

JM
GOV.V/R1

1995/96

**DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, DO
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

Raul Bernardo Mourato Ramos Gouveia

*Validação do Processo de Selecção da
3ª Fase do Concurso de Admissão de
Cadetes à Escola Naval*

**ORIENTADOR: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

**SEMINÁRIO DE MONOGRAFIA DIRIGIDO POR: Professor Doutor Jorge Correia
Jesuíno
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**



Centro de Documentação do I.S.P.A.

Telf. 886 31 84

Reg. 9809

C.

AGRADECIMENTOS

Venho em pública forma, prestar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que me permitiram executar esta investigação, quer directamente através dos seus conhecimentos, trabalho e apoio, quer indirectamente através do interesse estimulador que sempre manifestaram.

Em primeiro lugar, recordo a figura do Almirante Jorge Mendes, falecido prematuramente, que teve a visão de desenvolver o ensino da liderança numa forma integrada na Marinha, quer através do aperfeiçoamento da formação dos futuros Oficiais na Escola Naval, quer através da criação dum Centro de Formação em Liderança para Sargentos e Praças. Foi essa visão e capacidade de efectuar a mudança organizacional, que permitiu a execução desta investigação e permitirá certamente, a execução de outras no âmbito do Comportamento Organizacional, na Marinha de Guerra Portuguesa.

Agradeço ao meu orientador de Dissertação, Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, o tempo que disponibilizou para me corrigir as “proas” desta investigação, que foi navegando por carteação e estima pelos “longos mares” “não sabidos” desta área do conhecimento que só os “fortes navegantes “ como Gama, conhecem e dominam.

Esta investigação não teria sido possível sem a desinteressada colaboração dos Oficiais que iniciaram e dos que deram continuidade a este novo projecto de selecção de candidatos, através do desempenho das importantes funções de Oficiais Avaliadores, a quem manifesto o meu agradecimento.

Manifesto também o meu apreço a todos os candidatos das P.M.G. 93, 94 e 95, que foram objecto desta investigação e que constituíram a sua matéria-prima fundamental e generosa.

Agradeço, a todos os meus Professores do Mestrado em Comportamento Organizacional e aos Professores do Curso Monográfico de Liderança, que

frequentei no Instituto Superior Naval de Guerra: Capitão-de-Mar e Guerra MN Orlindo Gouveia Pereira, Capitão de Fragata EMQ Costa Pereira e o Tenente-Coronel Cardoso de Sousa, terem-me ajudado a construir este novo saber.

Fico grato, ao Ten. Cor. Cardoso de Sousa por me ter disponibilizado a sua bibliografia, tempo e saber e ao meu camarada de Mestrado 1º tenente Machado da Silva, por ter tido a paciência de rever a versão final desta investigação.

Por último, expresso gratidão à minha família pela aceitação e grande compreensão que teve para comigo, enquanto frequentei o Mestrado e efectuei esta investigação, pelo tempo que lhe deveria ter dedicado e não dediquei.

ÍNDICE

	Página
Lista de Tabelas.....	vi
Lista de Figuras.....	x
Resumo.....	xi
CAPÍTULO 1 - Introdução.....	1
Apresentação.....	1
Antecedentes.....	2
Análise do problema.....	13
Conclusões.....	20
Alterações.....	23
Enquadramento teórico do problema.....	26
Hipótese.....	48
CAPÍTULO 2 - Método.....	49
Sujeitos.....	50
Material.....	51
Fidelidade dos instrumentos.....	67
Procedimento.....	67
CAPÍTULO 3 - Resultados.....	74
Componente avaliativa das aptidões dos candidatos.....	74
Variáveis dependentes não agregadas.....	75
Variáveis dependentes agregadas.....	102
Componente formativa da P.M.G.....	108
Fidelidade dos instrumentos.....	111

CAPÍTULO 4 - Discussão.....	113
Análise dos resultados face aos pressupostos teóricos.....	115
Conclusões.....	123
Recomendações.....	124
Referências.....	126
Anexo A: Boletim de Avaliação da Aptidão Militar-Naval.....	131
Anexo B: Folha de Avaliação de Liderança e Descrição das Perícias de Liderança e Qualidades Pessoais.....	136
Anexo C: Folha de Avaliação dos Exercícios de Comunicação Oral..	147
Anexo D: Relatório Final de Avaliação e Descrição das Aptidões.....	149
Anexo E: Ficha de Observação da Prova de Mesa Redonda.....	154
Anexo F: Questionário LPC de Fiedler.....	156
Anexo G: Questionário "LEAD-Self" de Hersey e Blanchard.....	159
Anexo H: Questionário de Subordinação de Kelley, R.....	163
Anexo I: Descrição das Var. do Ficheiro de Dados da P.M.G. 93.....	166
Anexo J: Descrição das Var. do Ficheiro de Dados da P.M.G. 94.....	170
Anexo K: Descrição das Var. do Ficheiro de Dados da P.M.G. 95.....	174
Anexo L: Descrição das Variáveis Comuns às P.M.G. 93/94/95.....	177
Anexo M: Descrição das Var. Agreg. Comuns às P.M.G.93/94/95.....	182
Anexo N: P.M.G.93 - Questionário Final e Questionário sobre a Viagem de Adaptação.....	184
Anexo O: P.M.G.94 - Questionário Final e Questionário sobre a Viagem de Adaptação.....	196
Anexo P: P.M.G.95 - Questionário Final e Questionário sobre a Viagem de Adaptação.....	208

LISTA DE TABELAS

Tabela nº		Página
1	Correspondência entre as perícias e as qualidades pessoais e as aptidões.....	47
2	Relação existente entre os factores observados na Mesa Redonda, nos Exercícios de Liderança e nas Avaliações das Aptidões Militar-Navais.....	68
3	1ª relação entre as variáveis.....	70
4	2ª relação entre as variáveis.....	71
5	1ª relação entre as variáveis agregadas.....	72
6	2ª relação entre as variáveis agregadas.....	73
7	Variáveis independentes comuns às variáveis dependentes das P.M.G. 93, 94 e 95.....	76
8	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes.....	77
9	Frequências em percentagem dos pares dos estilos de liderança (primário-secundário), obtidos a partir do Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard.....	78
10	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Prova de Mesa Redonda - P.M.G. 93.....	81
11	Distribuição percentual das pontuações LPC dos candidatos nas três P.M.G.....	81

12	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L. - P.M.G. 93.....	82
13	Análise factorial exploratória das F.A.L.-P.M.G. 93.....	83
14	Média do número de avaliações de desempenho de liderança por candidato e por P.M.G.....	84
15	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 93.....	85
16	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 1º ano - P.M.G. 93.....	86
17	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 2º ano - P.M.G. 93.....	88
18	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L. - P.M.G. 94.....	90
19	Análise factorial exploratória das F.A.L. - P.M.G. 94.....	91

20	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 94.....	92
21	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais 1º ano - P.M.G. 94.....	94
22	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente; pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 2º ano - P.M.G. 94.....	96
23	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Prova de Mesa Redonda - P.M.G. 95.....	97
24	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L. - P.M.G. 95.....	98
25	Análise factorial exploratória das F.A.L. - 95.....	99
26	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 95.....	100

27	Frequência em percentagem dos estilos de subordinação, obtidos a partir dos resultados do Questionário de Subordinação de Kelley, R. E.....	101
28	Variáveis independentes comuns às variáveis dependentes das P.M.G. 93, 94 e 95 após agregação.....	102
29	Valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R ²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes.....	104
30	Comparação dos resultados dos Questionários Finais das P.M.G. 93, 94 e 95.....	109
31	Comparação dos resultados dos Questionários das Viagens de Adaptação das P.M.G. 93, 94 e 95.....	111
32	Consistência interna dos instrumentos. Valores de alfa de Cronbach.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura nº		Página
1	Modelo da Abordagem Sistémica ao Treino.....	29
2	Níveis de liderança.....	32
3	1ª relação de curto alcance.....	115
4	2ª relação de maior alcance.....	116

RESUMO

A presente investigação teve por finalidade verificar a validade preditiva dos resultados obtidos na avaliação das qualidades pessoais dos candidatos, na 3ª fase do concurso de admissão de cadetes à E.N., em relação às valorizações das Aptidões Militar-Navais dadas enquanto cadetes dos 1º e 2 anos da E.N..

A investigação analisou os processos de selecção dos concursos de admissão de cadetes à E.N., nos anos de 1993, 1994 e 1995.

Os sujeitos que participaram nesta investigação pertencem portanto a três grupos distintos, mas que apresentam homogeneidade em relação aos seguintes aspectos: 1) tinham um número médio de 60 sujeitos, 2) eram maioritariamente do sexo masculino, 3) tinham uma idade média compreendida entre os 17 e os 20 anos, 4) foram todos voluntários para ingressar na Armada e 5) tinham como habilitações académicas mínimas exigidas o 12º ano das áreas de estudo que incluíssem a disciplina de Matemática.

O método utilizado consistiu em validar o novo processo de selecção dos candidatos, que foi implantado em 1993 e que se baseava na avaliação das qualidades pessoais dos candidatos através da observação dos seus comportamentos em Provas de Situação de Liderança. Foi escolhida a metodologia prescrita por Yukl (1981) especificamente para a selecção de pessoal, no seu paradigma de liderança. Assim, pretendeu-se verificar a validade preditiva e de construto daquelas Provas em relação à avaliação das Aptidões Militar-Navais, comparando os resultados nelas obtidos com os resultados obtidos na avaliação dos traços dos candidatos nas Provas Psicotécnicas efectuadas na 2ª fase do concurso de admissão. Os instrumentos utilizados foram diferentes testes para identificação de traços de personalidade e de comportamentos contingenciais e uma grelha para avaliação por observação, das Perícias de Liderança e das Qualidades Pessoais em Provas de Situação de Liderança.

A estatística aplicada foi a regressão múltipla por satisfazer as múltiplas relações existentes entre as variáveis dependentes e independentes definidas.

Após terem sido aplicadas as regressões múltiplas a cada P.M.G. foi efectuada a sua comparação, no sentido de verificar a existência de variáveis independentes comuns às variáveis dependentes, simultâneamente nas três P.M.G.. Com efeito, não se encontrou comunalidade das variáveis independentes inter-P.M.G..

Da análise dos resultados concluiu-se não se ter verificado maior capacidade preditiva das Provas de Situação de Liderança em relação à avaliação das Aptidões Militar-Navais tendo como elemento de comparação as Provas Psicotécnicas. No entanto, deve ser mantido o processo de selecção em vigor porque do ponto de vista metodológico a sua avaliação se coaduna com os resultados obtidos por Kenrick e Funder (1988) em investigações efectuadas neste domínio.

Recomenda-se que se dê continuidade à presente investigação mas efectuando as seguintes alterações metodológicas: 1) a avaliação das Aptidões Militar-Navais deve passar a ser efectuada por um número mínimo de cinco avaliadores, 2) a grelha de avaliação das Aptidões Militar-Navais deve ser adequada à nova grelha de Avaliação Individual dos Militares da Marinha afim de permitir verificar uma validade preditiva de mais longo alcance, entre outras.

CAPÍTULO 1

Introdução

Apresentação

A presente investigação decorreu da necessidade de melhorar o processo de selecção dos candidatos ao concurso de admissão de cadetes à Escola Naval e bem como a formação militar-naval que lhes era ministrada durante a 3ª e última fase daquele concurso.

Essa necessidade foi percebida pelo Comando da Escola Naval face à existência de alguns pontos fracos que se vinham mantendo ao longo do tempo, no processo de selecção quer em termos de forma quer em termos de conteúdo.

Por outro lado, a entrada ao serviço de novos meios navais e o amplo plano de treino a que as respectivas guarnições foram sujeitas, vieram confirmar algumas vulnerabilidades do pessoal militar da Marinha, quanto às suas capacidades de liderança.

Tendo em conta os aspectos focados, foi determinado superiormente que se procedesse à reformulação do processo de selecção por forma a satisfazer os interesses da Instituição.

O objecto da nossa investigação, consistiu em pôr em prática a reformulação da componente formativa e a componente avaliativa da 3ª fase do concurso de admissão e efectuar a sua validação. Com efeito, não se encontrava previsto qualquer esquema de validação dos resultados obtidos no processo de selecção dos candidatos nem do processo de ensino/aprendizagem ministrado na 3ª fase.

