 -	59 OF 66 ( 89.4%)		

Number of Missing Observations: 0

### S2 NEGOCIATIVO by CURSO

(CURSO)

Count	CABOS		SARGENTOS	Row Total
Exp Val	AJUDANTES			
Row Pct	1	2		
Col Pct				
(S2)	1	0	1	
0	.8 100.0% .9%	.2 .0% .0%	0.7%	
2	5 9.0 45.5% 4.4%	6 2.0 54.5% 24.0%	7.9%	
3	14 13.1 87.5% 12.3%	2 2.9 12.5% 8.0%	11.5%	
4	22 23.0 78.6% 19.3%	6 5.0 21.4% 24.0%	20.1%	
5	22 23.0 78.6% 19.3%	6 5.0 21.4% 24.0%	20.1%	
6	27 26.2 84.4% 23.7%	5 5.8 15.6% 20.0%	23.0%	
7	12 9.8 100.0% 10.5%	0 2.2 .0% .0%	8.6%	
8	7 5.7 100.0% 6.1%	0 1.3 .0% .0%	5.0%	

9	2 1.6 100.0% 1.8%	0 .4 .0% .0%	2 1.4%
10	1 .8 100.0% .9%	0 .2 .0% .0%	1 0.7%
11	1 .8 100.0% .9%	0 .2 .0% .0%	1 0.7%
Column Total	114 82.0%	25 18.0%	139 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	16.12797	10	.09603
Likelihood Ratio	17.84139	10	.05770
Mantel-Haenszel test for linear association	7.63312	1	.00573

Minimum Expected Frequency - .180  
Cells with Expected Frequency < 5 - 12 OF 22 ( 54.5%)

S3 PARTICIPATIVO by NCURSO (NCURSO)

Count	Row						Pct
Exp Val	1	2	3	4	5	6	
Row Col Pct	1	2	3	4	5	6	
Total	1	2	3	4	5	6	
(S3)	0	0	1	0	0	1	2
0	.4 .0% .0%	.3 .0% .0%	.3 50.0% 4.2%	.3 .0% .0%	.3 .0% .0%	.3 50.0% 4.3%	1.4%
1	1 2.5 7.1% 4.0%	2 2.4 14.3% 8.3%	3 2.4 21.4% 12.5%	0 2.0 .0% .0%	3 2.3 21.4% 13.0%	5 2.3 35.7% 21.7%	14 10.1%
2	3 4.1 13.0% 12.0%	1 4.0 4.3% 4.2%	5 4.0 21.7% 20.8%	2 3.3 8.7% 10.0%	7 3.8 30.4% 30.4%	5 3.8 21.7% 21.7%	23 16.5%
3	5 6.5 13.9% 20.0%	9 6.2 25.0% 37.5%	4 6.2 11.1% 16.7%	5 5.2 13.9% 25.0%	4 6.0 11.1% 17.4%	9 6.0 25.0% 39.1%	36 25.9%

	7	8	6	5	4	3	33
4	5.9 21.2% 28.0%	5.7 24.2% 33.3%	5.7 18.2% 25.0%	4.7 15.2% 25.0%	5.5 12.1% 17.4%	5.5 9.1% 13.0%	23.7%
5	6 3.1 35.3% 24.0%	2 2.9 11.8% 8.3%	2 2.9 11.8% 8.3%	3 2.4 17.6% 15.0%	4 2.8 23.5% 17.4%	0 2.8 .0% .0%	17 12.2%
6	2 1.3 28.6% 8.0%	1 1.2 14.3% 4.2%	1 1.2 14.3% 4.2%	2 1.0 28.6% 10.0%	1 1.2 14.3% 4.2%	0 1.2 .0% .0%	7 5.0%
7	1 1.1 16.7% 4.0%	1 1.0 16.7% 4.2%	2 1.0 33.3% 8.3%	2 .9 33.3% 10.0%	0 1.0 .0% .0%	0 1.0 .0% .0%	6 4.3%
8	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 .1 100.0% 5.0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 0.7%
Column Total	25 18.0%	24 17.3%	24 17.3%	20 14.4%	23 16.5%	23 16.5%	139 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	43.84192	40	.31187
Likelihood Ratio	48.62277	40	.16459
Mantel-Haenszel test for linear association	9.55997	1	.00199
Minimum Expected Frequency -	.144		
Cells with Expected Frequency < 5 -	43 OF 54 (79.6%)		

Number of Missing Observations: 0

### S3 PARTICIPATIVO by CURSO

(CURSO)

Count	CABOS		SARGENTOS	Row
Exp Val	AJUDANTES			Total
Row Pct	1	2		
Col Pct				
(S3)	2	0	2	
0	1.6 100.0% 1.8%	.4 .0% .0%	1.4%	
1	13 11.5 92.9% 11.4%	1 2.5 7.1% 4.0%	10.1%	14
2	20 18.9 87.0% 17.5%	3 4.1 13.0% 12.0%	16.5%	23

3	31 29.5 86.5% 27.2%	5 6.5 13.9% 20.0%	36 25.9%
4	26 27.1 78.8% 22.8%	7 5.9 21.2% 28.0%	33 23.7%
5	11 13.9 64.7% 9.6%	6 3.1 35.3% 24.0%	17 12.2%
6	5 5.7 71.4% 4.4%	2 1.3 28.6% 8.0%	7 5.0%
7	5 4.9 83.3% 4.4%	1 1.1 16.7% 4.0%	6 4.3%
8	1 .8 100.0% .9%	0 .2 .0% .0%	1 0.7%
<b>Column Total</b>	<b>114</b> 82.0%	<b>25</b> 18.0%	<b>139</b> 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6.78855	8	.55961
Likelihood Ratio	6.99556	8	.53711
Mantel-Haenszel test for linear association	3.29755	1	.06938
Minimum Expected Frequency - .180			
Cells with Expected Frequency < 5 - 10 OF 18 ( 55.6%)			

Number of Missing Observations: 0

S4 DELEGATIVO by NCURSO

(NCURSO)

Count	Row						Pct
Exp Val	1	2	3	4	5	6	
Row							
Col Pct	1	2	3	4	5	6	
Total							
(S4)	11	14	14	11	9	12	71
0	12.8	12.3	12.3	10.2	11.7	11.7	51.1%
	15.5%	19.7%	58.3%	55.0%	39.1%	52.2%	
	44.0%	58.3%					

1	9 8.3 19.6% 36.0%	7 7.9 15.2% 29.2%	7 7.9 15.2% 29.2%	7 6.6 15.2% 35.0%	10 7.6 21.7% 43.5%	6 7.6 13.0% 26.1%	46 33.1%
2	4 2.2 33.3% 16.0%	2 2.1 16.7% 8.3%	0 2.1 .0% .0%	2 1.7 16.7% 10.0%	1 2.0 8.3% 4.3%	3 2.0 25.0% 13.0%	12 8.6%
3	1 1.6 11.1% 4.0%	1 1.6 11.1% 4.2%	2 1.6 22.2% 8.3%	0 1.3 .0% .0%	3 1.5 33.3% 13.0%	2 1.5 22.2% 8.7%	9 6.5%
5	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 .2 100.0% 4.2%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	0 .2 .0% .0%	1 0.7%
Column Total	25 18.0%	24 17.3%	24 17.3%	20 14.4%	23 16.5%	23 16.5%	139 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	15.90168	20	.72270
Likelihood Ratio	17.40623	20	.62646
Mantel-Haenszel test for linear association	.17976	1	.67158
Minimum Expected Frequency -	.144		
Cells with Expected Frequency < 5 -	18 OF 30 ( 60.0%)		

Number of Missing Observations: 0

#### S4 DELEGATIVO by CURSO

(CURSO)

Count	CABOS		SARGENTOS	Row
Exp Val	AJUDANTES		AJUDANTES	Total
Row Pct	1	2		
Col Pct				
(S4)	60	11		71
0	58.2	12.8		
	84.5%	15.5%		51.1%
	52.6%	44.0%		
1	37	9		46
	37.7	8.3		
	80.4%	19.6%		33.1%
	32.5%	36.0%		
2	8	4		12
	9.8	2.2		
	66.7%	33.3%		8.6%
	7.0%	16.0%		
3	8	1		9
	7.4	1.6		
	88.9%	11.1%		6.5%
	7.0%	4.0%		

	1	0	1
5	.8 100.0% .9%	.2 .0% .0%	0.7%
Column Total	114 82.0%	25 18.0%	139 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2.80078	4	.59170
Likelihood Ratio	2.72886	4	.60417
Mantel-Haenszel test for linear association	.14724	1	.70118
Minimum Expected Frequency - .180			
Cells with Expected Frequency < 5 - 4 OF 10 ( 40.0%)			

Number of Missing Observations: 0

# **ANEXO H**

## **ANÁLISE DE DADOS DE ATITUDES** **(FIEDLER)**

DATA LIST FILE='LPC.DAT'  
 /ID 1-3 CURSO 5 NCURS 7 VAR1 9 VAR2 11 VAR3 13 VAR4 15 VAR5 17 VAR6 19 VAR7 21  
 VAR8 23 VAR9 25 VAR10 27 VAR11 29 VAR12 31 VAR13 33 VAR14 35 VAR15 37 VAR16 39  
 VAR17 41 VAR18 43.

VARIABLE LABELS NCURS 'NUMERO DE CURSO'  
 / VAR1 TO VAR18 'VARIAVEIS'.

VALUE LABELS CURSO 1 'CABOS -CAL GRAU1' 2 'SARGENTOS AJDS - CAL GRAU2'  
 /VAR1 TO VAR18 8 'MUITISSIMO' 7 'MUITO' 6 'BASTANTE' 5 'SUFICIENTEMENTE'  
 4 'MAIS OU MENOS' 3 'RARAMENTE' 2 'POUCO' 1 'POUQUISSIMO'.

COMPUTE  
 MOTIV=(VAR1+VAR2+VAR3+VAR4+VAR5+VAR6+VAR7+VAR8+VAR9+VAR10  
 +VAR11+VAR12+VAR13+VAR14+VAR15+VAR16+VAR17+VAR18).

DESCRIPTIVES MOTIV.

The raw data or transformation pass is proceeding  
 131 cases are written to the compressed active file.

Number of Valid Observations (Listwise) = 131.00

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
MOTIV	67.70	19.26	25.00	113.00	131	

IF (63>MOTIV<73) CLAS=2.

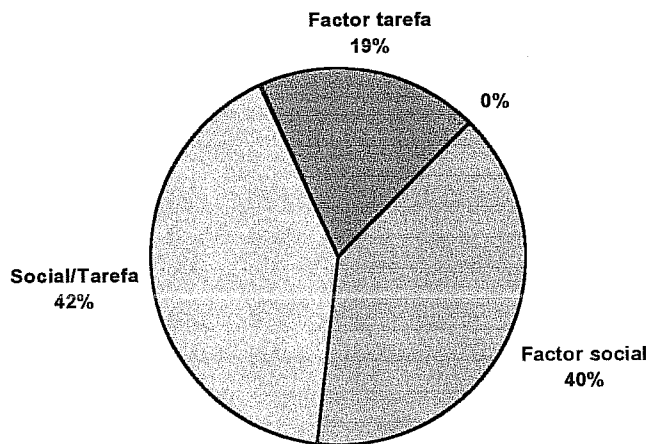
IF (63<=MOTIV) CLAS=3.

IF (MOTIV>=73) CLAS=1.

FREQUENCIES VARIABLES=CLAS  
 The raw data or transformation pass is proceeding  
 131 cases are written to the compressed active file.  
 /STATISTICS MEAN MODE STDDEV  
 /BARCHART.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Factor Social	1.00	52	39.7	39.7	39.7
Factor Social/Tarefa	2.00	54	41.2	41.2	80.9
Factor Tarefa	3.00	25	19.1	19.1	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	131	100.0	100.0	

Distribuição dados LPC



Mean 1.794 Mode 2.000 Std dev .741

Valid cases 131 Missing cases 0

RELIABILITY VARIABLES=VAR1 TO VAR18

The raw data or transformation pass is proceeding

131 cases are written to the compressed active file.

/SUMMARY ALL

/SCALE(TESTSCORE)=VAR1 TO VAR18

/MODEL=ALPHA.