A importância deste trabalho, reside no facto, de contribuir para que a selecção dos futuros Oficiais da Armada, seja efectuada tendo em conta que os seus

desempenhos funcionais ao longo da carreira estão ligados ao exercício da liderança.

Assim, o estudo é desenvolvido nesta investigação, segundo duas vertentes:

1) Validar os resultados obtidos na avaliação das aptidões militar-navais dos candidatos, efectuada com a nova metodologia utilizada durante a P.M.G., por comparação com os resultados obtidos nas Provas de Aptidão Psicotécnica e em relação à avaliação das Aptidões Militar-Navais dadas enquanto cadetes dos 1º e 2º anos; e

2) Validar o desenho da componente formativa da P.M.G., através da forma como concorre para a avaliação das aptidões militar-navais dos candidatos.

Serão utilizados para o efeito de estudo, os resultados obtidos nas P.M.G. efectuadas nos anos de 1993, 1994 e 1995, os quais terão o adequado tratamento estatístico. No que se refere à **validação da componente formativa** serão utilizados as respostas aos Questionários Finais aplicados aos candidatos, os quais permitem efectuar a apreciação global e específica da P.M.G., nas vertentes: curricular, organizacional e das relações sociais. Quanto à **validação da componente de avaliação das qualidades pessoais dos candidatos**, serão utilizados os resultados obtidos nas avaliações dos desempenhos de liderança e das Provas de Aptidão Psicotécnica

Antecedentes

Dado que a investigação decorreu num contexto bastante específico, julgou-se importante explicar e situar a necessidade anteriormente enunciada e bem como alguns termos específicos de uso estrito na Marinha Portuguesa (M.P.), que possibilitarão uma melhor compreensão do problema em análise.

Esta investigação teve início em 1992, na Escola Naval (E.N.), que é um estabelecimento de Ensino Superior da M.P., que tem como missão fundamental formar os futuros Oficiais da Armada e também a responsabilidade de promover e executar o concurso de admissão de cadetes para a Armada o qual engloba: 1) a condução da formação militar-naval básica ministrada aos candidatos e 2) a avaliação dos seus desempenhos e qualidades pessoais, tendo em vista a sua selecção final.

Descrevem-se em seguida em linhas gerais, as normas do concurso de admissão de cadetes à E.N. que esteve em vigor até 1992, porque irão ajudar a compreender o referido concurso no seu todo e a necessidade da introdução da referida melhoria. Aquelas normas estabeleciam entre outras, as seguintes condições gerais de admissão:

- a) Ser cidadão português originário, com pelo menos, um dos progenitores cidadão português originário ou por naturalização.
- b) Ter bom comportamento moral e civil.
- c) As habilitações exigidas para os Cursos de Marinha, Engenheiros Maquinistas Navais e Armas e Electrónica, eram as seguintes:
 - 1) Ser titular do 12º ano de escolaridade do Ensino Secundário, das áreas de estudo A, B ou E ou habilitações legalmente equivalentes.
 - 2) Ter realizado a Prova Geral de Acesso ao Ensino Superior.
- d) As habilitações exigidas para o Curso de Administração Naval, eram as seguintes: além das citadas em 3) a) e b), ser titular do 12º ano de escolaridade do ensino secundário, das área de estudos C, ou habilitações legalmente equivalentes.
- e) Ser solteiro (só para candidatos civis).
- f) Ter idade não superior a 20 anos, completados até 31 de Dezembro da cada ano civil (só para candidatos civis).
- g) Ter pelo menos 1.64 m de altura, aptidão física e psicotécnica e médica para o curso a que se destinava.

O concurso era constituído por três fases:

1ª fase - Provas psicotécnicas e Provas culturais.

Esta fase compreendia a Entrega de Documentos (Certificados de Habilitações), a execução de Provas Psicotécnicas na 7ª Repartição da Direcção do Serviço do Pessoal e a execução na E.N., duma Prova Específica de Matemática. Após a reunião do júri das Provas Psicotécnicas e de Matemática os candidatos eram ordenados de acordo com os resultados obtidos.

2ª fase - Provas de Aptidão Física, Exames médicos, laboratoriais, radiológicos e psicométricos.

Esta fase compreendia a execução da Prova de Aptidão Física Geral, Prova de Adaptação ao Meio Aquático e Prova de Adaptação Física Específica. Por fim, os candidatos eram sujeitos a inspecções médicas, sendo os resultados obtidos presentes à Junta de Recrutamento e Selecção, para aprovação.

3ª fase - Instrução Militar Básica, Provas Psicotécnicas Complementares e Viagem de Adaptação.

Os candidatos que tivessem ficado aprovados nas 1ª e 2ª fases do concurso, eram admitidos às actividades de natureza militar-naval na 3ª fase, sendo alistados provisoriamente na Armada como cadetes-candidatos. Ficavam sujeitos aos deveres e direitos previstos na legislação em vigor, designadamente as disposições legais respeitantes à invalidez, resultante de doença ou desastre em serviço. Efectuavam na Instrução Militar-Naval (I.M.B.), com a duração de 6 semanas, actividades de natureza militar-naval, como foi referido e se nela lograssem aproveitamento ficavam habilitados com o curso básico de formação militar-naval, correspondente à I.M.B. do pessoal incorporado na Armada, com destino aos quadros de complemento de Oficiais da Reserva Naval. Efectuavam também nesta fase Provas Psicotécnicas Complementares (P.P.C.), que englobavam provas de situação, testes sociométricos e entrevistas individuais, conduzidas por psicólogos militares da Armada. Por último, os candidatos apurados para o preenchimento das

vagas em cada concurso efectuavam uma Viagem de Adaptação (V.A.), com a duração de 2 semanas.

A duração das actividades de natureza militar-naval do concurso de admissão era de oito semanas úteis, distribuídas do seguinte modo: 2 semanas na E.N., 2 semanas na Escola de Fuzileiros (E.F.), 2 semanas na E.N. e 2 semanas em V.A..

As actividades que se desenvolviam na E.F. e durante a V.A. decorriam sob a orientação e coordenação do Comando da E.N.. Na V.A. participavam apenas os candidatos seleccionados pela cota de mérito obtida na I.M.B. em número igual ao das vacaturas fixadas, acrescido duma percentagem até 10%.

A I.M.B. tinha duas finalidades:

- 1) dar aos candidatos uma formação militar básica, fundamental para a sua integração inicial na Marinha, possibilitando o despiste de faltas de vocação e casos de flagrante inadaptação que facilitassem a sua selecção; e
- 2) simultâneamente, dar aos candidatos menos vocacionados a possibilidade de decidir em tempo e por eles próprios, da sua desistência.

Julga-se que a referida formação militar-naval ministrada aos candidatos, foi desenhada por forma a contemplar no seu curriculum, dois aspectos importantes:

- 1) a **indução militar**; e
- 2) a **aquisição de conhecimentos e perícias técnico-navais** necessárias para o desempenho de tarefas básicas de cariz militar -naval.

Para alcançar aqueles propósitos a formação, ministrada na E.N., na E.F. e mesmo na V.A. estava estruturada em módulos, compostos por unidades lectivas de 50 minutos. Os módulos ministrados na E.N., eram os seguintes e afectados pelos respectivos coeficientes de ponderação:

- Armamento Portátil	1;
- Educação Física	2;
- Natação	1;
- Regulamentos	2;

- **Marinharia** 2;
- **Infantaria** 2;
- **Saúde e Higiene Naval** 1;

A primeira finalidade - a **indução militar**, era alcançada:

1) na **Escola Naval**:

a) no **módulo de Regulamentos**, através da aprendizagem teórica da estrutura, regulamentos e instruções permanentes da E.N., das missões e tarefas da Armada, dos postos, classes, quadros e uniformes dos Oficiais, Sargentos e Praças da Armada, do conceito de Oficial da Armada como militar e cidadão, das normas de convivência (continências, deveres e deferências), do Regulamento de Disciplina Militar, da Organização Geral dos Navios de Guerra e do comportamento a bordo das Unidades Navais;

b) no **módulo de Infantaria**, através da aprendizagem prática dos movimentos do militar desarmado, isolado ou em formatura e do militar armado de espada, isolado ou em formatura;

c) nos **módulos de Educação Física e de Natação** através da aquisição dos níveis mínimos estabelecidos para a Prova de Condição Física Geral, para a Prova de Adaptação ao Meio Aquático e para a Prova de execução da pista de destreza da E.F..

d) através da obrigatoriedade de permanência em **regime de internato** durante a I.M.B., com o seguinte horário escolar: alvorada às 7 horas da manhã, seguida de 7 tempos de aulas, com início às 0810 e fim às 1630 e com 2 horas de estudo obrigatório após o jantar até às 2230.

Para os períodos livres pós-escolares estavam programadas actividades complementares de formação, nomeadamente palestras e visitas que possibilitavam aos candidatos tomar contacto com os organismos, tarefas e missões da Marinha.

e) através do **enquadramento militar** a que estavam sujeitos durante a I.M.B.. Este enquadramento tinha como responsável um Oficial Subalterno, que

desempenhava as funções de Comandante da Companhia que era constituída pelos candidatos. A Companhia era dividida em quatro turmas, sendo estas por sua vez, subdivididas em dois grupos cada um, tendo em vista um melhor enquadramento e aprendizagem. Este Oficial era coadjuvado nas suas funções de enquadramento por cadetes finalistas do 4º ou 5º anos que eram designados por **cadetes-enquadrantes**. Cada um destes alunos era responsável pelo enquadramento dum grupo com cerca de 10 candidatos, competindo-lhe a chefia do respectivo alojamento (camarata) e da mesa no refeitório. Colaboravam estreitamente com o Comandante de Companhia no processo de avaliação dos cadetes-candidatos no que se refere aos resultados obtidos na instrução técnico-naval e especialmente na avaliação das aptidões de natureza militar-naval. Além disso, ministravam aos candidatos a formação nos módulos referidos anteriormente, sob a orientação e coordenação de Oficiais Instrutores. Pretendia-se com estes desempenhos que os cadetes mais antigos adquirissem maior traquejo em liderança.

2) na **Escola de Fuzileiros**:

- a) através do exigente regime de internato a que eram sujeitos durante as duas semanas de permanência.
- b) através da sujeição a um regime de treino físico e de infantaria bastante intenso.

3) na **Viagem de Adaptação**:

Através da integração na guarnição do navio assumindo responsabilidade nos serviços de escala do convés e na execução de trabalhos correntes a bordo.

A segunda finalidade - a **aquisição de conhecimentos e perícias técnico-navais**, era alcançada:

1) na **Escola Naval**:

- a) no **módulo de Marinharia**, através da aprendizagem da nomenclatura naval, da prática e utilização de embarcações miúdas, a remos e a motor afim de se iniciar a sua integração no meio naval. E adquirir prática de condução de botes a remos e equipados com motor, bem como a prática de montagem e desmontagem de botes.

b) nos **módulos de Armamento Portátil e Prática de Tiro** através da aquisição de conhecimentos teórico-práticos que permitissem efectuar a montagem, a desmontagem, a manutenção e a conservação da espingarda automática G3 e da pistola Walther bem como executar as tabelas de adaptação das referidas armas.

c) no **módulo de Higiene e Saúde Naval**, através da aquisição de conhecimentos sobre higiene individual e alimentar, bem como sobre os malefícios do álcool, tabaco, droga e principais doenças contagiosas, por forma a contribuir para a saúde e bem-estar.

2) na **Escola de Fuzileiros**:

a) no **módulo de Prática de Tiro**, através da adaptação ao manuseamento da pistola Walther de 9 mm e da espingarda automática G3, da execução das tabelas de adaptação das referidas armas, dos cuidados a ter na sua conservação e manutenção e do conhecimento das regras básicas sobre a segurança no manuseamento e transporte de explosivos e armas.

b) no **módulo de Infantaria de Combate**, através da aquisição de conhecimentos sobre a segurança individual do combatente, leitura de cartas topográficas, orientação pela bússola e do procedimento radiotelefónico afim de efectuar provas de orientação diurna e nocturna.

3) na **Viagem de Adaptação**:

Através de instruções essencialmente práticas destinadas a transmitir conhecimentos sobre a vida diária a bordo e a melhorar os conhecimentos anteriormente adquiridos na E.N., sobre Regulamentos, Formação Marinheira e Armamento Portátil.

Por último, é importante referir o **conceito e a metodologia de avaliação e de apuramento** dos candidatos utilizada no concurso de admissão:

A avaliação dos candidatos decorria de forma contínua, quer no tocante aos conhecimentos técnico-navais a ministrar, quer do ponto de vista das perícias e atitudes a assumir no final da instrução, tendo em vista: 1) a **avaliação do**

processo de ensino-aprendizagem; e 2) a **classificação face às aptidões evidenciadas**, fornecendo os dados indispensáveis para o ordenamento final dos candidatos.

A **avaliação dos conhecimentos técnico-navais** ministrados na E.N. e na E.F. incidia sobre todas as matérias leccionadas e era classificada de 0 a 20 valores. Para o efeito eram realizados testes teóricos e práticos, necessários para a atribuição da classificação final correspondente a cada módulo de instrução. A avaliação das actividades de Educação Física, incluindo a Natação, obedecia às tabelas e programas contemplados na legislação vigente na Marinha, com as adaptações necessárias, face ao grau etário dos candidatos e era igualmente classificada numa escala de 0 a 20 valores. A avaliação dos candidatos nas instruções de Marinharia (Meios Aquáticos) era feita em termos de **Adaptado, Adaptado Insuficiente e Inadaptado**.

A **avaliação das aptidões de natureza militar-naval**, que correspondiam às qualidades militar-navais, cívicas e morais dos candidatos era objecto de avaliação contínua. E no final da I.M.B. era atribuída uma classificação final da aptidão militar-naval para cada candidato, mediante o preenchimento do Boletim de Avaliação da Aptidão Militar-Naval.

A **V.A. era objecto de avaliação qualitativa**. Para esta viagem eram designados os candidatos cuja cota de mérito final estivesse dentro do número de vacaturas fixadas acrescido duma percentagem até 10%. A avaliação era feita em termos de **Apto e Não Apto** e era atribuída por um júri constituído pelo Comandante do navio, que presidia, pelo Imediato, Director de Instrução nomeado pela E.N. e pelos Oficiais que tenham tido contacto com os candidatos. Eram eliminados os candidatos que manifestassem provas evidentes de inadaptidão para a vida do mar. As **Provas Psicotécnicas Complementares (P.P.C.)** efectuadas na 3ª fase eram avaliadas por psicólogos militares de Armada e tinham **carácter eliminatório**.

A **classificação final da 3ª fase do concurso** era obtida do seguinte modo:

a) A classificação final da I.M.B. era a média ponderada das classificações finais de cada módulo de instrução e da **aptidão militar - naval** que era afectada pelo **coeficiente de ponderação 4**;

b) A classificação final da 3ª fase do concurso era a média aritmética das classificações obtidas na I.M.B. e das provas psicotécnicas complementares .

c) Eram considerados **APTOS** na 3ª fase do concurso os candidatos que satisfizessem cumulativamente as seguintes condições:

1) Tivessem obtido classificação final igual ou superior a 10 valores na I.M.B..

2) Tivessem obtido classificação final igual ou superior a 10 valores na Aptidão de natureza militar - naval.

3) Não tivessem revelado evidentes provas de inadaptação para a vida do mar, durante a Viagem de Adaptação.

4) Tivessem obtido resultados favoráveis nas provas psicotécnicas complementares.

d) A cota de mérito final do concurso era a média das classificações obtidas nas 1ª e 3ª fases.

e) Eram considerados aprovados, todos os candidatos que satisfizessem cumulativamente as seguintes condições:

1) Obtivessem uma cota de mérito não inferior a 10 valores.

2) Tivessem ficado aptos na 2ª fase do concurso.

f) O apuramento final era feito pela selecção dos candidatos com as maiores cotas de mérito aprovados até ao máximo de vacaturas fixadas.

g) Após o apuramento final, eram designados para a Viagem de Adaptação, os candidatos cuja cota de mérito estivesse dentro do número de vacaturas fixadas acrescido duma percentagem até 10%.

Como se pode verificar este modelo de avaliação e apuramento coloca, a aptidão de natureza militar - naval (onde são estabelecidas as qualidades militar - navais, cívicas e morais que os candidatos devem possuir), ao mesmo nível da instrução técnico - naval recebida durante a I.M.B.. Há que considerar, no entanto, que à

aptidão militar-naval era atribuído um coeficiente de ponderação de 4, contra um coeficiente de ponderação máximo de 2, para cada uma das restantes instruções. Quer isto dizer que, apesar da importância relativa atribuída à aptidão militar - naval, esta não permitia, no entanto que as qualidades pessoais e de carácter dos candidatos pudessem entrar neste processo de selecção como factor de relevo para efeitos de apuramento. Apesar do sistema de avaliação prever a inaptidão dos candidatos por falta de qualidades militar-navais, cívicas e morais, julga-se que a baixa afluência de candidatos verificada nos últimos anos, fez com que fossem concedidas algumas facilidades no apuramento de candidatos menos aptos, naquelas qualidades.

A descrição sucinta das normas de admissão do concurso pretendeu mostrar como se processava o esquema de selecção dos candidatos desde o momento em que entregavam a respectiva documentação para candidatura até ao seu alistamento definitivo como cadetes da Armada após terem sido considerados aptos no concurso. Permiteu também, situar sequencialmente durante o concurso de admissão, um dos objectos da nossa investigação, que é a formação militar-naval dos cadetes-candidatos ministrada durante a I.M.B..

Salienta-se que a I.M.B. tal como se encontrava concebida tinha em vista também a **socialização organizacional** dos candidatos durante a qual eram avaliadas as suas qualidades militar-navais, cívicas e morais designadas como Aptidão Militar-Naval. Aquela socialização comportava « *duas vertentes, uma **formal** e uma **informal*** » como refere (Jesuíno 1990). Este autor designa « *por **vertente formal** todo o enquadramento assegurado pela hierarquia* ». A **vertente formal** era assegurada através da aprendizagem das normas e regulamentos em vigor o que permitia a sua integração na Instituição. O módulo de Regulamentos, como foi referido anteriormente fornecia aos candidatos esses conhecimentos considerados fundamentais para a sua integração inicial na Marinha Portuguesa. A outra forma de **aprendizagem** era conseguida pelos candidatos **através da observação de**

quem mais próximo deles se encontrava, ou seja, dos respectivos cadetes - enquadrantes e simultaneamente formadores que constituiriam para eles **modelos** a seguir ou a evitar. Como foi referido o enquadramento e a formação dos candidatos eram efectuados por um Oficial-Comandante de Companhia e maioritariamente pelos respectivos cadetes-enquadrantes. Com efeito, os cadetes-enquadrantes exerciam sobre os cadetes-candidatos grande poder e influência, pois propunham ao Comandante de Companhia as classificações finais dos módulos de instrução ministrados e os elementos que contribuíam para atribuir a classificação final da Avaliação da Aptidão Militar-Naval a qual correspondia às qualidades militares-navais, cívicas e morais observadas numa forma contínua em cada um dos candidatos. *"Esta aprendizagem observacional é hoje considerada como eloquentemente mostram os estudos de Bandura (1986) uma das fontes mais importantes para o reforço dos comportamentos sociais."* como refere Jesuíno (1990).

A **vertente informal** da socialização era como refere Jesuíno (1990) *"uma aprendizagem igualmente social que tinha lugar através dos pares e, desde logo, através duma prática de longas tradições, a chamada **praxe**. Sob certos aspectos podemos considerá-la como uma «iniciação severa» ou seja, como um ritual de passagem comportando dificuldades, riscos e humilhações."* Na realidade, os cadetes-enquadrantes assumiam o papel de Oficiais mais ou menos despóticos a quem os candidatos se deveriam submeter incontestavelmente.

Como se pode verificar, os cadetes-enquadrantes assumiam um papel determinante na formação militar-naval básica ministrada aos candidatos e bem como na atribuição das classificações das respectivas qualidades pessoais. Isto é, eram eles em última análise, que através de parametrização própria, contribuíam de forma determinante para a selecção dos futuros cadetes da E.N.. Os cadetes-enquadrantes eram escolhidos pelo Comandante do Corpo de Alunos de entre os cadetes mais antigos que se voluntariavam para o desempenho daquela função, de

comando e instrução. Os critérios estabelecidos faziam recair a escolha nos cadetes que então possuissem as melhores qualidades de carácter.

Análise do problema

Com a finalidade de analisar a eficácia da 3ª fase do concurso de admissão à E.N. e apresentar eventuais propostas de alteração, foi criado em 1993, na E.N. um grupo de trabalho constituído por Oficiais do Corpo de Alunos.

Da análise efectuada por esse grupo de trabalho, foram identificados alguns pontos fracos que a seguir se indicam:

a) Que as actividades de natureza militar-naval desenvolvidas durante o concurso de admissão, não concorriam para que a sua finalidade fosse alcançada com eficácia, porque:

1) a formação militar-naval básica ministrada aos candidatos durante a I.M.B. era inadequada.

Com efeito, a formação ministrada aos candidatos quer no que se refere à sua componente técnico-naval, quer no que se refere à sua formação militar era deixada quase exclusivamente a cargo dos cadetes-enquadrantes. Na realidade, a qualidade da formação técnico-naval ministrada por aqueles cadetes-enquadrantes não era e não podia ser à partida considerada satisfatória porque estes não possuíam a qualificação pedagógica, os conhecimentos técnicos e a experiência profissional considerados fundamentais para aquele desempenho. E no que se refere à responsabilidade que lhes era atribuída no enquadramento, formação e indução militar dos candidatos apresentavam também algumas limitações e desvios. Em primeiro lugar, considera-se que os cadetes-enquadrantes, enquanto cadetes, não estão completamente socializados do ponto de vista organizacional na Instituição, por não terem ainda concluído os respectivos cursos e por não terem ainda sido devidamente aculturados pela organização como um todo, o que só é

possível acontecer após iniciarem a vida profissional. Em segundo lugar, era comum voluntariarem-se para este desempenho alguns dos cadetes mais antigos que tinham fama de serem praxistas e despóticos nas relações com os cadetes mais modernos. Assim era óbvio e inevitável, que a praxe surgisse como elemento socializador informal durante este período tanto mais que faz parte duma longa tradição existente na E.N. e corresponde como foi dito anteriormente a uma iniciação severa própria duma Escola Militar na qual os cadetes são obrigados a viver em regime de internato. Os cadetes-enquadrantes no desempenho das suas funções deveriam também resguardar os candidatos, dos desejos praxistas dos restantes cadetes do Corpo de Alunos. No entanto, dados obtidos ao longo dos últimos anos, mostraram que a desistência de muitos candidatos durante a I.M.B. se ficou a dever a excessos praticados por parte dos cadetes-enquadrantes e de outros cadetes sobre os candidatos. Estas desistências eram normalmente designadas por - inaptidão à vida militar - nos relatórios elaborados pelos respectivos Comandantes de Companhia. Com efeito, julga-se que certas práticas atingiriam graus de severidade, semelhantes aquelas que ocorrem durante o período da praxe tradicional imposto aos alunos do 1º ano. Estes factos, mostram alguns aspectos negativos que o enquadramento assim efectuado, sem controlo por parte da organização, trouxe para o processo de selecção, a saber: a) a aprendizagem por observação durante o processo de socialização, por parte dos candidatos, com alguns modelos de cadetes - enquadrantes que lhes induziriam certamente valores e princípios inadequados aos que são exigidos a um Oficial da Armada; e b) a eventual desistência de candidatos com bom potencial intrínseco, devido ao choque tão prematuramente sofrido com aqueles rituais tão severos.

2) a avaliação das aptidões de natureza militar-naval dos candidatos era efectuada sem rigor e com uma grelha de avaliação inadequada.

Como foi referido anteriormente cada cadete-enquadrante fornecia ao Comandante de Companhia as classificações das aptidões militar-navais de cada candidato

enquadrado. Tal facto, devia-se à grande proximidade que os cadetes-enquadrantes tinham dos candidatos e à natural incapacidade do Comandante de Companhia os conhecer a todos, em pormenor. Os candidatos eram avaliados segundo uma grelha que continha as seguintes aptidões agrupadas em quatro grupos: 1º grupo - **de carácter**: determinação, autodomínio e dinamismo, 2º grupo - **sociais e morais**: sociabilidade, espírito de colaboração e conduta, 3º grupo - **militares**: aparência e atitude, sentido da disciplina e aptidão para a vida no mar, 4º grupo - **de chefia**: sentido das responsabilidades e aptidão para conduzir homens. A referida grelha de aptidões era a mesma que era utilizada para classificar semestralmente os cadetes quanto às aptidões militar-navais que evidenciavam e encontra-se no Anexo A. Julga-se inadequada a utilização da referida grelha, porque esta mede aptidões que não são importantes ou mesmo viáveis os candidatos evidenciarem durante a I.M.B. e não mede outras que se entende serem fundamentais um futuro Oficial possuir.