\*\*\*\*\* METHOD 2 (COVARIANCE MATRIX) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS\*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)

1. VAR1 VARIAVEIS
2. VAR2 VARIAVEIS
3. VAR3 VARIAVEIS
4. VAR4 VARIAVEIS
5. VAR5 VARIAVEIS
6. VAR6 VARIAVEIS
7. VAR7 VARIAVEIS
8. VAR8 VARIAVEIS
9. VAR9 VARIAVEIS
10. VAR10 VARIAVEIS
11. VAR11 VARIAVEIS
12. VAR12 VARIAVEIS
13. VAR13 VARIAVEIS
14. VAR14 VARIAVEIS
15. VAR15 VARIAVEIS
16. VAR16 VARIAVEIS
17. VAR17 VARIAVEIS
18. VAR18 VARIAVEIS

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)

# OF CASES = 131.0

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	3.7612	3.1832	4.7023	1.5191	1.4772	.1313

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	3.0463	2.4142	4.1799	1.7657	1.7314	.2358

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	1.0331	.1655	2.2314	2.0658	13.4800	.1742

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.3424	.0435	.7184	.6748	16.4956	.0170

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)

## ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
VAR1	64.0534	337.2356	.5487	.4573	.8973
VAR2	63.9924	331.2846	.6162	.5317	.8953
VAR3	63.9237	329.2403	.6570	.5238	.8942
VAR4	63.7405	332.6706	.5771	.4802	.8964
VAR5	64.0992	332.5362	.5158	.4074	.8983
VAR6	63.8779	321.5542	.6808	.5696	.8930
VAR7	64.1450	333.3865	.5448	.4131	.8974
VAR8	63.0000	334.1231	.4370	.5128	.9014
VAR9	63.7405	330.6552	.5779	.5042	.8964
VAR10	63.2901	336.3614	.4774	.6896	.8994
VAR11	64.3435	333.5811	.5965	.5245	.8960
VAR12	64.1069	337.1423	.4748	.4960	.8995
VAR13	63.8550	336.4019	.4872	.5214	.8991
VAR14	63.8092	334.9556	.5453	.6027	.8974
VAR15	64.0687	322.4183	.6256	.5932	.8948
VAR16	64.0000	336.1692	.4995	.3822	.8987
VAR17	64.5191	338.9439	.5158	.4712	.8982
VAR18	64.3740	331.6052	.6068	.4466	.8956

## RELIABILITY COEFFICIENTS 18 ITEMS

ALPHA = .9023      STANDARDIZED ITEM ALPHA = .9036

FACTOR VARIABLES=VAR1 TO VAR18  
 /PRINT=INITIAL KMO SIG EXTRACTION ROTATION  
 /PLOT=EIGEN.

---- FACTOR ANALYSIS ----

Analysis Number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .88628

Bartlett Test of Sphericity = 1074.0279, Significance = .00000

Correlation 1-tailed Significance Matrix:

'.' is printed for diagonal elements.

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
VAR1	.				
VAR2	.00000	.			
VAR3	.00000	.00000	.		
VAR4	.00005	.00000	.00000	.	
VAR5	.00000	.00000	.00000	.00001	.
VAR6	.00000	.00000	.00000	.00001	.00000
VAR7	.00011	.00000	.00000	.00000	.00000
VAR8	.10613	.04364	.00047	.00000	.31069
VAR9	.00000	.00000	.00000	.00000	.00002
VAR10	.05801	.03346	.00005	.00002	.23621
VAR11	.00000	.00001	.00001	.00361	.00003
VAR12	.00070	.00116	.00018	.03810	.00896
VAR13	.00051	.02989	.00001	.00183	.02193
VAR14	.01225	.00801	.00001	.00000	.03608
VAR15	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
VAR16	.00148	.00000	.00000	.00010	.00002
VAR17	.00000	.00000	.00331	.00207	.00000
VAR18	.00002	.00000	.00001	.00002	.00000

	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR6	.				
VAR7	.00000	.			
VAR8	.00303	.03060	.		
VAR9	.00000	.00000	.00998	.	
VAR10	.00005	.01718	.00000	.00715	.
VAR11	.00000	.00009	.00264	.00068	.00001
VAR12	.00053	.00944	.00000	.12520	.00000
VAR13	.00019	.02349	.00000	.03515	.00000
VAR14	.00000	.02636	.00000	.00168	.00000
VAR15	.00000	.00000	.00760	.00000	.21778
VAR16	.00000	.00001	.11649	.00000	.04794
VAR17	.00009	.00004	.03865	.00039	.10456
VAR18	.00000	.00000	.00012	.00000	.00328

	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15
VAR11	.				
VAR12	.00000	.			
VAR13	.00024	.00000	.		
VAR14	.00001	.00001	.00000	.	
VAR15	.00000	.00644	.04978	.00249	.
VAR16	.00037	.08371	.01532	.00359	.00000
VAR17	.00000	.00005	.00048	.00412	.00001
VAR18	.00000	.00082	.00204	.00001	.00000

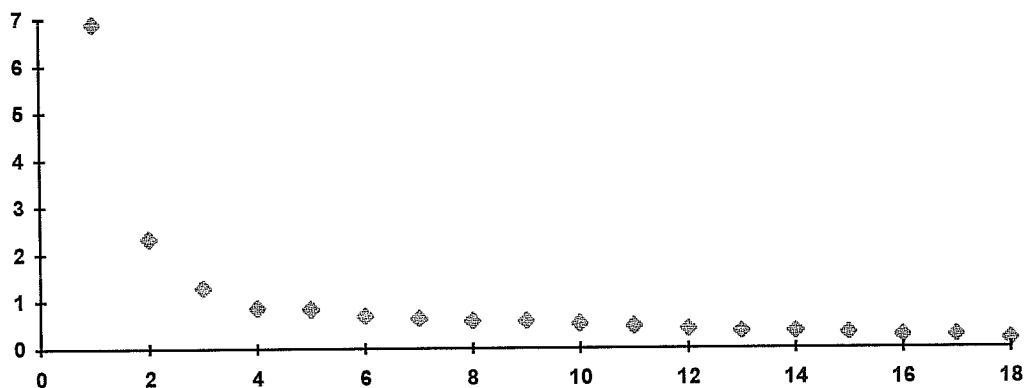
	VAR16	VAR17	VAR18
VAR16	.		
VAR17	.00013	.	
VAR18	.00003	.00000	.

**Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)**

**Initial Statistics:**

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR1	1.00000 *	1	6.89926	38.3	38.3
VAR2	1.00000 *	2	2.33424	13.0	51.3
VAR3	1.00000 *	3	1.28812	7.2	58.5
VAR4	1.00000 *	4	.88033	4.9	63.3
VAR5	1.00000 *	5	.83250	4.6	68.0
VAR6	1.00000 *	6	.71139	4.0	71.9
VAR7	1.00000 *	7	.64847	3.6	75.5
VAR8	1.00000 *	8	.59457	3.3	78.8
VAR9	1.00000 *	9	.58362	3.2	82.1
VAR10	1.00000 *	10	.52723	2.9	85.0
VAR11	1.00000 *	11	.47241	2.6	87.6
VAR12	1.00000 *	12	.42431	2.4	90.0
VAR13	1.00000 *	13	.35955	2.0	92.0
VAR14	1.00000 *	14	.35541	2.0	94.0
VAR15	1.00000 *	15	.34614	1.9	95.9
VAR16	1.00000 *	16	.28925	1.6	97.5
VAR17	1.00000 *	17	.26820	1.5	99.0
VAR18	1.00000 *	18	.18499	1.0	100.0

## Eigenvalues



PC Extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
VAR1	.62447	-.22213	.26685
VAR2	.69199	-.31831	-.02689
VAR3	.71701	-.05771	-.16139
VAR4	.63189	.01090	-.42606
VAR5	.59699	-.35938	.14172
VAR6	.74290	-.11138	-.12550
VAR7	.61783	-.25650	-.09696
VAR8	.47532	.60438	-.21413
VAR9	.65434	-.26365	-.34420
VAR10	.50902	.70332	-.19069
VAR11	.65452	.06887	.42672
VAR12	.51648	.45147	.45877
VAR13	.52148	.56203	.18925
VAR14	.57898	.55790	-.17350
VAR15	.70381	-.34096	-.03021
VAR16	.57414	-.26014	-.18656
VAR17	.58374	-.13450	.51410
VAR18	.66767	-.07495	.06485

Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR1	.51051 *	1	6.89926	38.3	38.3
VAR2	.58090 *	2	2.33424	13.0	51.3
VAR3	.54348 *	3	1.28812	7.2	58.5
VAR4	.58092 *				
VAR5	.50563 *				
VAR6	.58006 *				
VAR7	.45691 *				
VAR8	.63706 *				
VAR9	.61615 *				
VAR10	.79012 *				

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR11	.61524	*			
VAR12	.68105	*			
VAR13	.62364	*			
VAR14	.67657	*			
VAR15	.61252	*			
VAR16	.43212	*			
VAR17	.62313	*			
VAR18	.45561	*			

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 8 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
VAR1	.47541	.02757	.53267
VAR2	.69669	.03761	.30677
VAR3	.64276	.30424	.19439
VAR4	.65392	.38315	-.08066
VAR5	.57440	-.07686	.41206
VAR6	.67415	.26138	.23930
VAR7	.63866	.07342	.20889
VAR8	.15265	.78314	.02117
VAR9	.77287	.13694	.00774
VAR10	.11966	.87904	.05565
VAR11	.28786	.25919	.68205
VAR12	-.02013	.52314	.63795
VAR13	.04107	.67969	.39997
VAR14	.23784	.78016	.10654
VAR15	.71830	.02392	.30983
VAR16	.64439	.07016	.10936
VAR17	.29815	.03208	.73022
VAR18	.51956	.21835	.37148

Factor Transformation Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
FACTOR 1	.76300	.44556	.46830
FACTOR 2	-.49485	.86874	-.02031
FACTOR 3	-.41588	-.21624	.88334

review 'lpc.inc'.

COMPUTE

F1=(.69\*VAR2+.64\*VAR3+.65\*VAR4+.57\*VAR5+.67\*VAR6+.63\*VAR7+.77\*VAR9  
+.71\*VAR15+.64\*VAR16+.51\*VAR18)/10.

COMPUTE F2=(.78\*VAR8+.87\*VAR10+.52\*VAR12+.67\*VAR13+.78\*VAR14)/5.

COMPUTE F3=(.53\*VAR1+.68\*VAR11+.63\*VAR12+.73\*VAR17)/4.

VARIABLE LABELS F1 'FACTOR SOCIAL' F2 'FACTOR TAREFA'

F3 'FACTOR CONFIANÇA/COMUNICACAO'.

RELIABILITY VARIABLES=VAR1 TO VAR18

The raw data or transformation pass is proceeding

131 cases are written to the compressed active file.

/SCALE (F1)=VAR2 VAR3 VAR4 VAR5 VAR6 VAR7 VAR9 VAR15 VAR16 VAR18

/SCALE (F2)=VAR8 VAR10 VAR12 VAR13 VAR14

/SCALE (F3)=VAR1 VAR11 VAR12 VAR17.

\*\*\*\*\* METHOD 1 (SPACE SAVER) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* 968 BYTES OF SPACE REQUIRED FOR RELIABILITY \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (F1)

1.	VAR2	VARIAVEIS
2.	VAR3	VARIAVEIS
3.	VAR4	VARIAVEIS
4.	VAR5	VARIAVEIS
5.	VAR6	VARIAVEIS
6.	VAR7	VARIAVEIS
7.	VAR9	VARIAVEIS
8.	VAR15	VARIAVEIS
9.	VAR16	VARIAVEIS
10.	VAR18	VARIAVEIS

#### RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 131.0                      N OF ITEMS = 10

ALPHA = .8869

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (F2)

1.	VAR8	VARIAVEIS
2.	VAR10	VARIAVEIS
3.	VAR12	VARIAVEIS
4.	VAR13	VARIAVEIS
5.	VAR14	VARIAVEIS

#### RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 131.0                      N OF ITEMS = 5

ALPHA = .8385

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (F3)

1.	VAR1	VARIAVEIS
2.	VAR11	VARIAVEIS
3.	VAR12	VARIAVEIS
4.	VAR17	VARIAVEIS

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 131.0                      N OF ITEMS = 4

ALPHA = .7362

ANOVA F1 BY NCURS(1,6)  
/STATISTICS=3.

'ANOVA' PROBLEM REQUIRES 662 BYTES OF MEMORY.

\*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F1                                      FACTOR SOCIAL  
BY NCURS                              NUMERO DE CURSO

TOTAL POPULATION

2.41  
( 131)

NCURS

	1	2	3	4	5	6
	2.48	2.60	2.22	2.40	2.31	2.40
	( 24)	( 24)	( 20)	( 22)	( 19)	( 22)

\*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F1                                      FACTOR SOCIAL  
BY NCURS                              NUMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	1.870	5	.374	.561	.730
NCURS	1.870	5	.374	.561	.730
Explained	1.870	5	.374	.561	.730
Residual	83.337	125	.667		
Total	85.207	130	.655		

131 Cases were processed.  
0 Cases ( .0 PCT) were missing.

ANOVA F2 BY NCURS(1,6)  
/STATISTICS=3.

'ANOVA' PROBLEM REQUIRES 662 BYTES OF MEMORY.

\*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F2  
BY NCURS

FACTOR TAREFA  
NUMERO DE CURSO

TOTAL POPULATION

3.00  
( 131)

NCURS

	1	2	3	4	5	6
	3.03	3.34	2.76	2.84	2.84	3.10
	( 24)	( 24)	( 20)	( 22)	( 19)	( 22)

\*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F2  
BY NCURS

FACTOR TAREFA  
NUMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	5.204	5	1.041	.971	.438
NCURS	5.204	5	1.041	.971	.438
Explained	5.204	5	1.041	.971	.438
Residual	134.004	125	1.072		
Total	139.208	130	1.071		

131 Cases were processed.  
0 Cases ( .0 PCT) were missing.

ANOVA F3 BY NCURS(1,6)  
/STATISTICS=3.