As razões que levaram a admitir que as classificações atribuídas pelos cadetes - enquadrantes aos candidatos eram pouco fiáveis são, em primeiro lugar e como foi referido anteriormente a sua incompleta socialização organizacional, em segundo lugar, a falta de exemplaridade nalgumas aptidões por parte de alguns dos cadetes - enquadrantes e por último, a falta de conhecimentos que tinham sobre o sistema de avaliação de desempenhos em vigor na M.P., dado que sobre ele não obtiveram formação. Além disso, era frequente verificar-se a mudança de cadetes-enquadrantes durante a I.M.B., o que potenciava a falta de rigor das classificações atribuídas. Convém referir que o acompanhamento dos candidatos por parte dos respectivos cadetes-enquadrantes era escasso quando estes eram alunos do 5º ano e se encontravam em estágio fora da E.N.. Neste caso, o enquadramento e acompanhamento limitava-se aos períodos das refeições do jantar e de lazer nas camaratas.

Além disso, o contexto em que decorria a I.M.B. na E.N., com uma componente acentuadamente lectiva e por isso bastante afastada dos cenários mais aproximados da exigente vida militar-naval, não ajudava a efectuar uma adequada avaliação das referidas aptidões.

3) o estágio de 2 semanas frequentado pelos candidatos na Escola de Fuzileiros, criava descontinuidade no processo de avaliação.

Este estágio apresentava incorrectamente, a mesma finalidade estabelecida para a I.M.B. como um todo e julga-se que a razão da sua inclusão na I.M.B. se deveu por um lado à necessidade de ministrar alguns módulos de instrução não disponíveis na E:N., por falta de meios, tal era o caso da Prática de Tiro e Treino com botes de borracha e por outro, à necessidade de introduzir uma componente militar que apresentasse maior dureza física e psicológica, que só seria possível concretizar através da execução das pistas de destreza e de lodo da E.F..

Os candidatos mantinham-se divididos em grupos tal como na E.N., era acompanhados pelo respectivo Comandante de Companhia e tinham um Oficial Fuzileiro que desempenhava funções de coordenação, no entanto o seu enquadramento, instrução e avaliação era efectuado por Cabos ou Marinheiros. Durante este período os candidatos eram avaliados nos seguintes módulos: Armamento Portátil, Infantaria de Combate, Marinharia, Condição Física Geral e Natação, Pista de destreza e Pista de lodo. Os candidatos tinham que executar as referidas pistas com o mesmo nível de desempenho exigido aos Fuzileiros combatentes e a sua avaliação era efectuada através das mesmas tabelas de classificação.

Neste estágio os candidatos tinham que enfrentar a execução de obstáculos com elevado grau de exigência física e psicológica preparados para o treino dos combatentes, o que era vantajoso pois fornecia elementos sobre a sua capacidade física e de resistência a situações de "stress". No entanto, trazia simultaneamente grandes desvantagens para a indução militar dos candidatos e para o respectivo

processo de avaliação por serem enquadrados e avaliados por Praças. Isto é, as Praças enquadrantes não possuíam os requisitos mínimos para o desempenho daquela função e o efeito da modelização comportamental referido anteriormente para o caso dos cadetes-enquadrantes aqui assume um efeito ainda mais negativo e preocupante.

4) as Viagens de Adaptação não atingiam os objectivos determinados.

Como foi referido anteriormente as V. A. destinavam-se a proporcionar à E.N. e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo.

Para a V. A. que tinha a duração de duas semanas, eram designados apenas os candidatos cuja cota de mérito final estivesse dentro do número de vagas fixadas, acrescido duma percentagem até 10%.

A V. A. tinha avaliação qualitativa em termos de APTO ou NÃO APTO, que era atribuída por um júri constituído pelo Comandante do navio, que presidia, pelo Imediato, pelo Director de Instrução nomeado pela E.N. e pelos Oficiais do navio que tivessem tido contacto com os candidatos, no âmbito da instrução e que o Comandante considerasse adequados.

Os candidatos que manifestassem provas evidentes de inadaptidão para a vida no mar durante a V. A. seriam eliminados.

A frequente falta de meios navais, não permitia que fossem atribuídos navios à E.N. com missão exclusivamente dedicada à V.A.. Por esse facto, a integração dos candidatos na guarnição do navio e conseqüentemente na vida de bordo era encarada como secundária dado que o navio se encontrava, por regra empenhado noutras tarefas de maior prioridade. O embarque dos candidatos em navios de guerra era na altura considerado vantajoso porque lhes permitia aperceberem-se da realidade sobre a sua vida profissional futura. A falta de meios especificamente destinados à V. A. poderia criar nos candidatos logo à partida alguma desmotivação e eventuais desistências face a uma imagem negativa da realidade naval. Julga-se que a utilização dum navio à vela para a V. A., traria mais vantagens porque ser

uma plataforma onde se poderá dar um seguimento mais adequado à formação ministrada na E.N. e por ser um meio mais indutor na Formação Marinheira e do gosto pela vida do mar.

5) as Provas Psicotécnicas Complementares não deveriam ser eliminatórias nem concorrer para a classificação dos candidatos na 3ª fase do concurso.

As Provas Psicotécnicas Complementares - P.P.C. - tinham carácter **eliminatório** e visavam contribuir para um melhor conhecimento da motivação vocacional dos candidatos, efectuando para o efeito 3 tipos de provas: mesa redonda, testes sociométricos e entrevistas individuais. Esta observação psicológica era efectuada na E.F. por psicólogos militares pertencentes à 5ª Repartição da Direcção do Serviço do Pessoal da M.P..

Considera-se exagerado o peso atribuído às P.P.C., primeiro por terem um carácter eliminatório e em segundo lugar por constituírem 50% da classificação final da 3ª fase do concurso. Com efeito os resultados obtidos nestas provas poderiam não caracterizar suficientemente os candidatos por forma a permitir efectuar categoricamente a sua eliminação. Deveriam face às suas limitações intrínsecas, servir como elemento de complementaridade na avaliação das aptidões de natureza militar-naval dos candidatos. Julga-se que uma observação contínua dos candidatos por avaliadores competentes obterá resultados mais fiáveis sobre as qualidades e motivações dos candidatos que os resultados obtidos nos referidos testes.

b) Que as qualidades militar-navais, cívicas e morais dos candidatos não eram determinantes para o apuramento final dos candidatos.

Como foi referido anteriormente, a cota de mérito final do concurso era calculada efectuando a média das classificações obtidas nas 1ª e 3ª fases do concurso. Isto é, em termos de valorização percentual, 50% da cota de mérito final correspondia à classificação final obtida nas provas efectuadas pelos candidatos no final do Ensino Secundário (1ª fase) e nos restantes 50% eram somente atribuídos 26% para a

valorização das aptidões militar-navais dos candidatos (3ª fase). Este processo de classificação e apuramento dos candidatos mostra portanto, que era dada mais importância às classificações académicas obtidas pelos candidatos nas provas efectuadas no final do Ensino Secundário do que às qualidades militar-navais, cívicas e morais, evidenciadas durante a I.M.B.. Estava previsto, como condição de aptidão na 3ª fase que os candidatos obtivessem cumulativamente classificação final igual ou superior a 10 valores na I.M.B. e na aptidão militar-naval. Tal condição não tinha no entanto, nos últimos anos efeitos práticos, porque sendo o número de candidatos insuficiente para o preenchimento das vagas estabelecidas era facilitada a admissão de candidatos que não satisfaziam completamente àqueles requisitos. Este esquema de atribuição da cota de mérito, está de acordo com o método de atribuição da cota de mérito aos cadetes durante a frequência dos respectivos cursos na E.N., no qual são também privilegiadas as classificações de natureza académica em detrimento das valorizações atribuídas na Avaliação da Aptidão Militar - Naval. Na realidade, as aptidões militar-navais contribuem somente, com um peso médio global de cerca de 14 % para todos os anos dos cursos da E.N., para a atribuição da cota de mérito final. Isto faz com que fique estabelecida à saída da E.N., uma ordem de antiguidade baseada no mérito académico, que começa no primeiro posto de Oficial - Guarda - Marinha e que se mantém quase inalterável durante toda a carreira dos Oficiais, dado que dificilmente o sistema de avaliação de desempenho, tal como se encontra estabelecido e em vigor na M.P., consegue mudar o ordenamento inicial. Salienta-se, que o sistema de avaliação de desempenho em vigor na M.P., ao invés do esquema de avaliação em vigor na E.N., atribui às aptidões intelectuais e profissionais comparáveis às académicas da E.N., somente um peso de 3.5% face às restantes aptidões que são do seguinte tipo: de carácter, sociais e morais, militares, de chefia e físicas. Constitui este sistema de avaliação o único elemento organizacional existente na

M.P., que evidencia a grande importância que é dada às qualidades militar-navais, cívicas e morais dos militares que constituem o seu Corpo de Oficiais.

Conclui-se portanto, que as qualidades militar - navais, cívicas e morais dos candidatos tinham um peso substancialmente inferior ao das capacidades académicas para o seu apuramento no processo de selecção, ao contrário do peso que lhes é dado no sistema de avaliação de desempenhos em vigor na M.P..

Conclusões

Os pontos fracos anteriormente apresentados, resultaram por um lado, da análise de dados objectivos colhidos nos relatórios dos últimos anos, sobre a 3ª fase do concurso de admissão, elaborados pelos respectivos Comandantes de Companhia dos candidatos e por outro lado, do conhecimento que os elementos do grupo de trabalho, tinham do processo por experiência própria e de alguns sistemas de avaliação existentes em Marinhas estrangeiras.

Foi efectuada uma abordagem sistémica às questões suscitadas tendo em vista a proposta das necessárias alterações ao esquema em vigor e tendo sempre presente as duas componentes principais do problema: **a componente da formação e a componente da avaliação das qualidades pessoais**. Em termos sistémicos foi considerado que a génese da carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes da M.P. tinha lugar no concurso de admissão e que este, devia portanto ser sempre considerado e incluído nos processos de formação e avaliação em vigor na M.P..

a) A componente da formação

Como foi mencionado anteriormente o tipo de formação ministrada aos candidatos era inadequada: 1) porque os cadetes-enquadrantes na sua qualidade de formadores, não tinham as qualidades pedagógicas e o saber de experiência feito para poderem desempenhar aquelas funções, neste processo de ensino/aprendizagem; 2) porque os objectivos, os conteúdos, os métodos e os

meios e a avaliação estabelecidos e executados durante a formação não atingiam a finalidade estabelecida para a 3ª fase e não tinham as necessárias características dinâmicas, motivadoras e discriminadoras para os candidatos e para a sua selecção. Na realidade, aquela formação não constituía mais do que uma série de unidades lectivas ministradas durante 4 semanas na E.N., sendo a maior parte delas apresentadas segundo o método da lição, onde não era privilegiada a comunicação nos dois sentidos: formador-alunos e alunos-formador.

Foi considerado que a componente formativa seria indissociável da componente avaliativa, sendo desta seu suporte e que deveria ser essencialmente prática privilegiando a componente militar-naval, por forma a facilitar o processo de ensino/aprendizagem e de avaliação.

Como meio mais adequado para a avaliação das qualidades militar-navais, cívicas e morais, foi desenhada uma disciplina de cariz essencialmente prático, assente em cenários próximos da realidade militar-naval. Essa disciplina foi designada por - **Liderança** e tem como objectivo desenvolver as perícias básicas de liderança funcional, os padrões pessoais e de conduta requeridos a um futuro cadete da Escola Naval. O conteúdo desta disciplina está íntimamente relacionado e é o embrião da formação em liderança que é ministrada aos cadetes durante a frequência dos respectivos cursos e a forma como foi desenhada será objecto de análise posterior. Esta disciplina tem duas outras disciplinas de suporte - **Marinharia/Formação Marinheira e Infantaria de Combate** - que são um elemento facilitador da aprendizagem e que concorrem com ela para um melhor conhecimento das qualidades pessoais dos candidatos. São elas que fornecem aos candidatos os conhecimentos e as perícias necessárias para efectuarem tarefas de liderança com pequenos grupos desenhadas para serem executadas em cenários reais. Na realidade, o desempenho de funções de liderança pelos futuros Oficiais, encontra-se previsto no Estatuto da E.N., o qual estabelece por um lado: 1) que todos os cursos nela ministrados devem ser orientados no sentido de conseguir uma

formação integral dos alunos como militares, marinheiros, chefes e técnicos e por outro que 2) que a formação militar-naval, a preparação para a chefia, a cultura humanística e a educação física serão no essencial comum a todos os cursos. Tendo em consideração as diferenças específicas de desempenho dos cargos próprios de cada classe de Oficiais, diremos que irão exercer funções de: comando, direcção ou chefia e de estado-maior. Assim é possível, que um recém-licenciado Guarda-marinha de qualquer classe possa assumir o cargo de Chefe dum Serviço a bordo duma Unidade Naval desempenhando nesse caso funções de Chefia ou caso seja, da classe de Marinha, possa ser nomeado para assumir o cargo de Comandante duma pequena Unidade Naval, desempenhando assim funções de Comando. As restantes disciplinas que por terem carácter teórico como os Regulamentos ou por serem consideradas menos relevantes como o Armamento Portátil, a Higiene e Saúde Naval veriam a sua carga lectiva reduzida.

A carga horária seria aumentada de 35 tempos semanais (7 tempos diários) durante as I.M.B., para 45 tempos semanais nas P.M.G. de 1993 e 1994, e para 50 tempos semanais a concretizar na P.M.G. 1995.

Este aumento de carga horária permitiria aumentar a componente prática da formação e aumentar os níveis de tensão e de ansiedade nos candidatos o que constituiria um elemento facilitador e fundamental para uma avaliação mais eficaz das suas qualidades pessoais.

A formação ministrada na E.F. deveria ser reduzida ao mínimo por forma a minorar os inconvenientes referidos anteriormente, devendo limitar-se no futuro à utilização da Carreira de tiro e das Pistas de destreza e de lodo.

As Viagens de Adaptação deveriam ser efectuadas num navio à vela, que parece ser o meio mais adequado a dar continuidade à formação marinheira já ministrada e com missão atribuída exclusivamente para aquele efeito.

b) A componente da avaliação das qualidades pessoais

A Companhia dos candidatos seria dividida inicialmente em grupos com um máximo de 12 elementos e a cada grupo seria atribuído a um Oficial que estaria incumbido de efectuar o seu acompanhamento desde o primeiro dia, a sua indução militar e a avaliação das qualidades militar-navais, cívicas e morais de cada candidato. A avaliação destas qualidades seria baseada numa grelha de avaliação devidamente objectivada e operacionalizada que será justificada posteriormente. Cada candidato seria avaliado por mais de um Oficial Avaliador no dia a dia e durante os desempenhos de liderança do respectivo grupo ao executar uma determinada tarefa e a sua avaliação final seria a média das diferentes avaliações efectuadas. Seria assim, abandonado o processo de avaliação anteriormente efectuado pelos cadetes-enquadrantes, desempenhando estes agora funções de chefia dos candidatos nas mesas no refeitório durante as refeições e nas camaratas e fornecendo informações complementares aos Oficiais Avaliadores sobre as qualidades dos candidatos.

Por último, a avaliação das aptidões de natureza militar-naval seria individualizada do restante processo de avaliação de modo a ter capacidade eliminatória.

As conclusões anteriormente apresentadas em conjunto com outras alterações a seguir descritas, conduziram à actualização e melhoria das normas para o concurso de admissão de alunos à E.N..

Alterações

Com efeito, a E.N. teve que se adaptar por um lado ao novo regime de acesso ao ensino superior estabelecido pelo Decreto-Lei nº 189/92 de 3 de Setembro, no que se refere às condições de candidatura que a seguir se indicam e por outro à nova duração de 5 semanas imposta pela Portaria 362-A/92 de 24 de Abril para a I.M.B., que a partir de agora passa a ser designada por Preparação Militar Geral - P.M.G..

Face a esta disposição legal, os indivíduos que concluíam a P.M.G. com aproveitamento, independentemente de subsequente ingresso na E.N., ficam habilitados com a P.M.G. para Oficiais do Serviço Efectivo Normal quando vierem a ser incorporados na Armada, em cumprimento do Serviço Militar Obrigatório.

As referidas normas estabelecem as seguintes disposições:

1) Que as condições de candidatura são análogas às existentes para o acesso ao ensino superior universitário no que respeita aos pré-requisitos de natureza académica;

2) Que se podem candidatar todos os cidadãos nacionais civis com idade compreendida entre 17 e 20 anos e militares com idade não superior a 24 anos.

3) Que o concurso decorre em 3 fases:

1ª fase - Entrega de documentos;

- Ordenamento inicial.

2ª fase - Provas de aptidão física;

- Inspeções médicas;

- Provas laboratoriais com aparelhos psicométricos;

- Junta de Recrutamento e Selecção.

3ª fase - Preparação Militar Geral;

- Provas de aptidão psicotécnica;

- Viagem de Adaptação.

3) Encontram-se também estabelecidos dois tipos de pré-requisitos que terão de ser satisfeitos pelos candidatos:

1º tipo - de natureza física e funcional; e

2º tipo - de natureza vocacional.

Os pré-requisitos do **1º tipo** - de natureza física e funcional são verificados através:

- 1) da avaliação dos resultados obtidos na execução de provas de aptidão física, que incluem provas de aptidão física geral, de aptidão física específica e de adaptação ao meio aquático. As provas de aptidão física são **eliminatórias**;
- 2) da avaliação dos resultados obtidos nas inspecções médicas e nas provas laboratoriais com aparelhos psicométricos, aferidos através da aplicação das tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para o serviço na Marinha e das condições sensoriais gerais exigidas na admissão de pessoal na Marinha. As inspecções e as provas de selecção psicométricas são **eliminatórias**; e
- 3) do despiste dos casos de inadaptação à vida militar verificados durante a Preparação Militar Geral (P.M.G.), que engloba a participação e a aprendizagem em diversas actividades de natureza militar naval, as quais visam a formação militar básica dos candidatos, sendo orientadas para a sua inicial integração na vida de Marinha. A P.M.G. é **eliminatória**.

Os pré-requisitos do **2º tipo - de natureza vocacional** são verificados através:

- 1) dos resultados obtidos na Prova de Aptidão Psicotécnica, que **não é eliminatória** e na qual se aplicam os seguintes testes psicotécnicos que visam contribuir para um melhor conhecimento da motivação vocacional dos candidatos:
 - Testes cognitivos;
 - Testes de personalidade;
 - Provas de situação;
 - Testes sociométricos;
 - Entrevistas individuais.
- 2) da despistagem dos factores de vocação e de aptidão para a vida no mar evidenciados durante na Viagem de Adaptação realizada em navios da Armada, após a conclusão da P.M.G. e com uma duração de 2 semanas. A viagem de adaptação **não é eliminatória**.

As normas anteriormente descritas, entraram em vigor e passaram a regulamentar o concurso de admissão de cadetes à E.N. a partir de 1993 e por consequência

também o respectivo processo de selecção e de formação desenvolvidos na sua 3ª fase.

Enquadramento teórico do problema

No capítulo anterior foram descritas as normas do concurso de admissão em vigor até 1993 e foram efectuadas considerações sobre as suas fraquezas, as quais justificaram as alterações nele introduzidas posteriormente.

É justo salientar que aquelas normas constituíram então um salto qualitativo bastante importante em relação ao processo de admissão em vigor nos anos sessenta. Nessa altura, o concurso de admissão limitava-se exclusivamente à execução por parte dos candidatos de provas culturais, psicotécnicas e físicas. Não se considerava importante, naquela época, seleccionar os candidatos através das suas aptidões militar-navais (qualidades pessoais), não obstante o País se encontrar envolvido na guerra colonial.

Mas não se deve esconder, no entanto, que o seu autor ou autores não conseguiram enquadrar conceptualmente o concurso de admissão em vigor até 1993, no complexo organizacional envolvente. Ou seja, este concurso parece ter sido concebido, como sendo do interesse exclusivo da E.N., como se esta fosse um organismo independente, funcionando em circuito fechado, sem referência ao seu ambiente externo.

Esteve sempre presente na análise anteriormente efectuada pelo grupo de trabalho, que a E.N. é um estabelecimento de ensino militar, que serve simultaneamente os Sub-sistemas do Pessoal e da Formação, que por sua vez fazem parte do Sistema Global que é a M.P..

Considerando que a E.N. é um dos componentes daqueles sistemas e que os futuros Oficiais da Armada que forma, irão ser integrados nos referidos sistemas de

Pessoal e de Formação, entendeu-se que a forma mais adequada para tratar o problema em análise seria através duma Abordagem Sistémica.

Peter Checkland (1981), propôs a seguinte definição para Abordagem Sistémica: "*uma abordagem global dum problema, procurando ter em conta todos os aspectos em presença e concentrando a atenção nas suas interacções*". A abordagem das organizações como sistemas abertos representa uma adaptação da Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy (1968).

Foi utilizado como modelo conceptual, o Modelo de Abordagem Sistémica ao Treino em uso no Sistema de Formação da M.P. desde os anos oitenta, e que se apresenta esquemáticamente na Fig. 1. Este modelo é análogo ao modelo que Rowntree (1982) estabeleceu, adequando a Tecnologia Educativa ao desenvolvimento curricular e que tem quatro fases: 1) finalidades, 2) desenho da aprendizagem, 3) avaliação e 4) melhoramentos. Entendeu-se que este modelo, apesar de ter sido concebido para a formação, satisfazia metodològicamente a análise das duas componentes principais do problema: a componente formativa a ministrar durante a P.M.G. ligada ao Sistema de Formação e a componente avaliativa das qualidades militar-navais ligada ao Sistema do Pessoal. Na realidade, o sistema de avaliação de desempenho e de progressão na carreira em vigor na M.P., é indissociável do sistema de formação. De tal modo assim é, que o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (E.M.F.A.R.) estabelece no seu preâmbulo o seguinte: "*Iniciada a carreira, as modalidades de promoção foram concebidas de molde a privilegiar, ao nível dos cargos e funções de responsabilidade mais elevada, a selectividade, de acordo com as qualificações e o mérito revelado pelo militar no seu desempenho profissional, o que representa uma melhoria qualitativa em relação ao actual sistema de promoções*".

Por outro lado, foi tido em conta que os desempenhos profissionais dos Oficiais não podem ser analisados por si sós, isto é, têm que ser integrados sistémicamente com os desempenhos das restantes classes: Sargentos e Praças. E dentro da classe de

Oficiais, deverão ser também considerados os desempenhos nas suas três categorias hierárquicas: os Oficiais Subalternos, Superiores e Gerais. Relativamente às classes de Sargentos e Praças, já se encontram institucionalizados os níveis mínimos de desempenho, em termos de conhecimentos, atitudes e perícias, no âmbito militar-naval. Estes níveis de desempenho foram intitulados Padrões Navais os quais visam conferir maior objectividade e eficácia à formação militar-naval, dos militares em geral. Os padrões navais foram estabelecidos como requisitos, para a maioria dos militares independentemente da sua classe, ao contrário dos padrões ocupacionais que são estabelecidos como objectivos de desempenho específicos de cada classe.

Os padrões navais para as classes de Sargentos e Praças cobrem as seguintes áreas cognitivas e periciais: organização, tradição naval, requisitos militares, justiça militar, desenvolvimento profissional, (no qual está incluída a liderança), segurança do pessoal, estado do material e organizações e acordos internacionais.

No entanto para a classe de Oficiais, ainda não foram até ao momento, estabelecidos os respectivos padrões navais, o que só vem justificar e confirmar ainda mais, a necessidade em usar a abordagem sistémica na análise do problema.