'ANOVA' PROBLEM REQUIRES 662 BYTES OF MEMORY.

## \*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F3  
BY NCURS

FACTOR CONFIANÇA-COMUNICACAO  
NUMERO DE CURSO

## TOTAL POPULATION

2.20  
( 131)

## NCURS

	1	2	3	4	5	6
	2.23	2.46	2.04	2.16	2.26	2.03
	( 24)	( 24)	( 20)	( 22)	( 19)	( 22)

## \*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F3  
BY NCURS

FACTOR CONFIANÇA-COMUNICACAO  
NUMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	2.930	5	.586	.956	.448
NCURS	2.930	5	.586	.956	.448
Explained	2.930	5	.586	.956	.448
Residual	76.623	125	.613		
Total	79.553	130	.612		

131 Cases were processed.

0 Cases ( .0 PCT) were missing.

# ANEXO I

## ANÁLISE DE DADOS DE NECESSIDADES E MOTIVACÕES

REVIEW 'NECMOT.INC'.

DATA LIST FILE='NECMOT.DAT'

/ID 1-3 TCURSO 5 NCURSO 7 VAR1 9 VAR2 11 VAR3 13 VAR4 15 VAR5 17 VAR6 19 VAR7  
21 VAR8 23 VAR9 25 VAR10 27 VAR11 29 VAR12 31 VAR13 33 VAR14 35.

VARIABLE LABELS TCURSO 'TIPO DE CURSO' NCURSO 'NÚMERO DE CURSO' VAR1  
'REALIZAÇÃO PROFISSIONAL' VAR2 'PROMOÇÃO CARREIRA' VAR3  
'POLÍTICA/ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÃO' VAR4 'TRABALHO' VAR5 'INTERESSE  
TRABALHO' VAR6 'RELAÇÕES PESSOAS-SUPERIORES' VAR7 'RELAÇÕES  
PESSOAS-CAMARADAS' VAR8 'RELAÇÕES PESSOAS-SUBORDINADOS' VAR9 'VIDA  
PESSOAL' VAR10 'RESPONSABILIDADES' VAR11 'SALARIO' VAR12 'SEGURANÇA'  
VAR13 'POSIÇÃO SOCIAL' VAR14 'CONDIÇÕES TRABALHO'.

VALUE LABELS TCURSO 1 'CABOS' 2 'SARGENTOS AJUDANTES'

/VAR1 TO VAR14 1 'MUITO POUCO' 2 'POUCO' 3 'BAIXO' 4 'MAIS OU MENOS' 5  
'ALTO' 6 'BASTANTE' 7 'MUITO'.

MISSING VALUES VAR1 TO VAR14 (0).

FREQUENCIES VAR1 TO VAR14

The raw data or transformation pass is proceeding

141 cases are written to the compressed active file.

/MISSING=INCLUDE

/BARChart

/STATISTICS.

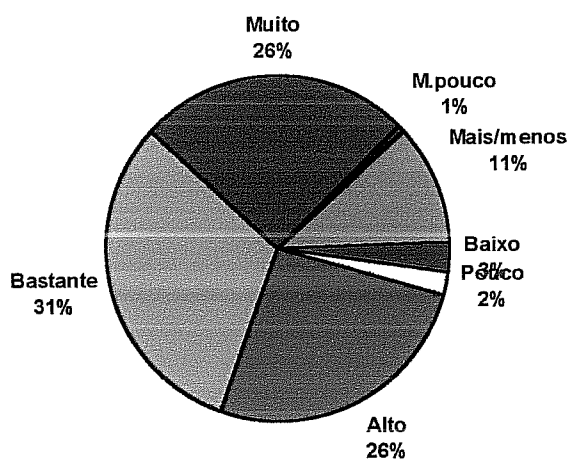
\*\*\*\*\* Memory allows a total of 13827 Values, accumulated across all Variables.

There also may be up to 1728 Value Labels for each Variable.

VAR1 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	.7
POUCO	2	3	2.1	2.1	2.8
BAIXO	3	4	2.8	2.8	5.7
MAIS OU MENOS	4	16	11.3	11.3	17.0
ALTO	5	37	26.2	26.2	43.3
BASTANTE	6	44	31.2	31.2	74.5
MUITO	7	36	25.5	25.5	100.0
		---	-----	-----	
Total		141	100.0	100.0	

## "Realização Profissional"



## VAR1 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

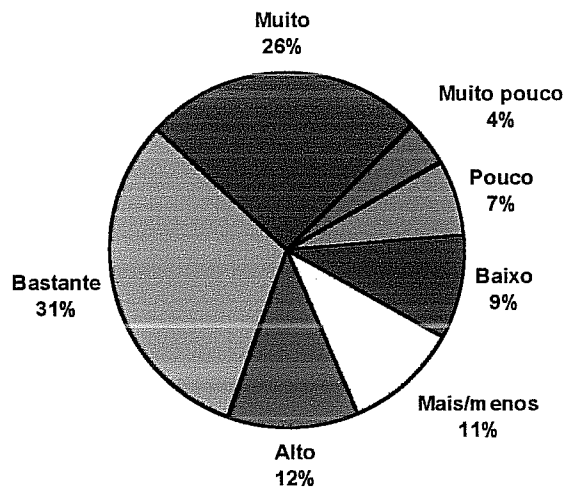
Mean 5.560 Std dev 1.250 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR2 PROMOÇÃO CARREIRA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	6	4.3	4.3	4.3
POUCO	2	10	7.1	7.1	11.3
BAIXO	3	13	9.2	9.2	20.6
MAIS OU MENOS	4	15	10.6	10.6	31.2
ALTO	5	17	12.1	12.1	43.3
BASTANTE	6	44	31.2	31.2	74.5
MUITO	7	36	25.5	25.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Promoção Carreira"



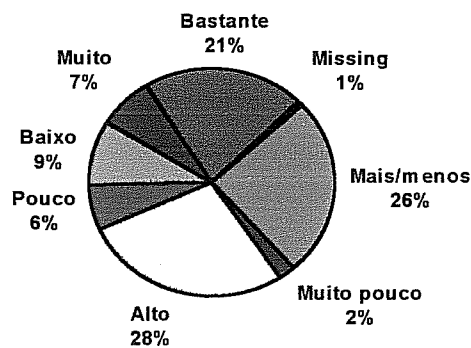
**VAR2 PROMOÇÃO CARREIRA**

Mean 5.149 Std dev 1.769 Minimum 1.000 Maximum 7.000

**VAR3 POLÍTICA/ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÃO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	.7	.7	.7
MUITO POUCO	1	3	2.1	2.1	2.8
POUCO	2	9	6.4	6.4	9.2
BAIXO	3	13	9.2	9.2	18.4
MAIS OU MENOS	4	36	25.5	25.5	44.0
ALTO	5	39	27.7	27.7	71.6
BASTANTE	6	30	21.3	21.3	92.9
MUITO	7	10	7.1	7.1	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Política/Administração Organização"



**VAR3 POLÍTICA/ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÃO**

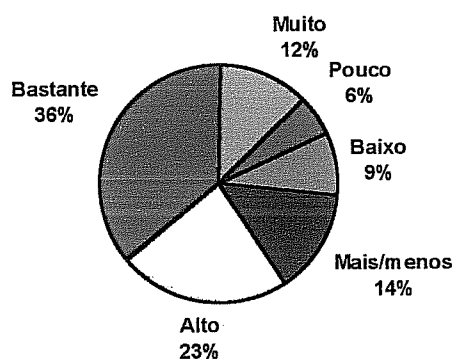
Mean 4.603 Std dev 1.439 Minimum .000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

**VAR4 TRABALHO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	8	5.7	5.7	5.7
BAIXO	3	12	8.5	8.5	14.2
MAIS OU MENOS	4	20	14.2	14.2	28.4
ALTO	5	33	23.4	23.4	51.8
BASTANTE	6	51	36.2	36.2	87.9
MUITO	7	17	12.1	12.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Trabalho"

**VAR4 TRABALHO**

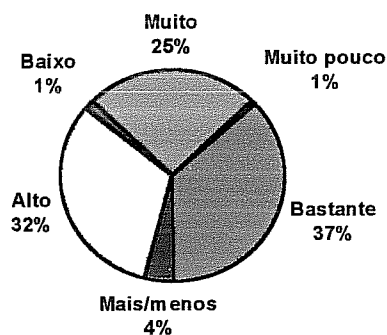
Mean 5.121 Std dev 1.355 Minimum 2.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

**VAR5 INTERESSE TRABALHO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	.7
BAIXO	3	2	1.4	1.4	2.1
MAIS OU MENOS	4	6	4.3	4.3	6.4
ALTO	5	45	31.9	31.9	38.3
BASTANTE	6	52	36.9	36.9	75.2
MUITO	7	35	24.8	24.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Interesse Trabalho"



## VAR5 INTERESSE TRABALHO

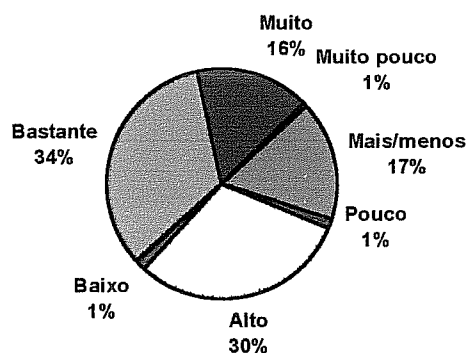
Mean 5.766 Std dev .997 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR6 RELAÇÕES PESSOAIS-SUPERIORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	.7
POUCO	2	2	1.4	1.4	2.1
BAIXO	3	2	1.4	1.4	3.5
MAIS OU MENOS	4	24	17.0	17.0	20.6
ALTO	5	43	30.5	30.5	51.1
BASTANTE	6	47	33.3	33.3	84.4
MUITO	7	22	15.6	15.6	100.0
Total		141	100.0	100.0	

"Relações pessoais-superiores"



## VAR6 RELAÇÕES PESSOAIS-SUPERIORES

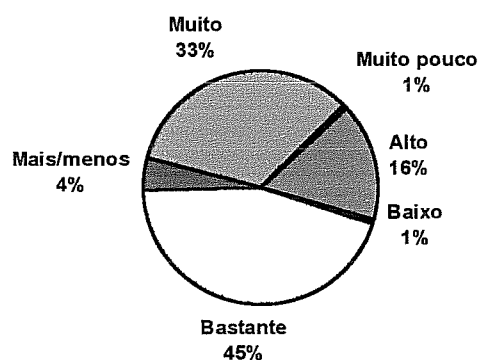
Mean 5.376 Std dev 1.137 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR7 RELAÇÕES PESSOAIS-CAMARADAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	.7
BAIXO	3	1	.7	.7	1.4
MAIS OU MENOS	4	6	4.3	4.3	5.7
ALTO	5	23	16.3	16.3	22.0
BASTANTE	6	63	44.7	44.7	66.7
MUITO	7	47	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Relações pessoais-camaradas"



## VAR7 RELAÇÕES PESSOAIS-CAMARADAS

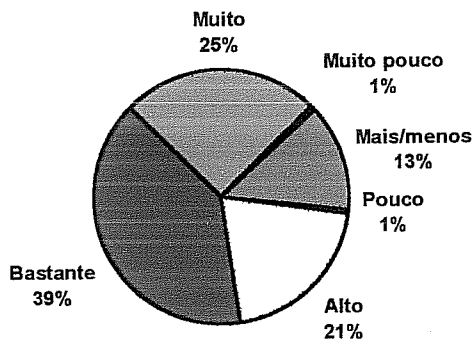
Mean 6.028 Std dev .956 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR8 RELAÇÕES PESSOAIS-SUBORDINADOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	.7
POUCO	2	1	.7	.7	1.4
MAIS OU MENOS	4	19	13.5	13.5	14.9
ALTO	5	29	20.6	20.6	35.5
BASTANTE	6	56	39.7	39.7	75.2
MUITO	7	35	24.8	24.8	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Relações pessoais-subordinados"



**VAR8 RELAÇÕES PESSOAIS-SUBORDINADOS**

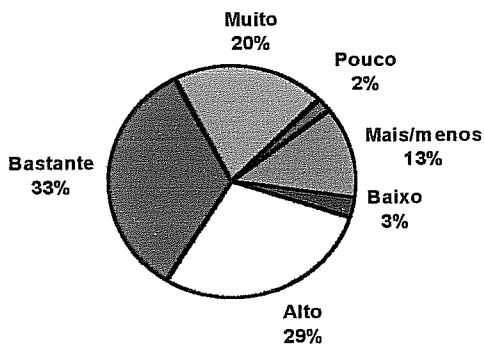
Mean 5.709 Std dev 1.099 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

**VAR9 VIDA PESSOAL**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	3	2.1	2.1	2.1
BAIXO	3	4	2.8	2.8	5.0
MAIS OU MENOS	4	18	12.8	12.8	17.7
ALTO	5	41	29.1	29.1	46.8
BASTANTE	6	47	33.3	33.3	80.1
MUITO	7	28	19.9	19.9	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Realização Profissional"



**VAR9 VIDA PESSOAL**

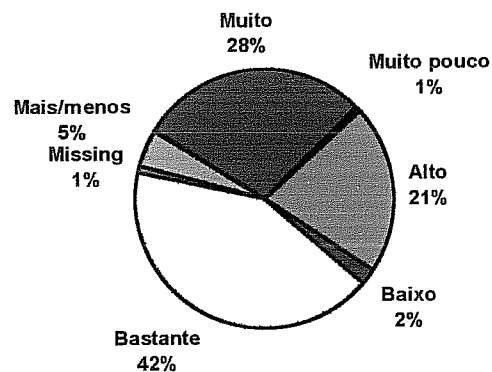
Mean 5.482 Std dev 1.156 Minimum 2.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR10 RESPONSABILIDADES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	.7	.7	.7
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	1.4
BAIXO	3	3	2.1	2.1	3.5
MAIS OU MENOS	4	7	5.0	5.0	8.5
ALTO	5	30	21.3	21.3	29.8
BASTANTE	6	59	41.8	41.8	71.6
MUITO	7	40	28.4	28.4	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Responsabilidades"



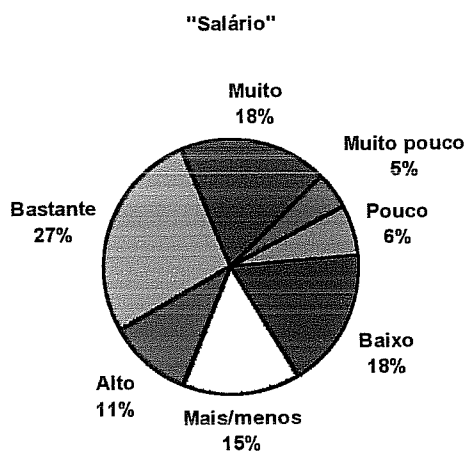
## VAR10 RESPONSABILIDADES

Mean 5.830 Std dev 1.140 Minimum .000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR11 SALARIO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	7	5.0	5.0	5.0
POUCO	2	9	6.4	6.4	11.3
BAIXO	3	25	17.7	17.7	29.1
MAIS OU MENOS	4	21	14.9	14.9	44.0
ALTO	5	15	10.6	10.6	54.6
BASTANTE	6	38	27.0	27.0	81.6
MUITO	7	26	18.4	18.4	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



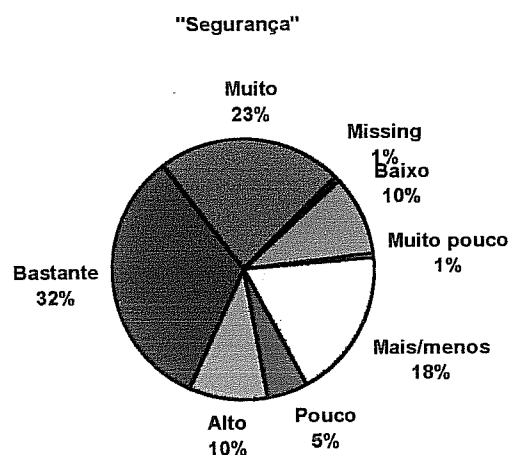
**VAR11 SALARIO**

Mean 4.745 Std dev 1.786 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

**VAR12 SEGURANÇA**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	.7	.7	.7
MUITO POUCO	1	1	.7	.7	1.4
POUCO	2	7	5.0	5.0	6.4
BAIXO	3	14	9.9	9.9	16.3
MAIS OU MENOS	4	26	18.4	18.4	34.8
ALTO	5	14	9.9	9.9	44.7
BASTANTE	6	46	32.6	32.6	77.3
MUITO	7	32	22.7	22.7	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**VAR12 SEGURANÇA**

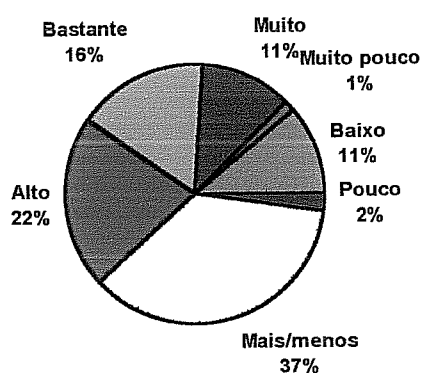
Mean 5.184 Std dev 1.593 Minimum .000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR13 POSIÇÃO SOCIAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	2	1.4	1.4	1.4
POUCO	2	3	2.1	2.1	3.5
BAIXO	3	16	11.3	11.3	14.9
MAIS OU MENOS	4	51	36.2	36.2	51.1
ALTO	5	30	21.3	21.3	72.3
BASTANTE	6	23	16.3	16.3	88.7
MUITO	7	16	11.3	11.3	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

"Posição Social"



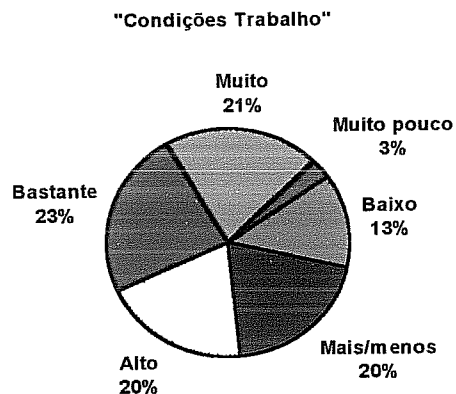
## VAR13 POSIÇÃO SOCIAL

Mean 4.681 Std dev 1.327 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

## VAR14 CONDIÇÕES TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POUCO	1	4	2.8	2.8	2.8
BAIXO	3	19	13.5	13.5	16.3
MAIS OU MENOS	4	28	19.9	19.9	36.2
ALTO	5	28	19.9	19.9	56.0
BASTANTE	6	33	23.4	23.4	79.4
MUITO	7	29	20.6	20.6	100.0
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**VAR14 CONDIÇÕES TRABALHO**

Mean 5.064 Std dev 1.503 Minimum 1.000 Maximum 7.000

Valid cases 141 Missing cases 0

RELIABILITY VARIABLES=VAR1 TO VAR14  
/SUMMARY ALL  
/SCALE (TESTSCORE)=VAR1 TO VAR14  
/MODEL=ALPHA.

\*\*\*\* METHOD 2 (COVARIANCE MATRIX) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS \*\*\*\*

\*\*\*\*\* 2864 BYTES OF SPACE REQUIRED FOR RELIABILITY \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)**

1. VAR1 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL
2. VAR2 PROMOÇÃO CARREIRA
3. VAR3 POLÍTICA/ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÃO
4. VAR4 TRABALHO
5. VAR5 INTERESSE TRABALHO
6. VAR6 RELAÇÕES PESSOAS-SUPERIORES
7. VAR7 RELAÇÕES PESSOAS-CAMARADAS
8. VAR8 RELAÇÕES PESSOAS-SUBORDINADOS
9. VAR9 VIDA PESSOAL
10. VAR10 RESPONSABILIDADES
11. VAR11 SALARIO
12. VAR12 SEGURANÇA
13. VAR13 POSIÇÃO SOCIAL
14. VAR14 CONDIÇÕES TRABALHO

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)**

# OF CASES = 138.0

ITEM MEANS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	5.3214	4.6377	6.0217	1.3841	1.2984	.1928

ITEM VARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	1.7620	.9265	3.1472	2.2207	3.3968	.5201

INTER-ITEM COVARIANCES	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.6023	.0298	1.7525	1.7226	58.7447	.1150

INTER-ITEM CORRELATIONS	MEAN	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MAX/MIN	VARIANCE
	.3471	.0227	.6505	.6278	28.6836	.0211

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)

#### ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	SQUARED MULTIPLE CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
VAR1	68.9203	114.8914	.6698	.5320	.8653
VAR2	69.3333	111.4793	.5247	.4397	.8742
VAR3	69.8623	116.0904	.5543	.5208	.8706
VAR4	69.3841	116.2237	.5491	.4939	.8708
VAR5	68.7319	121.7451	.5192	.4655	.8728
VAR6	69.1159	119.2419	.5582	.5922	.8708
VAR7	68.4783	124.3681	.4186	.5249	.8765
VAR8	68.8116	121.2635	.4877	.5683	.8738
VAR9	69.0217	124.1090	.3438	.3083	.8796
VAR10	68.6232	121.3898	.5180	.4782	.8728
VAR11	69.7174	108.3648	.6236	.5632	.8676
VAR12	69.2971	109.2469	.7047	.5825	.8622
VAR13	69.8043	114.9322	.6151	.4632	.8676
VAR14	69.3986	112.6940	.6192	.4465	.8671

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (TESTSCOR)

#### RELIABILITY COEFFICIENTS 14 ITEMS

ALPHA = .8791      STANDARDIZED ITEM ALPHA = .8815

FACTOR VARIABLES=VAR1 TO VAR14  
 /PRINT=INITIAL KMO SIG EXTRACTION ROTATION  
 /PLOT=EIGEN.

This FACTOR analysis requires 24816 ( 24.2K) BYTES of memory.

---- FACTOR ANALYSIS ----

Analysis Number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .87182

Bartlett Test of Sphericity = 854.86705, Significance = .00000

---- FACTOR ANALYSIS ----

Correlation 1-tailed Significance Matrix:

'.' is printed for diagonal elements.

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
VAR1	.				
VAR2	.00000	.			
VAR3	.00000	.00000	.		
VAR4	.00000	.00000	.00000	.	
VAR5	.00000	.02111	.00047	.00654	.
VAR6	.00000	.00092	.04203	.00381	.00001
VAR7	.00007	.09295	.39589	.31058	.00000
VAR8	.00005	.07980	.16186	.15423	.00000
VAR9	.01405	.00459	.01306	.00000	.10193
VAR10	.00000	.01278	.00924	.00030	.00000
VAR11	.00000	.00000	.00000	.00000	.00002
VAR12	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
VAR13	.00000	.00000	.00001	.00000	.00036
VAR14	.00000	.00003	.00000	.00000	.00000

	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR6	.				
VAR7	.00000	.			
VAR8	.00000	.00000	.		
VAR9	.00017	.01120	.00000	.	
VAR10	.00000	.00000	.00000	.00374	.
VAR11	.00221	.02245	.00169	.09391	.00214
VAR12	.00000	.00007	.00000	.00221	.00000
VAR13	.00001	.00452	.00012	.00018	.00377
VAR14	.00000	.00013	.00019	.06452	.00002

	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14
VAR11	.			
VAR12	.00000	.		
VAR13	.00000	.00000	.	
VAR14	.00000	.00000	.00000	.

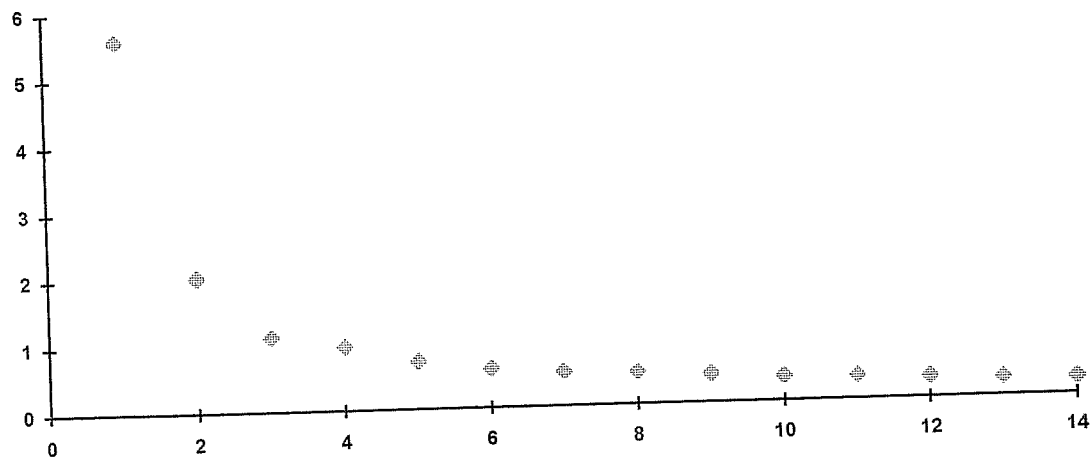
----- FACTOR ANALYSIS -----

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR1	1.00000 *	1	5.60052	40.0	40.0
VAR2	1.00000 *	2	2.03801	14.6	54.6
VAR3	1.00000 *	3	1.13335	8.1	62.7
VAR4	1.00000 *	4	.95848	6.8	69.5
VAR5	1.00000 *	5	.72098	5.1	74.7
VAR6	1.00000 *	6	.58381	4.2	78.8
VAR7	1.00000 *	7	.51657	3.7	82.5
VAR8	1.00000 *	8	.47279	3.4	85.9
VAR9	1.00000 *	9	.41587	3.0	88.9
VAR10	1.00000 *	10	.36979	2.6	91.5
VAR11	1.00000 *	11	.34404	2.5	94.0
VAR12	1.00000 *	12	.30499	2.2	96.1
VAR13	1.00000 *	13	.27939	2.0	98.1
VAR14	1.00000 *	14	.26140	1.9	100.0

----- FACTOR ANALYSIS -----



PC Extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
VAR1	.74120	-.07348	-.21246
VAR2	.58092	-.43934	.16904
VAR3	.59721	-.54236	.01294
VAR4	.59746	-.44300	.27023
VAR5	.62090	.23246	-.43928
VAR6	.65679	.49685	.17333
VAR7	.52807	.63868	.00923
VAR8	.59375	.58869	.18626
VAR9	.40982	.08084	.76841
VAR10	.62273	.34896	-.16175
VAR11	.68861	-.32680	-.21701
VAR12	.76337	-.12076	-.05025
VAR13	.67393	-.18744	.09918
VAR14	.69636	-.09492	-.22933

## Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR1	.59992 *	1	5.60052	40.0	40.0
VAR2	.55906 *	2	2.03801	14.6	54.6
VAR3	.65098 *	3	1.13335	8.1	62.7
VAR4	.62623 *				
VAR5	.63252 *				
VAR6	.70828 *				
VAR7	.68686 *				
VAR8	.73379 *				
VAR9	.76494 *				
VAR10	.53573 *				
VAR11	.62807 *				
VAR12	.59984 *				
VAR13	.49915 *				
VAR14	.54652 *				

## ----- FACTOR ANALYSIS -----

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 6 iterations.

## Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
VAR1	.63161	.43067	-.12452
VAR2	.71309	.01050	.22463
VAR3	.80273	-.04341	.06874
VAR4	.72061	.00821	.32692
VAR5	.36137	.61292	-.35533
VAR6	.17526	.77951	.26443
VAR7	-.00167	.82385	.09022
VAR8	.06745	.80936	.27233
VAR9	.20625	.24527	.81378
VAR10	.26806	.67679	-.07637
VAR11	.75277	.20274	-.14248
VAR12	.66669	.39234	.03777
VAR13	.62938	.27005	.17352
VAR14	.61208	.38756	-.14722

## ----- FACTOR ANALYSIS -----

## Factor Transformation Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
FACTOR 1	.76781	.62948	.11929
FACTOR 2	-.63638	.77086	.02829
FACTOR 3	-.07414	-.09763	.99246

**COMPUTE**

$F1 = (.63 * VAR1 + .71 * VAR2 + .80 * VAR3 + .72 * VAR4 + .75 * VAR11 + .66 * VAR12 + .62 * VAR13 + .61 * VAR14) / 8.$

$COMPUTE F2 = (.61 * VAR5 + .77 * VAR6 + .82 * VAR7 + .80 * VAR8 + .67 * VAR10) / 5.$

$COMPUTE F3 = .81 * VAR9.$

**VARIABLE LABELS** F1 'FACTORES HIGIÉNICOS/MOTIVADORES' F2 'FACTOR AFILIATIVO' F3 'FACTOR VIDA PESSOAL'.

**RELIABILITY VARIABLES=VAR1 TO VAR14**

The raw data or transformation pass is proceeding

141 cases are written to the compressed active file.

/SCALE(F1)=VAR1 VAR2 VAR3 VAR4 VAR11 VAR12 VAR13 VAR14

/SCALE(F2)=VAR5 VAR6 VAR7 VAR8 VAR10

/SCALE(F3)=VAR9.

\*\*\*\*\* METHOD 1 (SPACE SAVER) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* 752 BYTES OF SPACE REQUIRED FOR RELIABILITY \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (F1)

- |    |       |                                    |
|----|-------|------------------------------------|
| 1. | VAR1  | REALIZAÇÃO PROFISSIONAL            |
| 2. | VAR2  | PROMOÇÃO CARREIRA                  |
| 3. | VAR3  | POLÍTICA/ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÃO |
| 4. | VAR4  | TRABALHO                           |
| 5. | VAR11 | SALARIO                            |
| 6. | VAR12 | SEGURANÇA                          |
| 7. | VAR13 | POSIÇÃO SOCIAL                     |
| 8. | VAR14 | CONDIÇÕES TRABALHO                 |

### RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 138.0

N OF ITEMS = 8

ALPHA = .8692

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (F2)

- |    |       |                                |
|----|-------|--------------------------------|
| 1. | VAR5  | INTERESSE TRABALHO             |
| 2. | VAR6  | RELAÇÕES PESSOAIS-SUPERIORES   |
| 3. | VAR7  | RELAÇÕES PESSOAIS-CAMARADAS    |
| 4. | VAR8  | RELAÇÕES PESSOAIS-SUBORDINADOS |
| 5. | VAR10 | RESPONSABILIDADES              |

### RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 138.0

N OF ITEMS = 5

ALPHA = .8301

SCALE (F3 ) HAS ONLY ONE ITEM AND CANNOT BE PROCESSED

ANOVA F1 BY NCURSO(1,6)  
/STATISTICS 3.

'ANOVA' PROBLEM REQUIRES 662 BYTES OF MEMORY.

\*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F1 FACTORES HIGIÉNICOS/MOTIVADORES  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

TOTAL POPULATION

3.45  
( 139)

NCURSO

	1	2	3	4	5	6
	3.53	3.95	2.90	3.60	3.36	3.32
	( 25)	( 23)	( 22)	( 23)	( 23)	( 23)

\*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F1 FACTORES HIGIÉNICOS/MOTIVADORES  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	13.519	5	2.704	5.699	.000
NCURSO	13.519	5	2.704	5.699	.000
Explained	13.519	5	2.704	5.699	.000
Residual	63.099	133	.474		
Total	76.619	138	.555		

141 Cases were processed.  
2 Cases ( 1.4 PCT) were missing.

ANOVA F2 BY NCURSO(1,6)  
/STATISTICS 3.

'ANOVA' PROBLEM REQUIRES 662 BYTES OF MEMORY.

## \*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F2 FACTOR AFILIATIVO  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

## TOTAL POPULATION

4.22  
( 140)

## NCURSO

	1	2	3	4	5	6
	4.37	4.37	4.10	4.33	4.13	4.01
	( 24)	( 24)	( 22)	( 23)	( 23)	( 24)

## \*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F2 FACTOR AFILIATIVO  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	2.960	5	.592	1.696	.140
NCURSO	2.960	5	.592	1.696	.140
Explained	2.960	5	.592	1.696	.140
Residual	46.773	134	.349		
Total	49.733	139	.358		

141 Cases were processed.

1 Cases ( .7 PCT) were missing.

ANOVA F3 BY NCURSO(1,6)  
/STATISTICS 3.

## \*\*\* CELL MEANS \*\*\*

F3 FACTOR VIDA PESSOAL  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

## TOTAL POPULATION

4.44  
( 141)

## NCURSO

	1	2	3	4	5	6
	4.37	4.76	4.05	4.79	4.30	4.35
	( 25)	( 24)	( 22)	( 23)	( 23)	( 24)

## \*\*\* ANALYSIS OF VARIANCE \*\*\*

F3 FACTOR VIDA PESSOAL  
BY NCURSO NÚMERO DE CURSO

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	9.356	5	1.871	2.226	.055
NCURSO	9.356	5	1.871	2.226	.055
Explained	9.356	5	1.871	2.226	.055
Residual	113.470	135	.841		
Total	122.826	140	.877		

141 Cases were processed.

0 Cases ( .0 PCT) were missing.

# **ANEXO J**

## **ANÁLISE DE DADOS DE ESTÍMULOS DE LIDERANÇA (GRELHAS DE KELLY)**

REVIEW 'GRELHA2.INC'.  
DATA LIST FREE/ESTIMUL CONSTR FREQ.

## VALUE LABELS

ESTIMUL 1 'MELHOR SUB.' 2 'PIOR SUB.' 3 'SUB. IDEAL' 4 'MELHOR CHEFE'  
5 'PIOR CHEFE' 6 'CHEFE IDEAL' 7 'PROPRIO' 8 'PROPRIO IDEAL'  
9 'PROPRIO PROJECTADO' 10 'MELHOR CAMARADA' 11 'PIOR CAMARADA'  
12 'CAMARADA IDEAL' 13 'CHEFIA ACTUAL ARMADA' 14 'CHEFIA IDEAL ARMADA'  
/CONSTR 1 'TRABALHADOR' 2 'INTELIGENTE' 3 'HONESTO' 4 'LEAL' 5 'HUMANO'  
6 'TOLERANTE' 7 'EXPERIENTE'.

BEGIN DATA

END DATA.

98 cases are written to the compressed active file.

## WEIGHT BY FREQ.

ANACOR TABLE=ESTIMUL(1,14) BY CONSTR(1,7)  
/NORMALIZATION=CANONICAL  
/PLOT=JOINT(18)  
/PRINT  
/VARIANCES=SINGULAR ROWS COLUMNS.

A N A C O R - VERSION 0.4  
BY  
DEPARTMENT OF DATA THEORY  
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

## THE TABLE TO BE ANALYZED:

	1	2	3	4	5	6
	TRABALHADOR	INTELIGENTE	HONESTO	LEAL	HUMANO	TOLERANTE
1 MELHOR S	27	11	18	33	32	33
2 PIOR SUB	6	4	4	9	12	9
3 SUB. IDE	27	12	19	31	30	33
4 MELHOR C	26	11	19	32	32	31
5 PIOR CHE	12	3	6	8	7	8
6 CHEFE ID	24	13	19	34	32	32
7 PROPRIO	24	11	20	32	33	31
8 PROPRIO	25	12	19	32	32	33
9 PROPRIO	27	11	17	31	32	31
10 MELHOR C	27	12	20	33	34	32
11 PIOR CAM	10	8	5	8	12	10
12 CAMARADA	26	13	19	33	33	32
13 CHEFIA A	24	12	18	30	27	25
14 CHEFIA I	25	13	19	31	29	31
MARGIN	310	146	222	377	377	371

7  
EXPERIENTE MARGIN

1 MELHOR S	12	166
2 PIOR SUB	4	48
3 SUB. IDE	12	164
4 MELHOR C	13	164
5 PIOR CHE	4	48
6 CHEFE ID	13	167
7 PROPRIO	13	164
8 PROPRIO	13	166
9 PROPRIO	12	161
10 MELHOR C	13	171
11 PIOR CAM	3	56
12 CAMARADA	14	170
13 CHEFIA A	14	150
14 CHEFIA I	14	162
MARGIN	154	1957

DIMENSION	SINGULAR VALUE	INERTIA	PROPORTION EXPLAINED	CUMULATIVE PROPORTION
1	.05500	.00303	.414	.414
2	.05097	.00260	.355	.769
3	.03126	.00098	.134	.903
4	.02131	.00045	.062	.965
5	.01258	.00016	.022	.987
6	.00975	.00010	.013	1.000
TOTAL		.00731	1.000	1.000

## ROW SCORES:

ESTIMUL	MARGINAL PROFILE	DIM	
		1	2
1 MELHOR S	.085	.085	-.019
2 PIOR SUB	.025	-.427	-.555
3 SUB. IDE	.084	.035	.091
4 MELHOR C	.084	.106	-.032
5 PIOR CHE	.025	.345	1.134
6 CHEFE ID	.085	-.019	-.155
7 PROPRIO	.084	.103	-.161
8 PROPRIO	.085	.029	-.093
9 PROPRIO	.082	.022	.030
10 MELHOR C	.087	.041	-.033
11 PIOR CAM	.029	-1.246	.406
12 CAMARADA	.087	-.022	-.058
13 CHEFIA A	.077	.065	.103
14 CHEFIA I	.083	.008	.036

## CONTRIBUTION OF ROW POINTS TO THE INERTIA OF EACH DIMENSION:

ESTIMUL	MARGINAL PROFILE	DIM	
		1	2
1 MELHOR S	.085	.011	.001
2 PIOR SUB	.025	.081	.148
3 SUB. IDE	.084	.002	.014
4 MELHOR C	.084	.017	.002
5 PIOR CHE	.025	.053	.619
6 CHEFE ID	.085	.001	.040
7 PROPRIO	.084	.016	.043
8 PROPRIO	.085	.001	.014
9 PROPRIO	.082	.001	.001
10 MELHOR C	.087	.003	.002
11 PIOR CAM	.029	.807	.092
12 CAMARADA	.087	.001	.006
13 CHEFIA A	.077	.006	.016
14 CHEFIA I	.083	.000	.002
		-----	-----
		1.000	1.000

## CONTRIBUTION OF DIMENSIONS TO THE INERTIA OF EACH ROW POINT:

ESTIMUL	MARGINAL PROFILE	DIM		TOTAL
		1	2	
1 MELHOR S	.085	.164	.008	.172
2 PIOR SUB	.025	.299	.468	.767
3 SUB. IDE	.084	.034	.211	.245
4 MELHOR C	.084	.703	.058	.761
5 PIOR CHE	.025	.088	.886	.974
6 CHEFE ID	.085	.009	.565	.574
7 PROPRIO	.084	.212	.483	.694
8 PROPRIO	.085	.050	.484	.534
9 PROPRIO	.082	.013	.022	.034
10 MELHOR C	.087	.133	.078	.211
11 PIOR CAM	.029	.907	.089	.996
12 CAMARADA	.087	.055	.368	.423
13 CHEFIA A	.077	.032	.074	.105
14 CHEFIA I	.083	.001	.028	.029