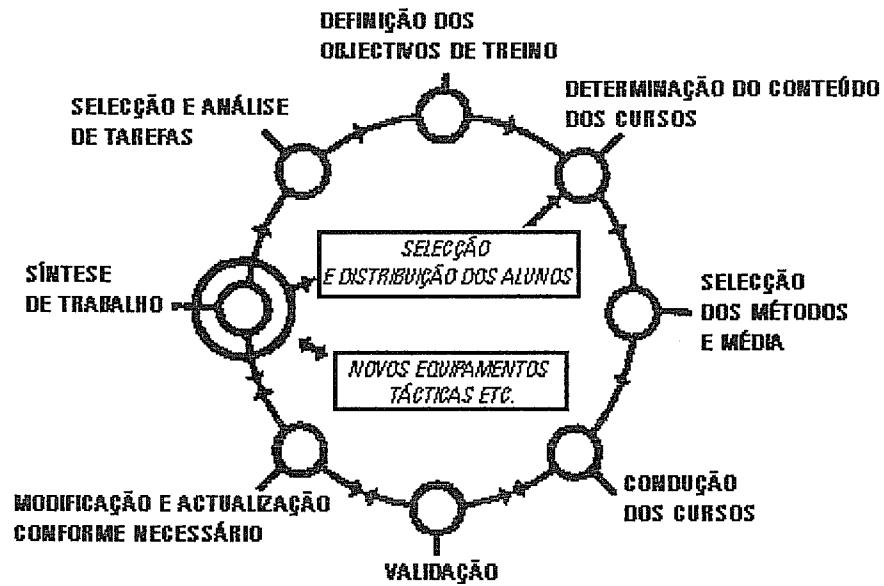


Figura 1

O Modelo da Abordagem Sistémica permite uma visão global de todos os componentes estruturais da organização, que interagem com a E. N. no processo de selecção. Faltava encontrar um paradigma de liderança, que tivesse em vista a eficácia organizacional e que melhor se adaptasse aos propósitos da selecção, no qual estão incluídos a formação e a avaliação das qualidades militar-navais dos candidatos

Esse paradigma de liderança foi criado por Yukl (1981), o qual corresponde a um procedimento recomendado para seleccionar pessoal para posições de liderança numa organização, e que deve seguir a seguinte metodologia: " *Primeiro, analisar a natureza da posição para determinar quais são os traços e as perícias mais relevantes. Em seguida os candidatos para a posição, são avaliados por testes, entrevistas e exercícios de situação para medir os traços e as perícias relevantes. Por último, é seleccionado o candidato com a combinação mais adequada de traços, perícias e experiência anterior.*

Seguindo a prescrição metodológica de Yukl iremos analisar cada um dos passos de "per se":

1º passo: Analisar a natureza da posição para determinar quais são os traços e as perícias mais relevantes

Como foi referido no capítulo anterior, uma das alterações substanciais introduzidas no actual concurso da admissão consistiu em efectuar a avaliação das qualidades militar-navais dos candidatos no âmbito dum cenário de liderança.

Considerou-se que o ambiente de liderança seria o mais adequado para se atingir o objectivo do concurso, que é a selecção, porque permitiria avaliar as qualidades pessoais e as perícias de liderança dos candidatos. Para isso concorreu a abordagem sistémica, através da definição dos objectivos para a formação e para a concepção da grelha de avaliação das qualidades militar-navais.

Foi tido em conta também, que por um lado, a missão da E.N. que estabelece que uma das suas finalidades, consiste na preparação dos seus alunos para a chefia e por outro que em termos de carreira os Oficiais Subalternos nos oito anos subsequentes à sua saída da E.N. e na sua actividade profissional exercem liderança sobre pequenos grupos quer seja na chefia de Serviços quer seja no Comando de pequenas Unidades Navais.

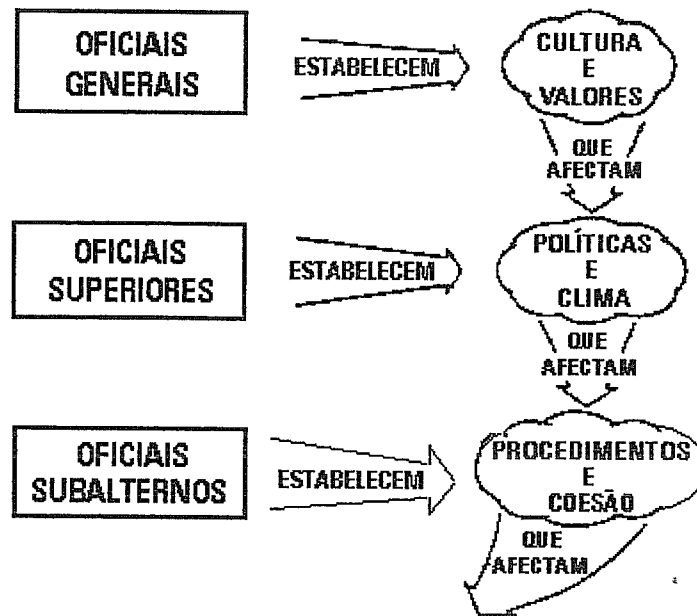
Os actos de liderança por eles praticados na sua actividade profissional poderão ser incluídos na tipologia que foi definida do ponto de vista organizacional, por Katz e Kahn (1987). Estes autores referem que “ *Nos ambientes organizacionais ocorrem três tipos de conduta de liderança: (1) a introdução de mudança estrutural, ou formulação de política, (2) a interpolação de estrutura, isto é, dilatar a falta de acabamento da estrutura formal existente, ou improvisação, e (3) o uso da estrutura formalmente proporcionada para manter a organização em movimento e em operação efectiva, ou administração* ”. Além disso, dizem existir um relacionamento entre aqueles padrões de liderança e os níveis hierárquicos das posições nas organizações.

Face ao nível hierárquico ocupado pelos Oficiais Subalternos nas suas funções e tendo em conta os respectivos desempenhos poderemos considerar que

desenvolvem um processo de liderança do tipo - **Administração: uso da estrutura existente**. Este processo de liderança foi caracterizado por aqueles autores do seguinte modo: “ *Ao discutirmos a iniciação da estrutura e o seu prolongamento enfatizámos os principais actos de liderança organizacional - as tentativas para satisfazer os desafios do funcionamento e sobrevivência da organização. Muito mais comuns, principalmente quando descemos na hierarquia organizacional, são os actos menos importantes de liderança que utilizam os dispositivos organizacionais existentes e seguem regras estabelecidas pela organização* ”.

Este processo de liderança existe no nível de liderança mais baixo e requer por um lado, um estilo cognitivo em que é necessário conhecimento técnico e compreensão do sistema de regras e por outro características afectivas em que se manifeste o interesse pela igualdade no uso de recompensas e sanções. No que se refere aos dois tipos restantes de liderança definidos por Katz & Kahn (1987), estes autores estabeleceram que: 1) a introdução de mudança estrutural se encontra nos escalões de topo e que 2) a interpolação de estrutura se encontra nos escalões intermédios.

No âmbito da organização militar, Jacobs, T. O. no artigo intitulado " *Introdução à secção 4* " do Handbook of Military Psychology de Gal R. & Mangelsdorff, A. D. (1991) refere que “ *Dentro da organização militar, há uma cascata de efeitos, de nível para nível ...*” como se pode ver na Fig. 2.



ESCALÃO INFERIOR: PEQUENA UNIDADE NAVAL

Figura 2

Refere também, que a maior parte das teorias modernas sobre as organizações descrevem três níveis de operação que são distintos uns dos outros. Existe um nível inferior, onde se localizam os processos de produção, um nível intermédio no qual estão concentradas as funções de coordenação e de planeamento que mantêm os processos de produção em funcionamento e um nível superior que desempenha funções executivas, particularmente o estabelecimento de políticas.

Com efeito, Jacobs T. O. considerou que o processo de liderança desempenhado pelos Oficiais Subalternos tinha o seu locus na organização militar, na pequena unidade combatente. Corresponde, tal como foi referido anteriormente, ao nível mais baixo de desempenho de liderança nas organizações definido por Katz & Kahn (1987) por Administração: uso da estrutura. As funções executivas relacionadas com o estabelecimento de políticas seriam desempenhadas por Oficiais Gerais e as funções de coordenação e planeamento seriam desempenhadas por Oficiais Superiores.

Bartone & Kirkland (1991), no artigo intitulado " *Optimal Leadership in Small Army Units* " e constante na secção 20 do Handbook of Military Psychology,

desenvolveram no Exército Americano, um modelo que mostra o papel que a liderança tem para que as pequenas unidades combatentes alcancem elevados desempenhos. Apesar deste estudo ter sido desenvolvido, numa organização militar estrangeira, o Exército Americano, julga-se lícito relacioná-lo com o contexto em que se desenvolve esta investigação. Estes autores referem que “ *A tendência do aumento da violência e do isolamento em campo de batalha tem levado os planeadores militares em todo o mundo a colocarem o ênfase nas dimensões psicológicas e humanas de prontidão da força. A coesão vertical e horizontal, e a capacidade das pequenas unidades para funcionarem independentemente por períodos prolongados, tornaram-se componentes cruciais da eficácia do combate* ”. Referem também que tendo em conta estas tendências e os futuros requisitos de defesa, o Exército americano desenvolveu uma nova filosofia de missão que enfatiza a eficácia da pequena unidade e o comportamento do Oficial Subalterno, como líder. Esta filosofia apesar de ter sido desenvolvida no Exército, que é um Ramo militar terrestre com as suas especificidades, pode no entanto ser adaptado sem problemas a qualquer Marinha combatente, pois releva a importância das dimensões humanas para a prontidão no combate e o para o desempenho militar. Estas dimensões incluem a liderança, a coesão e o trabalho em grupo nas pequenas unidades.

As dimensões inventariadas nesta filosofia, adaptam-se aos padrões de liderança que são requeridos para o exercício das funções de Oficial Subalterno na M.P.. Como foi referido anteriormente, estes Oficiais conforme é a classe a que pertencem, assim exercem funções de Chefia de Serviços a bordo de navios do tipo Patrulhas ou de Corvetas ou comandam pequenas lanchas de fiscalização de costeira. No artigo anteriormente referido, aqueles autores questionam o que é uma unidade pequena no contexto militar. Explicam que “ *Numa perspectiva sociológica, uma pequena unidade pode ser definida como um “ grupo primário “*. Cooley (1909) descreveu grupo primário como aqueles indivíduos que partilham associação face a

face, identificação mútua e actividade cooperativa visando alcançar objectivos comuns ". Tal como para aqueles autores a esquadra, a secção, a guarnição, o pelotão ou a companhia do Exército Americano se encaixam perfeitamente naquela definição, o mesmo poderemos dizer para os Serviços de bordo ou para as Lanchas de fiscalização costeira da M.P., que apresentam a mesma dimensão grupal.

Quanto à capacidade e autonomia na tomada de decisão, aqueles autores referem que as pequenas unidades combatentes terrestres, têm que funcionar independentemente por períodos prolongados. Especialmente no que se refere aos Oficiais que exercem funções de Comando no mar, têm que ter também grande capacidade e autonomia na tomada de decisão em tempo, dado o seu afastamento dos órgãos de Comando Superiores, não obstante terem regras de empenhamento definidas para o exercício daquela função.

As permissas que serviram de base ao estudo desenvolvido por Bartone & Kirkland ajudaram-nos a confirmar o tipo de treino de liderança que veio a servir como pano de fundo para a avaliação das qualidades militar-navais dos candidatos.

Jesuíno, J. C. (1979), num artigo intitulado " *O ensino das ciências sociais na Escola Naval* ", escrito no período em que desempenhou as funções de docente da cadeira de Ciências Sócio-Militares, refere o seguinte àcerca duma reestruturação curricular a levar a cabo, ao tempo nos cursos da E.N., " *Várias medidas a curto prazo poderão ser tomadas no sentido de obter maior eficácia do ensino ministrado. Limitar-nos-emos a indicar algumas delas, porventura mais óbvias e exequíveis.....*

Outra melhoria a que já igualmente aludimos consistiria em distribuir os tempos por forma a diminuir o papel da exposição teórica a favor dum trabalho prático mais prolongado a efectuar com pequenos grupos. "

Sobre a caracterização tipológica anteriormente apresentada e desenvolvida por Katz & Kahn sobre os padrões de liderança, seus locus na organização e requisitos periciais, julga-se ser lícito confrontá-la com os conceitos introduzidos por Burns (1978) no que respeita aos estilos de liderança transformacional e transaccional

porque pode enriquecer heurísticamente a análise. Reto & Lopes (1991) acerca destes dois estilos de liderança mostram como alguns autores os associam à liderança carismática. Para Burns (1978) a liderança transformacional “ ocorre quando uma ou mais pessoas se comprometem com outros de forma a que líderes e subordinados se comprometem uns e outros a altos níveis de motivação e de moralidade ” e “ a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contactos com outros com o objectivo de troca de coisas valorizadas ”. Bass (1985) operacionaliza igualmente aqueles conceitos “ o líder transacional induz o desejo de realização (performance) entre os seus seguidores pela negociação e pela troca de recompensas tangíveis e o líder transformacional desperta interesses transcendentais nos seus seguidores e eleva os seus níveis de necessidade e aspirações. Ao proceder deste modo o líder transformacional obtém um alto nível de satisfação e de eficácia .”.

Para estes autores, Bass estabelece que “ as características carismáticas do líder transformacional são de natureza socio-emotiva e inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade e de devoção para além dos seus interesses pessoais ” e que “ a liderança transacional teria como características principais a recompensa contingente e a gestão por excepção ” e sendo “ a recompensa contingente como uma utilização em permanência dos processos de reforço positivo ou aversivo (de acordo com as circunstâncias) como instrumento privilegiado de motivação. Quanto à gestão por excepção o líder utiliza somente o reforço aversivo quando existe a ocorrência de problemas graves.”. Bennis e Nanus (1985), utilizaram também estes conceitos e considera-se relevante sublinhar a seguinte passagem: “ Estes autores constatarem uma homologia entre dirigir e liderança transformacional, por um lado, e gestão e liderança transacional por outro. « Existe uma profunda diferença entre gerir e dirigir, embora as duas sejam importantes. Gerir consiste em provocar, em cumprir, em assumir responsabilidades, em comandar. Dirigir consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar».

Às actividades de gestão estariam assim ligados os aspectos de controlo dos trabalhos correntes; enquanto que a liderança estaria associada à visão e à capacidade de discernimento.”

Um líder transaccional vê as suas relações com os subordinados como um processo de troca. Hollander (1978), através da sua Teoria das Trocas, refere que o líder dá ao grupo orientação, coordenação, conhecimentos-técnicos, acesso a recursos ou outros benefícios semelhantes que permitirão ao grupo alcançar os objectivos desejados. Por troca, o líder obtém do grupo estatuto, reconhecimento, estima, aceitação e poder para exercer maior influência no futuro. O elemento nuclear desta teoria, reside no conceito dos créditos idiossincráticos que são unidades hipotéticas de legitimidade, estatuto ou aceitação dentro do grupo, como refere Hollander (1964).

Face aos conceitos anteriormente expostos, crê-se ser lícito estabelecer uma relação de analogia entre a liderança transaccional e o processo de liderança categorizado por Katz & Kahn como: Administração: uso da estrutura.

Com efeito os Oficiais Subalternos desempenham funções de chefia de serviços a bordo das Unidades Navais os quais têm uma elevada estrutura da tarefa, onde existem: uma descrição detalhada do serviço final, procedimentos padronizados de operação que garantem a execução com sucesso da tarefa e em que é fácil para o líder determinar o nível de execução da referida tarefa. Assim na estrutura organizacional dum navio de guerra, entende-se que um Oficial Subalterno exerce liderança transaccional face à sua relação próxima com os subordinados que executam as tarefas enquanto que ao Imediato e ao Comandante caberá a liderança transformacional. Na realidade os Comandantes são escolhidos para o exercício da função de Comando por possuírem certo conjunto de qualidades onde certamente estará incluído o seu carisma.

Como foi referido anteriormente, a E.N. tem como missão preparar os futuros Oficiais para o desempenho de funções a bordo durante a sua primeira fase da

carreira ou seja durante o período em que são Oficiais Subalternos. Nesse período que engloba os postos de: Guarda-marinha, 2º tenente e 1º tenente, os Oficiais das classes de: Administração, de Engenheiros Navais dos ramos de Mecânica e de Armas e Electrónica desempenham funções de chefia de serviços a bordo das Unidades Navais e nas Unidades em terra, os Oficiais da classe de Marinha desempenham igualmente funções de chefia de serviços a bordo, mas poderão também assumir o Comando duma pequena U.N. (no posto de 2º tenente) e os Oficiais da recém criada classe de Fuzileiros desempenharão funções de Comandantes de Pelotão nas Unidades de Fuzileiros.

Aos Oficiais das classes de Marinha e de Fuzileiros que comandam respectivamente pequenas unidades navais e pequenas unidades de fuzileiros é-lhes conferida a necessária autonomia e responsabilidade na tomada de decisão. Os Oficiais das restantes classes que desempenham funções de chefia a bordo, estão enquadrados por Oficiais mais antigos, numa estrutura organizacional altamente formalizada e centralizada e como tal mais limitadora no que se refere ao desempenho de liderança.

Em qualquer uma das situações de liderança anteriormente descritas, a dimensão dos grupos pode variar entre 10 e 18 membros. Face à sua dimensão média, iremos considerá-los como pequenos grupos, apesar de não se encontrar perfeitamente definida uma fronteira que permita distingui-los entre as restantes categorizações grupais, como refere Jesuíno (1994). No entanto, Benne (1976) a propósito do uso dos pequenos grupos e dos grupos face a face, como meio para a mudança planeada refere o seguinte: “ *O soldado individual pertence a um pequeno grupo, um esquadrão ou a um carro de combate ou à guarnição dum bombardeiro.*”. Após ter sido feita uma descrição mais ou menos exaustiva do tipo de posição ocupada pelos Oficiais Subalternos, torna-se necessário categorizar quais são os traços e as perícias mais relevantes que deverão possuir para o exercício da liderança.

Yukl (1981) refere que “ *não basta ter o esquema motivacional adequado; uma pessoa também precisa ter um número considerável de perícias para ser um líder eficaz.*”. Refere também que a abordagem mais comumente aceita para classificar as perícias é o da tipologia de três perícias, as quais foram propostas inicialmente por Katz (1955) e depois por Mann (1965).

As categorias de perícias foram definidas como se segue:

1. **Perícias técnicas:** conhecimentos sobre métodos, processos, procedimentos e técnicas para conduzir uma actividade especializada e a capacidade para utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados com aquela actividade.
2. **Perícias de relações humanas:** conhecimento sobre o comportamento humano e os procesos interpessoais, capacidade para compreender os sentimentos, as atitudes e os motivos dos outros a partir do que dizem e fazem (empatia, sensibilidade social), capacidade para comunicar clara e eficazmente (fluência no discurso, persuasão) e capacidade para estabelecer relações eficazes e cooperativas (tacto, diplomacia, conhecimento sobre o comportamento social aceitável).
3. **Perícias conceptuais:** capacidade analítica geral, pensamento lógico, facilidade na formação de conceitos e de conceptualização de relações complexas e ambíguas, criatividade na geração de ideias e na resolução de problemas, capacidade para analisar acontecimentos e compreender tendências, antecipar mudanças e reconhecer oportunidades e problemas potenciais.

Para aquele autor, as perícias técnicas estão primariamente relacionadas com as coisas e são necessárias para um gestor treinar e dirigir subordinados com actividades especializadas. As perícias de relações humanas estão primariamente relacionadas com as pessoas e são importantes para estabelecer relações eficazes com os subordinados, superiores, pares e outras pessoas. As perícias conceptuais estão primariamente relacionadas com as ideias e os conceitos e são essenciais

para a eficácia do planeamento, da organização, da coordenação da política de formação, da resolução de problemas e do desenvolvimento de programas.

Yukl refere que os “ *Líderes precisam dos três tipos de perícias para conseguirem os requisitos do seu papel, mas a importância relativa das perícias e dos tipos específicos de perícias dentro de cada categoria depende da situação de liderança*”.

A investigação confirma, as propostas apresentadas por Katz (1955) e Mann (1965) de que a mistura adequada de perícias depende em parte da posição que o gestor ocupa na hierarquia da organização. As perícias de relações humanas são necessárias em todos os níveis de gestão, mas são mais importantes para os gestores de nível mais baixo do que para os gestores de topo. As perícias técnicas por sua vez são mais importantes para os gestores de nível mais baixo do que as perícias conceptuais. As perícias conceptuais são por outro lado mais importantes para os gestores de topo.

Aquando da elaboração da Folha de Avaliação de Liderança que se encontra em Anexo B, foi analisada qual seria a mistura de perícias mais adequada que os candidatos deveriam adquirir. Para a identificação dessas perícias, foi tido em conta o tipo de desempenhos que irão encontrar na posição hierárquica correspondente aos postos de Oficial Subalterno. Foram consideradas para esse efeito, somente as perícias de relações humanas e conceptuais dado que as perícias técnicas serão adquiridas na formação curricular adquirida na E.N. e posteriormente nas Escolas Técnicas da M.G.P., em cursos de especialização.

As **perícias de relações humanas** consideradas foram as seguintes: **estabelecer o objectivo, planear, dar instruções, organizar, controlar, comunicar, capacidade para motivar e auto - avaliação**. Cada uma destas perícias foi definida como a seguir se indica:

1. **Estabelecer o objectivo** corresponde à forma como reconhece e avalia os factores relevantes para resolver o problema.

2. **Planear** corresponde à formulação do método através do qual a tarefa será executada.
3. **Dar instruções** corresponde à forma como são dadas ao grupo as informações e ordens necessárias antes da execução da tarefa.
4. **Organizar** corresponde à forma como são geridos os recursos enquanto é executada a tarefa.
5. **Controlar** corresponde à forma como o líder dirige o grupo durante a execução da tarefa.
6. **Comunicar** corresponde à forma como transmite durante a execução da tarefa, as informações relevantes, as ordens e as instruções.
7. **Capacidade para motivar** corresponde à forma como o líder cria estímulos e entusiasmo no seio do grupo para o cumprimento da tarefa.
8. **Auto - avaliação** mede a forma como o líder avalia os pontos fortes e fracos do seu desempenho pessoal.

Cada uma destas perícias está operacionalizada numa escala de cinco graus afim de objectivar a avaliação, conforme consta no Anexo B.

A referida Folha de Avaliação de Liderança contempla também a avaliação das qualidades pessoais ou traços dos candidatos que posteriormente serão indicados. No entanto Yukl (1981) refere que as descobertas da investigação sobre os traços e as perícias do líder tem uma grande aplicação na selecção e na promoção dos gestores das grandes organizações. Em contraposição com a velha ideia de que os "líderes são natos", Stogdill (1974) refere que hoje em dia, existe um ponto de vista mais equilibrado sobre os traços. Ou seja, de que existe actualmente o reconhecimento de que certos traços aumentam a possibilidade de que um líder seja eficaz, mas não garante a eficácia e a importância relativa dos diferentes traços é depende da natureza da situação.

Yukl (1981) faz referência à abordagem dos centros de avaliação para a selecção de gestores, considerando que um centro de selecção é conjunto de procedimentos

padronizados usados para identificar o potencial de gestão. Refere que a investigação efectuada sugere que os centros de avaliação podem predizer com eficácia o sucesso de gestão. Os estudos realizados sobre as medidas de traços efectuadas em centros de avaliação mostraram que havia grande acordo sobre os seis traços seguintes relacionados com o sucesso de gestão: 1) nível de actividade geral (energia), 2) perícias de organização e de planeamento, 3) competência interpessoal, 4) competência cognitiva, 5) motivação orientada para o trabalho e 6) controlo pessoal dos sentimentos e resistência à tensão.

Na identificação dos traços a serem avaliados nos candidatos foram tidos em consideração os seguintes aspectos concretos da realidade: 1) As aptidões militares-navais que avaliam os cadetes durante a frequência do curso na E.N. e que correspondem às qualidades militares navais que avaliam por sua vez os Oficiais Subalternos; e 2) o tipo de exercicios efectuados

Os traços escolhidos para a avaliação em liderança foram definidos do seguinte modo:

- 1) **Confiança** corresponde à auto-confiança e consciência das suas capacidades.
- 2) **Determinação** corresponde à determinação para o êxito e à firmeza de intenções.
- 3) **Iniciativa** corresponde ao raciocínio e acção original.
- 4) **Percepção e compreensão** corresponde à compreensão e percepção das mudanças de situação.
- 5) **Senso-comum** corresponde ao raciocínio lógico nas situações práticas e de planeamento.
- 6) **Capacidade de decisão** corresponde à prontidão na tomada de decisões.

À semelhança das perícias os traços foram também operacionalizados numa escala de 5 graus afim de objectivar a avaliação, conforme consta no Anexo B.