## COLUMN SCORES:

CONSTR	MARGINAL PROFILE	DIM	
		1	2
1 TRABALHA	.158	.044	.464
2 INTELIGE	.075	-.691	.127
3 HONESTO	.113	.221	.067
4 LEAL	.193	.161	-.143
5 HUMANO	.193	-.164	-.221
6 TOLERANT	.190	.021	-.094
7 EXPERIEN	.079	.205	-.033

**CONTRIBUTION OF COLUMN POINTS TO THE INERTIA OF EACH DIMENSION:**

CONSTR	MARGINAL PROFILE	DIM	
		1	2
1 TRABALHA	.158	.006	.670
2 INTELIGE	.075	.647	.024
3 HONESTO	.113	.101	.010
4 LEAL	.193	.091	.078
5 HUMANO	.193	.094	.184
6 TOLERANT	.190	.001	.033
7 EXPERIEN	.079	.060	.002
		-----	-----
		1.000	1.000

**CONTRIBUTION OF DIMENSIONS TO THE INERTIA OF EACH COLUMN POINT:**

CONSTR	MARGINAL PROFILE	DIM		TOTAL
		1	2	
1 TRABALHA	.158	.009	.929	.938
2 INTELIGE	.075	.881	.028	.908
3 HONESTO	.113	.554	.047	.601
4 LEAL	.193	.488	.360	.847
5 HUMANO	.193	.280	.468	.748
6 TOLERANT	.190	.010	.192	.202
7 EXPERIEN	.079	.288	.007	.295

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF THE SINGULAR VALUES:**

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	6.994E-04		1.000
2	5.907E-04	.014	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 1 MELHOR SUB.**

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.081		1.000
2	.199	.241	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 2 PIOR SUB.**

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	5.907		1.000
2	3.228	-.917	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 3 SUB. IDEAL**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.194	1.000	
2	.078	-.430	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 4 MELHOR CHEFE**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.028	1.000	
2	.178	.802	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 5 PIOR CHEFE**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	22.506	1.000	
2	1.923	-.952	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 6 CHEFE IDEAL**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.453	1.000	
2	.063	-.226	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 7 PROPRIO**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.513	1.000	
2	.225	.800	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 8 PROPRIO IDEAL**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.178	1.000	
2	.039	.534	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 9 PROPRIO PROJECTADO**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.076	1.000	
2	.089	-.098	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 10 MELHOR  
CAMARADA**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.050	1.000	
2	.060	.408	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 11 PIOR  
CAMARADA**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	3.139	1.000	
2	23.452	.981	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 12 CAMARADA  
IDEAL**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.069	1.000	
2	.019	-.562	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 13 CHEFIA  
ACTUAL ARMADA**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.397	1.000	
2	.318	-.334	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF ROW 14 CHEFIA IDEAL  
ARMADA**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	.117	1.000	
2	.113	-.051	1.000

**VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 1TRABALHAD**

<b>DIM VARIANCES</b>		<b>CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS</b>	
1	3.801	1.000	
2	.073	-.605	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 2 INTELIGENT

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.478	1.000	
2	7.289	.837	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 3 HONESTO

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.159	1.000	
2	.864	-.655	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 4 LEAL

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.380	1.000	
2	.444	.918	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 5 HUMANO

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.951	1.000	
2	.484	-.920	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 6 TOLERANTE

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.226	1.000	
2	.082	.242	1.000

## VARIANCES AND CORRELATION MATRIX OF SCORES OF COLUMN 7 EXPERIENTE

DIM VARIANCES		CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS	
1	.177	1.000	
2	.892	.299	1.000

ROW- AND COLUMN-SCORES

```

*****
1.13*          PIOR CHEFE
*
*
D *
i *
m .64
e *
n * PIOR CAMARADA   TRABALHADOR
s *
i *
o .14   (1)
n *
*
2 *
*
*          HUMANO
*
*          PIOR SUB.
*****
-1.30  -.91  -.52  -.13  .26
Dimension 1
    
```

SUMMARY OF MULTIPLE POINTS IN THE PLOT

POINT	DIM1	DIM2	ACTUAL LABEL OR NAME
(1)	-.69	.13	INTELIGENTE
(1)	.07	.10	CHEFIA ACTUAL ARMADA
(2)	.03	.09	SUB. IDEAL
(2)	.22	.07	HONESTO
(2)	.01	.04	CHEFIA IDEAL ARMADA
(2)	.02	.03	PROPRIO PROJECTADO
(3)	.09	-.02	MELHOR SUB.
(3)	.11	-.03	MELHOR CHEFE
(3)	.04	-.03	MELHOR CAMARADA
(3)	.21	-.03	EXPERIENTE
(3)	-.02	-.06	CAMARADA IDEAL
(3)	.03	-.09	PROPRIO IDEAL
(3)	.02	-.09	TOLERANTE
(4)	.16	-.14	LEAL
(4)	-.02	-.15	CHEFE IDEAL
(4)	.10	-.16	PROPRIO

THE LABELS IN THE PLOT CORRESPOND TO THE ROWS IN THE FOLLOWING WAY:

MELHOR SUB.	=	.085	-.019 = MELHOR SUB.
PIOR SUB.	=	-.427	-.555 = PIOR SUB.
SUB. IDEAL	=	.035	.091 = SUB. IDEAL
MELHOR CHEFE	=	.106	-.032 = MELHOR CHEFE
PIOR CHEFE	=	.345	1.134 = PIOR CHEFE
CHEFE IDEAL	=	-.019	-.155 = CHEFE IDEAL
PROPRIO	=	.103	-.161 = PROPRIO
PROPRIO IDEAL	=	.029	-.093 = PROPRIO IDEAL
PROPRIO PROJECTADO	=	.022	.030 = PROPRIO PROJECTADO
MELHOR CAMARADA	=	.041	-.033 = MELHOR CAMARADA
PIOR CAMARADA	=	-1.246	.406 = PIOR CAMARADA
CAMARADA IDEAL	=	-.022	-.058 = CAMARADA IDEAL
CHEFIA ACTUAL ARMA	=	.065	.103 = CHEFIA ACTUAL ARMADA
CHEFIA IDEAL ARMAD	=	.008	.036 = CHEFIA IDEAL ARMADA

THE LABELS IN THE PLOT CORRESPOND TO THE COLUMNS IN THE FOLLOWING WAY:

TRABALHADOR	=	.044	.464 = TRABALHADOR
INTELIGENTE	=	-.691	.127 = INTELIGENTE
HONESTO	=	.221	.067 = HONESTO
LEAL	=	.161	-.143 = LEAL
HUMANO	=	-.164	-.221 = HUMANO
TOLERANTE	=	.021	-.094 = TOLERANTE
EXPERIENTE	=	.205	-.033 = EXPERIENTE

# **ANEXO K**

## **ANÁLISE DE DADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA**

review 'expe.inc'.

DATA LIST FILE='EXPE.DAT'

/ID 1-3 TCURSO 5 NCURSO 7 VAR1 9 VAR2 11 VAR3 13 VAR4 15 VAR5 17 VAR6 19  
VAR7 21 VAR8 23 VAR9 25 VAR10 27 VAR11 29 VAR12 31 VAR13 33 VAR14 35 S1 37  
S2 39-40 S3 42 S4 44 EFIC 46-48 MOTIV 50-52 MEDIA 54-58 QUALIF 60-61.

VARIABLE LABELS VAR1 TO VAR8 'VARIABLES' VAR9 'VIDA PESSOAL' VAR10 TO  
VAR14 'VARIABLES' S1 'DIRECTIVO' S2 'NEGOCIATIVO' S3 'PARTICIPATIVO' S4  
'DELEGATIVO' EFIC 'EFICACIA ESTILOS LIDERANCA' MOTIV 'MOTIVACAO  
FIEDLER' QUALIF 'QUALIFICACAO PROFISSIONAL'.

COMPUTE HIGIEN=(VAR1+VAR2+VAR3+VAR4+VAR11+VAR12+VAR13+VAR14).

COMPUTE AFILIAT=(VAR5+VAR6+VAR7+VAR8+VAR10).

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
QUALIF

/STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA

/DEPENDENT=MEDIA/STEP

/MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. MEDIA

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MEDIA

Variable(s) Entered on Step Number

1.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

Multiple R	.51176		
R Square	.26190	R Square Change	.26190
Adjusted R Square	.25659	F Change	49.32134
Standard Error	.88739	Signif F Change	.0000

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	38.83881	38.83881
Residual	139	109.45759	.78746

F = 49.32134 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MEDIA

## ----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
QUALIF	.213231	.030362	.511762	1.000000	1.000	7.023	.0000
(Constant)	13.089657	.246119				53.184	.0000

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MEDIA

## ----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta	In Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
HIGIEN	.129997	.151126	.997536	1.002	.997536	1.796	.0747
AFILIAT	.056880	.065990	.993459	1.007	.993459	.777	.4385
VAR9	.083550	.097248	.999980	1.000	.999980	1.148	.2530
MOTIV	.031360	.036412	.995054	1.005	.995054	.428	.6693
S1	-.004747	-.005434	.967349	1.034	.967349	-.064	.9492
S2	-.081595	-.093890	.977299	1.023	.977299	-1.108	.2699
S3	.129214	.150284	.998430	1.002	.998430	1.786	.0763
S4	-.058802	-.068323	.996456	1.004	.996456	-.804	.4225
EFIC	-.017755	-.020651	.998504	1.001	.998504	-.243	.8086

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=QUALIF/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

Variable(s) Entered on Step Number

1.. MEDIA

Multiple R	.51176		
R Square	.26190	R Square Change	.26190
Adjusted R Square	.25659	F Change	49.32134
Standard Error	2.12977	Signif F Change	.0000

## Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	223.71823	223.71823
Residual	139	630.49454	4.53593

F = 49.32134      Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1    Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
MEDIA	1.228246	.174891	.511762	1.000000	1.000	7.023	.0000
(Constant)	-10.376675	2.583522				-4.016	.0001

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1    Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
HIGIEN	-.104137	-.120551	.989127	1.011	.989127	-1.427	.1560
AFILIAT	-.088634	-.103156	.999771	1.000	.999771	-1.218	.2252
VAR9	-.039711	-.046052	.992628	1.007	.992628	-.542	.5890
MOTIV	-.067878	-.079008	.999977	1.000	.999977	-.931	.3535
S1	-.132268	-.153229	.990578	1.010	.990578	-1.822	.0707
S2	.152018	.176944	.999993	1.000	.999993	2.112	.0365
S3	-.037611	-.043288	.977712	1.023	.977712	-.509	.6116
S4	-.014063	-.016304	.992069	1.008	.992069	-.192	.8484
EFIC	.037622	.043791	.999996	1.000	.999996	.515	.6074

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1    Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

Variable(s) Entered on Step Number

2.. S2      NEGOCIATIVO

Multiple R	.53386		
R Square	.28501	R Square Change	.02311
Adjusted R Square	.27465	F Change	4.46032
Standard Error	2.10375	Signif F Change	.0365

## Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	243.45849	121.72925
Residual	138	610.75427	4.42576

F = 27.50474      Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
MEDIA	1.229208	.172755	.512162	.999993	1.000	7.115	.0000
S2	.208753	.098844	.152018	.999993	1.000	2.112	.0365
(Constant)	-11.433136	2.600518				-4.396	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. QUALIF QUALIFICACAO PROFISSIONAL

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
HIGIEN	-.087994	-.102835	.976508	1.024	.976508	-1.210	.2283
AFILIAT	-.078679	-.092823	.995167	1.005	.995167	-1.091	.2771
VAR9	-.034259	-.040340	.991339	1.009	.991339	-.473	.6373
MOTIV	-.060385	-.071322	.997447	1.003	.997447	-.837	.4041
S1	-.083430	-.089441	.821736	1.217	.821736	-1.051	.2951
S3	.042363	.043948	.769474	1.300	.769474	.515	.6075
S4	.073534	.076534	.774517	1.291	.774517	.898	.3705
EFIC	.039779	.047040	.999796	1.000	.999793	.551	.5824

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=MOTIV/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV MOTIVACAO FIEDLER

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV MOTIVACAO FIEDLER

## Variable(s) Entered on Step Number

1. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANCA

Multiple R .23253  
 R Square .05407 R Square Change .05407  
 Adjusted R Square .04726 F Change 7.94533  
 Standard Error 18.29475 Signif F Change .0055

## Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	2659.28514	2659.28514
Residual	139	46522.98436	334.69773

F = 7.94533 Signif F = .0055

\* \* \* \* MULTIPLE REGRESSION \* \* \* \*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV MOTIVACAO FIEDLER

## ----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
EFIC	-.906669	.321657	-.232530	1.000000	1.000	-2.819	.0055
(Constant)	71.162750	1.982640				35.893	.0000

\* \* \* \* MULTIPLE REGRESSION \* \* \* \*

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV MOTIVACAO FIEDLER

## ----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.004305	-.004426	.999996	1.000	.999996	-.052	.9586
HIGIEN	.115422	.118539	.997717	1.002	.997717	1.402	.1630
AFILIAT	.082864	.085141	.998630	1.001	.998630	1.004	.3172
VAR9	.139208	.142988	.998000	1.002	.998000	1.697	.0919
S1	.062933	.060564	.876058	1.141	.876058	.713	.4772
S2	-.053585	-.055090	.999800	1.000	.999800	-.648	.5180
S3	-.041502	-.040365	.894808	1.118	.894808	-.475	.6358
S4	.072666	.074644	.998152	1.002	.998152	.879	.3808
QUALIF	-.061424	-.063108	.998504	1.001	.998504	-.743	.4588

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=S1/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

Variable(s) Entered on Step Number

1. S3 PARTICIPATIVO

Multiple R	.47731		
R Square	.22782	R Square Change	.22782
Adjusted R Square	.22227	F Change	41.01055
Standard Error	1.33173	Signif F Change	.0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	72.73210	72.73210
Residual	139	246.51613	1.77350

F = 41.01055 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S3	-.451613	.070521	-.477308	1.000000	1.000	-6.404	.0000
(Constant)	4.387097	.266790				16.444	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.026395	-.029701	.977712	1.023	.977712	-.349	.7276
HIGIEN	.020730	.023146	.962632	1.039	.962632	.272	.7860
AFILIAT	-.009820	-.011071	.981626	1.019	.981626	-.130	.8967
VAR9	.076479	.086460	.986892	1.013	.986892	1.019	.3098
MOTIV	.084341	.095370	.987332	1.013	.987332	1.125	.2623
S2	-.794341	-.804170	.791404	1.264	.791404	-15.893	.0000
S4	-.039421	-.044782	.996482	1.004	.996482	-.527	.5993
EFIC	-.220436	-.237295	.894808	1.118	.894808	-2.870	.0048
QUALIF	-.162035	-.184251	.998430	1.002	.998430	-2.202	.0293

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

Variable(s) Entered on Step Number

2.. S2 NEGOCIATIVO

Multiple R .85275  
 R Square .72718 R Square Change .49936  
 Adjusted R Square .72323 F Change 252.59045  
 Standard Error .79444 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	232.15131	116.07565
Residual	138	87.09692	.63114

F = 183.91511 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S3	-.794876	.047290	-.840102	.791404	1.264	-16.809	.0000
S2	-.666846	.041958	-.794341	.791404	1.264	-15.893	.0000
(Constant)	8.894892	.325234				27.349	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.027010	.050989	.972283	1.029	.769474	.598	.5511
HIGIEN	6.5976E-04	.001239	.961885	1.040	.771017	.015	.9885
AFILIAT	-.014666	-.027818	.981581	1.019	.780424	-.326	.7451
VAR9	.089526	.170245	.986562	1.014	.781789	2.022	.0451
MOTIV	.002561	.004839	.974265	1.026	.772992	.057	.9549
S4	-.625683	-.994340	.689026	1.451	.547223	-109.546	.0000
EFIC	-.104132	-.186181	.872124	1.147	.690340	-2.218	.0282
QUALIF	-.028804	-.054101	.962440	1.039	.762877	-.634	.5270

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

Variable(s) Entered on Step Number

3.. S4 DELEGATIVO

Multiple R .99846  
 R Square .99692 R Square Change .26974  
 Adjusted R Square .99685 F Change 12000.39950  
 Standard Error .08471 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	318.26513	106.08838
Residual	137	.98310	.00718

F = 14783.95529 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S3	-.998514	.005374	-1.055326	.696716	1.435	-185.798	.0000
S2	-.994236	.005380	-1.184325	.547223	1.827	-184.790	.0000
S4	-.996895	.009100	-.625683	.689026	1.451	-109.546	.0000
(Constant)	11.956760	.044541				268.444	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S1 DIRECTIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.001693	.030040	.970036	1.031	.546535	.350	.7265
HIGIEN	-.006244	-.110347	.961721	1.040	.546717	-1.295	.1976
AFILIAT	-.007239	-.129221	.981383	1.019	.547220	-1.520	.1309
VAR9	-.006096	-.107282	.953709	1.049	.543054	-1.258	.2104
MOTIV	-.002272	-.040405	.974183	1.027	.541653	-.472	.6380
EFIC	4.3919E-04	.007259	.841298	1.189	.516743	.085	.9327
QUALIF	.002418	.042680	.959094	1.043	.527397	.498	.6192

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=S2/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. S4 DELEGATIVO

Multiple R	.46619		
R Square	.21733	R Square Change	.21733
Adjusted R Square	.21170	F Change	38.59750
Standard Error	1.59708	Signif F Change	.0000

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	98.44954	98.44954
Residual	139	354.54337	2.55067

F = 38.59750 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S4	-.884785	.142416	-.466188	1.000000	1.000	-6.213	.0000
(Constant)	5.639240	.170038				33.165	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.044508	-.050109	.992069	1.008	.992069	-.589	.5566
HIGIEN	-.115841	-.130937	.999952	1.000	.999952	-1.552	.1231
AFILIAT	-.064476	-.072878	.999946	1.000	.999946	-.858	.3922
VAR9	-.117410	-.130842	.972002	1.029	.972002	-1.550	.1233
MOTIV	-.021216	-.023934	.996089	1.004	.996089	-.281	.7789
S1	-.415812	-.469983	.999880	1.000	.999880	-6.255	.0000
S3	-.486083	-.548474	.996482	1.004	.996482	-7.706	.0000
EFIC	.005908	.006672	.998152	1.002	.998152	.078	.9376
QUALIF	.123353	.139185	.996456	1.004	.996456	1.651	.1010

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

Variable(s) Entered on Step Number  
2.. S3 PARTICIPATIVO

Multiple R .67289  
R Square .45278 R Square Change .23545  
Adjusted R Square .44485 F Change 59.37523  
Standard Error 1.34026 Signif F Change .0000

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	205.10473	102.55237
Residual	138	247.88817	1.79629

F = 57.09117 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S4	-.939501	.119725	-.495018	.996482	1.004	-7.847	.0000
S3	-.547847	.071098	-.486083	.996482	1.004	-7.706	.0000
(Constant)	7.559764	.287197				26.323	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.026611	.035452	.971257	1.030	.971257	.415	.6786
HIGIEN	-.022929	-.030411	.962612	1.039	.959271	-.356	.7223
AFILIAT	.001660	.002222	.981388	1.019	.977989	.026	.9793
VAR9	-.065862	-.087281	.961030	1.041	.961030	-1.026	.3069
MOTIV	-.075229	-.100889	.984200	1.016	.984200	-1.187	.2373
S1	-.840989	-.998000	.770628	1.298	.768010	-184.790	.0000
EFIC	.184965	.236008	.890923	1.122	.889432	2.843	.0052
QUALIF	.141148	.190343	.995149	1.005	.993208	2.269	.0248

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

Variable(s) Entered on Step Number

## 3.. S1 DIRECTIVO

Multiple R .99891  
 R Square .99781 R Square Change .54504  
 Adjusted R Square .99777 F Change 34147.38538  
 Standard Error .08503 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	452.00235	150.66745
Residual	137	.99056	.00723

F = 20838.19016 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S4	-1.002422	.007603	-.528170	.994484	1.006	-131.837	.0000
S3	-1.002479	.005138	-.889460	.768010	1.302	-195.108	.0000
S1	-1.001778	.005421	-.840989	.770628	1.298	-184.790	.0000
(Constant)	12.008233	.030191				397.738	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S2 NEGOCIATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.001530	.032220	.970168	1.031	.758404	.376	.7075
HIGIEN	-.005341	-.112028	.962085	1.039	.742820	-1.315	.1908
AFILIAT	-.006082	-.128829	.981282	1.019	.757855	-1.515	.1321
VAR9	-.005386	-.112540	.954825	1.047	.754718	-1.321	.1888
MOTIV	-.002213	-.046722	.974720	1.026	.763205	-.545	.5863
EFIC	.001152	.022592	.841684	1.188	.728038	.264	.7925
QUALIF	.002616	.054819	.960233	1.041	.743590	.640	.5231

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=S3/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. S1 DIRECTIVO

Multiple R	.47731			
R Square	.22782	R Square Change	.22782	
Adjusted R Square	.22227	F Change	41.01055	
Standard Error	1.40750	Signif F Change	.0000	

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	81.24395	81.24395
Residual	139	275.36598	1.98105

F = 41.01055 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-.504465	.078774	-.477308	1.000000	1.000	-6.404	.0000
(Constant)	4.863731	.252962				19.227	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.103941	.117727	.990578	1.010	.990578	1.393	.1660
HIGIEN	.159627	.181180	.994771	1.005	.994771	2.164	.0322
AFILIAT	.100625	.114194	.994474	1.006	.994474	1.350	.1791
VAR9	.124485	.141633	.999566	1.000	.999566	1.681	.0951
MOTIV	-.048067	-.054184	.981232	1.019	.981232	-.637	.5249
S2	-.785125	-.814661	.831369	1.203	.831369	-16.502	.0000
S4	-.064556	-.073460	.999880	1.000	.999880	-.865	.3884
EFIC	.178407	.190029	.876058	1.141	.876058	2.274	.0245
QUALIF	-.048192	-.053940	.967349	1.034	.967349	-.635	.5268

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

Variable(s) Entered on Step Number  
2.. S2 NEGOCIATIVO

Multiple R	.86040		
R Square	.74030	R Square Change	.51247
Adjusted R Square	.73653	F Change	272.31494
Standard Error	.81921	Signif F Change	.0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	263.99691	131.99846
Residual	138	92.61302	.67111

F = 196.68711 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-.845218	.050285	-.799717	.831369	1.203	-16.809	.0000
S2	-.696610	.042214	-.785125	.831369	1.203	-16.502	.0000
(Constant)	9.308514	.306963				30.325	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.070414	.137368	.988406	1.012	.821736	1.623	.1068
HIGIEN	.048500	.093751	.970413	1.030	.811012	1.102	.2723
AFILIAT	.023192	.045116	.982821	1.017	.820872	.529	.5979
VAR9	.102929	.201840	.998652	1.001	.830609	2.412	.0172
MOTIV	-.043291	-.084147	.981189	1.019	.817798	-.988	.3247
S4	-.591912	-.994684	.733388	1.364	.609790	-113.057	.0000
EFIC	.037464	.067607	.845759	1.182	.703278	.793	.4291
QUALIF	.013971	.026865	.960316	1.041	.816922	.315	.7536

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

Variable(s) Entered on Step Number

3.. S4 DELEGATIVO

Multiple R .99862  
 R Square .99725 R Square Change .25695  
 Adjusted R Square .99719 F Change 12781.84727  
 Standard Error .08467 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	355.62780	118.54260
Residual	137	.98213	.00717

F = 16535.83673 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-.997529	.005369	-.943828	.779022	1.284	-185.798	.0000
S2	-.993950	.005094	-1.120246	.609790	1.640	-195.108	.0000
S4	-.996746	.008816	-.591912	.733388	1.364	-113.057	.0000
(Constant)	11.953311	.039418				303.244	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S3 PARTICIPATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.002072	.038892	.970629	1.030	.602449	.454	.6506
HIGIEN	-.005406	-.100920	.959786	1.042	.588379	-1.183	.2389
AFILIAT	-.006457	-.121775	.979522	1.021	.600647	-1.431	.1548
VAR9	-.005616	-.104483	.953137	1.049	.598177	-1.225	.2226
MOTIV	-.002637	-.049609	.974992	1.026	.608455	-.579	.5634
EFIC	.001965	.034369	.842249	1.187	.587283	.401	.6890
QUALIF	.002743	.051202	.959864	1.042	.607447	.598	.5509

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

-----  
 REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=S4/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. S2 NEGOCIATIVO

Multiple R	.46619			
R Square	.21733	R Square Change	.21733	
Adjusted R Square	.21170	F Change	38.59750	
Standard Error	.84149	Signif F Change	.0000	

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	27.33134	27.33134
Residual	139	98.42753	.70811

F = 38.59750 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S2	-.245632	.039537	-.466188	1.000000	1.000	-6.213	.0000
(Constant)	1.956914	.209740				9.330	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.090288	-.102056	.999993	1.000	.999993	-1.205	.2302
HIGIEN	-.060178	-.067589	.987319	1.013	.987319	-.796	.4275
AFILIAT	-.024419	-.027538	.995390	1.005	.995390	-.324	.7467
VAR9	-.184403	-.208303	.998696	1.001	.998696	-2.502	.0135
MOTIV	.039192	.044244	.997471	1.003	.997471	.520	.6037
S1	-.243467	-.250928	.831369	1.203	.831369	-3.045	.0028
S3	-.343983	-.345897	.791404	1.264	.791404	-4.331	.0000
EFIC	.036401	.041142	.999800	1.000	.999800	.484	.6294
QUALIF	.010960	.012248	.977299	1.023	.977299	.144	.8858

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

Variable(s) Entered on Step Number  
2.. S3 PARTICIPATIVO

Multiple R	.55765		
R Square	.31097	R Square Change	.09364
Adjusted R Square	.30099	F Change	18.75495
Standard Error	.79241	Signif F Change	.0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	39.10770	19.55385
Residual	138	86.65116	.62791

F = 31.14132 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S2	-.328410	.041851	-.623293	.791404	1.264	-7.847	.0000
S3	-.204272	.047168	-.343983	.791404	1.264	-4.331	.0000
(Constant)	3.071406	.324401				9.468	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.040469	-.048073	.972283	1.029	.769474	-.563	.5741
HIGIEN	-.011032	-.013035	.961885	1.040	.771017	-.153	.8790
AFILIAT	.011873	.014171	.981581	1.019	.780424	.166	.8685
VAR9	-.152504	-.182484	.986562	1.014	.781789	-2.172	.0315
MOTIV	-.007723	-.009183	.974265	1.026	.772992	-.107	.9146
S1	-1.580213	-.994340	.272819	3.665	.259704	-109.546	.0000
EFIC	.167106	.188002	.872124	1.147	.690340	2.240	.0267
QUALIF	.049888	.058961	.962440	1.039	.762877	.691	.4905

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

Variable(s) Entered on Step Number  
3.. S1 DIRECTIVO

Multiple R .99610  
R Square .99222 R Square Change .68125  
Adjusted R Square .99205 F Change 12000.39950  
Standard Error .08449 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	124.78080	41.59360
Residual	137	.97807	.00714

F = 5826.09767 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S2	-.989783	.007508	-1.878522	.279612	3.576	-131.837	.0000
S3	-.992625	.008780	-1.671524	.259704	3.851	-113.057	.0000
S1	-.991792	.009054	-1.580213	.272819	3.665	-109.546	.0000
(Constant)	11.893293	.087646				135.697	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. S4 DELEGATIVO

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.002217	.024760	.969755	1.031	.254803	.289	.7731
HIGIEN	-.009990	-.111098	.961883	1.040	.257421	-1.304	.1945
AFILIAT	-.011311	-.127021	.980821	1.020	.259175	-1.493	.1376
VAR9	-.011363	-.126112	.957968	1.044	.249124	-1.483	.1405
MOTIV	-.003677	-.041151	.974242	1.026	.257865	-.480	.6318
EFIC	.002647	.027545	.841893	1.188	.258517	.321	.7484
QUALIF	.004384	.048700	.959623	1.042	.259517	.569	.5706

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
QUALIF  
/STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
/DEPENDENT=EFIC/STEP  
/MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇ

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇ

Variable(s) Entered on Step Number

1.. S1 DIRECTIVO

Multiple R .35205  
 R Square .12394 R Square Change .12394  
 Adjusted R Square .11764 F Change 19.66533  
 Standard Error 4.51536 Signif F Change .0000

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	400.94680	400.94680
Residual	139	2834.00355	20.38851

F = 19.66533 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇ

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-1.120674	.252714	-.352054	1.000000	1.000	-4.435	.0000
(Constant)	7.058648	.811524				8.698	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇ

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.032412	-.034465	.990578	1.010	.990578	-.405	.6860
HIGIEN	.022441	.023913	.994771	1.005	.994771	.281	.7791
AFILIAT	-.063536	-.067695	.994474	1.006	.994474	-.797	.4268
VAR9	-.037403	-.039953	.999566	1.000	.999566	-.470	.6393
MOTIV	-.187825	-.198780	.981232	1.019	.981232	-2.383	.0185
S2	-.190905	-.185973	.831369	1.203	.831369	-2.223	.0278
S3	.202408	.190029	.772177	1.295	.772177	2.274	.0245
S4	.039129	.041803	.999880	1.000	.999880	.492	.6239
QUALIF	-.025777	-.027087	.967349	1.034	.967349	-.318	.7507

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇA

Variable(s) Entered on Step Number

2.. MOTIV MOTIVACAO FIEDLER

Multiple R	.39819		
R Square	.15856	R Square Change	.03462
Adjusted R Square	.14636	F Change	5.67718
Standard Error	4.44126	Signif F Change	.0185

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	512.92798	256.46399
Residual	138	2722.02237	19.72480

F= 13.00211 Signif F= .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇA

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-1.038765	.250932	-.326323	.981232	1.019	-4.140	.0001
MOTIV	-.048171	.020217	-.187825	.981232	1.019	-2.383	.0185
(Constant)	10.084805	1.500064				6.723	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇA

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.030800	-.033417	.990505	1.010	.971937	-.391	.6961
HIGIEN	.044549	.048115	.981537	1.019	.968178	.564	.5738
AFILIAT	-.044832	-.048481	.983966	1.016	.970864	-.568	.5709
VAR9	-.010101	-.010888	.977701	1.023	.959768	-.127	.8988
S2	-.189565	-.188423	.831333	1.203	.817798	-2.246	.0263
S3	.191498	.183177	.769910	1.299	.765154	2.181	.0309
S4	.051373	.055884	.995700	1.004	.977131	.655	.5135
QUALIF	-.034701	-.037166	.965232	1.036	.951825	-.435	.6640

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANÇA

Variable(s) Entered on Step Number

3.. S2 NEGOCIATIVO

Multiple R .43409  
 R Square .18843 R Square Change .02987  
 Adjusted R Square .17066 F Change 5.04296  
 Standard Error 4.37760 Signif F Change .0263

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	609.56820	203.18940
Residual	137	2625.38216	19.16337

F = 10.60301 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANCA

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
S1	-1.287065	.270925	-.404325	.817798	1.223	-4.751	.0000
MOTIV	-.047875	.019928	-.186671	.981189	1.019	-2.402	.0176
S2	-.506577	.225581	-.189565	.831333	1.203	-2.246	.0263
(Constant)	13.298484	2.057691				6.463	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFIC EFICACIA ESTILOS LIDERANCA

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.039029	-.043070	.988327	1.012	.808277	-.503	.6160
HIGIEN	.017367	.018858	.956940	1.045	.800503	.220	.8262
AFILIAT	-.064689	-.070801	.972166	1.029	.804989	-.828	.4093
VAR9	-.015633	-.017150	.976727	1.024	.817670	-.200	.8418
S3	.092126	.051930	.257865	3.878	.257865	.606	.5452
S4	-.052347	-.049605	.728756	1.372	.608455	-.579	.5634
QUALIF	-.019775	-.021486	.958148	1.044	.805025	-.251	.8025

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=~~MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9~~ MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
~~/STATISTICS=DEFAULTS-TOL CHA~~  
~~/DEPENDENT=HIGIEN/STEP~~  
~~/MISSING=MEANSUBSTITUTION.~~

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. HIGIEN

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. HIGIEN

Variable(s) Entered on Step Number

1.. AFILIAT

Multiple R .47901  
 R Square .22945 R Square Change .22945  
 Adjusted R Square .22391 F Change 41.39105  
 Standard Error 7.63857 Signif F Change .0000

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	2415.07267	2415.07267
Residual	139	8110.33159	58.34771

F = 41.39105 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. HIGIEN

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
AFILIAT	1.024916	.159307	.479011	1.000000	1.000	6.434	.0000
(Constant)	10.681846	4.618600				2.313	.0222

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. HIGIEN

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.097052	.110549	.999771	1.000	.999771	1.307	.1935
VAR9	.145875	.156936	.891826	1.121	.891826	1.867	.0641
MOTIV	.060794	.068967	.991654	1.008	.991654	.812	.4181
S1	-.036906	-.041927	.994474	1.006	.994474	-.493	.6228
S2	-.080459	-.091447	.995390	1.005	.995390	-1.079	.2826
S3	.130780	.147609	.981626	1.019	.981626	1.753	.0818
S4	-.010436	-.011889	.999946	1.000	.999946	-.140	.8891
EFIC	.065601	.074681	.998630	1.001	.998630	.880	.3805
QUALIF	-.010973	-.012459	.993459	1.007	.993459	-.146	.8838

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=AFILIAT/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data  
 Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT  
 Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

Variable(s) Entered on Step Number  
 1.. HIGIEN

Multiple R .47901  
 R Square .22945 R Square Change .22945  
 Adjusted R Square .22391 F Change 41.39105  
 Standard Error 3.57001 Signif F Change .0000

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	527.52753	527.52753
Residual	139	1771.55049	12.74497

F = 41.39105 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
HIGIEN	.223874	.034798	.479011	1.000000	1.000	6.434	.0000
(Constant)	19.730454	1.427625				13.820	.0000

-----

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.035212	-.039895	.989127	1.011	.989127	-.469	.6398
VAR9	.208353	.227325	.917263	1.090	.917263	2.742	.0069
MOTIV	.041972	.047555	.989174	1.011	.989174	.559	.5769
S1	-.039910	-.045346	.994771	1.005	.994771	-.533	.5947
S2	-.014135	-.016000	.987319	1.013	.987319	-.188	.8512
S3	.044623	.049875	.962632	1.039	.962632	.587	.5584
S4	.010660	.012144	.999952	1.000	.999952	.143	.8868
EFIC	-.060039	-.068318	.997717	1.002	.997717	-.804	.4225
QUALIF	-.057239	-.065126	.997536	1.002	.997536	-.767	.4446

-----

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

Variable(s) Entered on Step Number

2.. VAR9 VIDA PESSOAL

Multiple R .51891  
 R Square .26927 R Square Change .03982  
 Adjusted R Square .25868 F Change 7.51997  
 Standard Error 3.48912 Signif F Change .0069

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	619.07512	309.53756
Residual	138	1680.00289	12.17393

F = 25.42626 Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
HIGIEN	.195864	.035510	.419080	.917263	1.090	5.516	.0000
VAR9	.730158	.266262	.208353	.917263	1.090	2.742	.0069
(Constant)	16.850895	1.746265				9.650	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. AFILIAT

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	-.047143	-.054754	.985724	1.014	.910884	-.642	.5220
MOTIV	.017091	.019728	.973632	1.027	.902850	.231	.8177
S1	-.048721	-.056792	.992882	1.007	.911129	-.666	.5067
S2	-.013348	-.015516	.987304	1.013	.906800	-.182	.8561
S3	.032003	.036659	.958852	1.043	.891201	.429	.6683
S4	.046496	.053574	.970151	1.031	.889926	.628	.5311
EFIC	-.048009	-.055993	.993991	1.006	.913578	-.656	.5127
QUALIF	-.061190	-.071479	.997150	1.003	.914667	-.839	.4030

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

REGRESSION VARIABLES=MEDIA HIGIEN AFILIAT VAR9 MOTIV S1 S2 S3 S4 EFIC  
 QUALIF  
 /STATISTICS=DEFAULTS TOL CHA  
 /DEPENDENT=VAR9/STEP  
 /MISSING=MEANSUBSTITUTION.

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

Variable(s) Entered on Step Number

1.. AFILIAT

Multiple R .32890  
 R Square .10817 R Square Change .10817  
 Adjusted R Square .10176 F Change 16.85995  
 Standard Error 1.09595 Signif F Change .0001

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	20.25073	20.25073
Residual	139	166.95494	1.20111

F = 16.85995 Signif F = .0001

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
AFILIAT	.093852	.022857	.328898	1.000000	1.000	4.106	.0001
(Constant)	2.787852	.662660				4.207	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.080909	.085665	.999771	1.000	.999771	1.010	.3142
HIGIEN	.168835	.156936	.770548	1.298	.770548	1.867	.0641
MOTIV	.120285	.126839	.991654	1.008	.991654	1.502	.1353
S1	.045531	.048080	.994474	1.006	.994474	.565	.5727
S2	-.013850	-.014632	.995390	1.005	.995390	-.172	.8638
S3	.071215	.074715	.981626	1.019	.981626	.880	.3803
S4	-.169750	-.179746	.999946	1.000	.999946	-2.146	.0336
EFIC	-.032591	-.034487	.998630	1.001	.998630	-.405	.6858
QUALIF	.031328	.033065	.993459	1.007	.993459	.389	.6981

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

Variable(s) Entered on Step Number

## 2.. S4 DELEGATIVO

Multiple R	.37012		
R Square	.13699	R Square Change	.02881
Adjusted R Square	.12448	F Change	4.60744
Standard Error	1.08200	Signif F Change	.0336

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	25.64481	12.82240
Residual	138	161.56087	1.17073

F = 10.95248    Signif F = .0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*  
Equation Number 1    Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
AFILIAT	.094208	.022566	.330145	.999946	1.000	4.175	.0001
S4	-.207110	.096487	-.169750	.999946	1.000	-2.146	.0336
(Constant)	2.928929	.657518				4.455	.0000

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*  
Equation Number 1    Dependent Variable.. VAR9 VIDA PESSOAL

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
MEDIA	.066296	.071071	.991820	1.008	.991820	.834	.4057
HIGIEN	.166559	.157373	.770439	1.298	.770435	1.865	.0643
MOTIV	.131382	.140562	.987826	1.012	.987826	1.662	.0989
S1	.043756	.046968	.994365	1.006	.994365	.550	.5830
S2	-.119249	-.113261	.778512	1.285	.778512	-1.334	.1843
S3	.061013	.064950	.977989	1.023	.977989	.762	.4475
EFIC	-.025285	-.027174	.996759	1.003	.996759	-.318	.7508
QUALIF	.021332	.022848	.989986	1.010	.989986	.267	.7895

End Block Number 1    PIN = .050 Limits reached.