Ficou assim concluída, a análise da natureza do tipo de posição que os Oficiais Subalternos ocupam na organização e do tipo de traços e perícias de liderança que

devem servir como elementos de avaliação durante o processo de selecção. Somos chegados ao passo seguinte do paradigma de liderança de Yukl.

2º passo: Avaliar os candidatos através de testes, entrevistas e exercícios de situação afim de medir os traços e as perícias relevantes.

Anteriormente, foi referido que os candidatos têm que satisfazer: 1) a pré-requisitos de **natureza física e funcional** pelo que na 2ª fase do concurso de admissão são submetidos a Provas laboratoriais com aparelhos psicométricos e 2) a pré-requisitos de **natureza vocacional** sendo na 3ª fase do concurso sujeitos a Provas de aptidão psicotécnica.

A. Provas psicológicas

Das provas atrás referidas iremos sómente utilizar os resultados das seguintes provas de aptidão psicotécnica que servirão para validar posteriormente os resultados da avaliação em liderança:

1. Teste 16 PF

Foram utilizados os resultados obtidos pelos candidatos no Factor 0 do teste 16PF da Escala de ansiedade de Cattell. Foram utilizados estes resultados neste processo de validação, porque Justo, J.M.R.M. (1989), numa investigação que efectuou, refere que os sujeitos com cotações elevadas neste factor têm dificuldades de relacionamento social de vária ordem (não se sentem aceites em grupos; não se acham capazes de participar em situações colectivas; têm dificuldades de comunicação e dificilmente fazem amigos). Assim, julgou-se que seria vantajoso para a investigação que estes resultados fossem cruzados com os resultados das observações efectuadas nos exercícios de liderança e de comunicação oral.

2. Prova de Mesa Redonda

Da prova de mesa redonda que é realizada durante a 3ª fase do concurso utilizaram-se os seguintes factores que foram objecto de avaliação: **ascendência, sociabilidade, expressão verbal, à vontade e espírito crítico**. Estes factores à

semelhança dos anteriores foram também relacionados com os resultados das observações efectuadas nos exercícios de liderança e de comunicação oral. No Anexo E, apresenta-se a Ficha de Observação da Prova de Mesa Redonda.

B. Testes caracteriais

Foram aplicados aos candidatos as seguintes escalas, com a finalidade de conhecer as suas orientações em liderança e que também permitissem após cruzadas com os resultados obtidos nas observações efectuadas nos exercícios, validar a P.M.G.:

1. Escala LPC de Fiedler

Foi aplicada aos candidatos a escala de atitudes LPC que Fiedler desenvolveu para o seu modelo de contingência. Esta escala, que se apresenta no Anexo F, permitiu conhecer o estilo de liderança de cada candidato, isto é, se o candidato é orientado para a tarefa ou para as relações humanas.

2. Questionário “ LEAD-Self “ de Hersey e Blanchard

Foi também aplicado aos candidatos o questionário “ *LEAD-Self* ” que Hersey e Blanchard desenvolveram para o seu modelo de liderança situacional. Este questionário corresponde à personalidade do líder, porque inclui o seu ponto de vista. Assim, é possível identificar os diferentes “ *perfis* ” dos candidatos que são caracterizados a partir dos comportamentos predominantes e alternativos. O referido questionário é apresentado no Anexo G.

3. Questionário de Subordinação de Kelley

Este questionário que foi desenvolvido por Kelley, R. (1992) permitiu caracterizar os candidatos em cinco estilos de subordinação: exemplares, alienados, conformistas, pragmáticos e passivos. O conceito de subordinação encontra-se relacionado com duas dimensões: o pensamento crítico independente e o empenhamento activo. Apresenta-se no Anexo H um exemplar do referido questionário.

C. Exercícios de situação de liderança

Foi adoptado para o módulo de formação em liderança, o paradigma de liderança funcional desenvolvido por Adair J (1983), que é especialmente indicado para o treino em liderança e cuja teoria afirma que o líder tem que executar certas funções básicas para satisfazer as necessidades da tarefa, do grupo e dos indivíduos que constituem o grupo.

Com efeito, Nadler, Hackman e Lawler III (1979) à cerca da utilização de modelos experienciais nas organizações referem que “ *Alguns modelos experienciais são muito úteis, enquanto que certos modelos científicos são complicados e quase impossíveis de serem utilizados.*”, e sugere o seu emprego face ao seu pragmatismo, “ *O resultado deste processo deverá ser o desenvolvimento de modelos válidos e utilizáveis, ou, por outras palavras, modelos pragmáticos de comportamento organizacional.*”. Para estes autores, nas organizações como sistemas sociais, abertos e objectivo-orientados existem três elementos chave que formam o núcleo do comportamento organizacional e que são: a **tarefa**, o **grupo** e o **indivíduo**.

O modelo adoptado define **liderança** do seguinte modo: “*é a função de comunicar por quaisquer meios com os subordinados com a finalidade de concluir uma tarefa ou manter um padrão de conduta, ou ganhar a aceitação numa determinada situação.*”.

O modelo preconiza que sendo a liderança uma função o líder deve possuir três características essenciais: **conhecimentos técnico-profissionais**, **perícias de gestão** e **capacidade para comunicar**. Além disso o líder deve possuir também um conjunto de **características de carácter** inatas que se desenvolverão quando expostas durante o tempo suficiente a um ambiente encorajador e através da prática e da experiência em liderança.

Iremos referir em seguida, que actividades são aplicadas durante o processo de ensino/aprendizagem ministrado durante a P.M.G., de modo a desenvolver as três características anteriormente mencionadas.

1. Conhecimentos técnico-profissionais

É fornecida no âmbito da disciplina de Marinharia/Formação Marinheira, a prática de execução de nós e outros trabalhos próprios da arte de marinheiro. Este tipo de conhecimentos é ministrado dado ser necessário para a execução das tarefas de cariz essencialmente naval, que são efectuadas durante os exercícios de liderança.

2. Perícias de gestão

Estas perícias que foram referidas no 1º passo, são adquiridas através da prática continuada durante a execução das tarefas.

Pretende-se como refere Gagné (1984), que a aprendizagem resulte numa mudança permanente, a qual só pode ser obtida praticando o comportamento e recebendo realimentação periódica. Se assim não acontecer, a aprendizagem pode eventualmente desaparecer. Com efeito, durante a execução das tarefas é efectuada a avaliação das perícias de gestão do líder quer pelo Oficial Avaliador, quer pelo candidato escolhido para desempenhar as funções de observador e que desempenha funções análogas às daquele Oficial. Além disso, cada líder no final de cada tarefa é criticado por cada um dos seus subordinados relativamente ao seu desempenho e efectua também a sua auto-avaliação.

3. Capacidade para comunicar

Durante o módulo de liderança os candidatos recebem formação sobre as técnicas de apresentação dum comunicação oral. Essa formação visa apetrechar os candidatos com os conhecimentos necessários para efectuarem durante a P.M.G. dois Exercícios de Comunicação Oral com a duração respectiva e sequencial de 3 e 10 minutos. Aos candidatos é dada a liberdade de escolherem livremente os temas que pretendem apresentar e os respectivos desempenhos são avaliados através dum grelha estabelecida para o efeito e que se encontra em Anexo C. Cada

candidato apresenta a comunicação perante os restantes elementos do seu grupo, que por sua vez avaliam o desempenho do apresentador de acordo com os parâmetros de avaliação estabelecidos na grelha. Por sua vez o candidato que apresentou a comunicação faz perante o grupo uma auto-avaliação do respectivo desempenho.

Um estudo longitudinal efectuado na American Telephone and Telegraph Company (AT&T) por Bray, Campbell e Grant (1974), sendo um exemplo da investigação em centros de avaliação mostrou a existência duma correlação positiva de .33 para uma significância de $p < .01$, da perícia de comunicação oral como um dos traços preditores mais eficazes para o sucesso na gestão.

Por outro lado, Sorrentino e Boutillier (1975) levaram a cabo um estudo para avaliar a influência da comunicação oral na resolução de problemas em grupo. Concluíram que os líderes informais surgem nos grupos devido à significativa participação verbal que têm no grupo.

3º passo: Seleccionar os candidatos com a combinação. mais adequada de traços, perícias e experiência anterior

As valorizações obtidas por cada candidato nas Avaliações de Liderança e nos Exercícios de Comunicação Oral a que são submetidos durante a P.M.G. contribuem para a atribuição das valorizações das aptidões que constam no Relatório Final de Avaliação em Anexo D. A tabela 1 estabelece a correspondência entre as perícias e os traços e as referidas aptidões.

Tabela 1. Correspondência entre as perícias e as qualidades pessoais e as aptidões.

APTIDÕES	PERÍCIAS/QUALIDADES
Senso-Comum	Média - Senso-Comum
Facilidade de Expressão	Média - Exercícios de Comunicação Oral
Capacidade de Adaptação	Média - Percepção e Compreensão
Zelo e Atitude	Média - Influência
Autodomínio	Média - Confiança
Iniciativa	Média - Iniciativa
Sociabilidade	Média - Estilo
Espírito de Cooperação	Média - Determinação
Sentido das Responsabilidades	Média - Auto-Avaliação
Liderança	Média - Avaliações Globais das F.A.L.
Capacidade de Organização	Média - Organizar

São considerados **Aptos** todos os candidatos que obtiverem média aproximada às centésimas igual ou superior a 3, na avaliação das aptidões de natureza militar-naval, cívicas e morais.

No final da P.M.G., cada Oficial Avaliador elabora o Relatório Final de Avaliação, onde para além das classificações obtidas nas Aptidões consta, a Apreciação Global sobre cada candidato. A Apreciação Global serve para caracterizar o candidato, através duma descrição ampliada das aptidões e qualidades pessoais consideradas mais relevantes.

Hipótese

Como foi referido anteriormente, foram efectuadas alterações substantivas nas normas de apuramento dos candidatos, no concurso de admissão de cadetes à E.N., a partir de 1993. No entanto, a alteração mais profunda consistiu em retirar às Provas Psicotécnicas Complementares o seu carácter eliminatório e passar a considerar a avaliação efectuada durante a P.M.G., como eliminatória.

Como foi também referido, esta investigação teve como objecto de análise as P.M.G. de 1993, 1994 e 1995 e como finalidade verificar se as alterações efectuadas tinham introduzido melhorias no processo de selecção.

Neste contexto, estabeleceu-se para esta investigação a seguinte hipótese:

Verificar se os resultados obtidos pelos candidatos nas provas de situação de liderança, efectuados durante a P.M.G., têm maior capacidade preditiva que os resultados obtidos pelos candidatos nas provas psicotécnicas efectuadas na 1ª fase, em relação às valorizações das Aptidões Militar-Navais dadas enquanto cadetes dos 1º e 2º anos da E.N..

Pretende-se verificar primeiro, a capacidade preditiva dos testes em relação à Prova de Mesa Redonda e aos Exercícios de Liderança efectuados durante a P.M.G. e posteriormente comparar a capacidade preditiva de cada um destes últimos, em relação às aptidões Militar-Navais dadas aos cadetes dos 1º e 2º anos do curso da E.N..

Por outro lado, pretende-se também efectuar a validade de construto ou de construção das Folhas de Avaliação de Liderança que são o instrumento que permite efectuar a avaliação dos candidatos através da observação dos seus desempenhos nos exercícios de liderança.

CAPÍTULO 2

Método

O método utilizado consistiu em: 1) efectuar a validade interna e de construto do processo de selecção referente a cada um dos concursos de admissão efectuados, respectivamente nos anos de 1993, de 1994 e de 1995 através dos resultados obtidos nas diferentes provas neles aplicadas aos candidatos e 2) efectuar a validade externa ou predictiva através da análise comparativa dos resultados obtidos pelos candidatos em cada um dos processos de selecção nas provas psicológicas efectuadas na 2ª fase do concurso, com os testes caracteriais e as provas de liderança efectuados durante a P.M.G. e com as notas de Aptidão Militar-Naval dadas pelos Comandantes de Companhia durante os 1º e 2º anos.

Com efeito pretendeu-se validar o novo processo de selecção dos candidatos baseado na avaliação das suas qualidades pessoais através da observação dos comportamentos nos exercícios e tarefas de liderança, que foi implantado a partir de 1993, comparando-o com o processo anteriormente existente, que era baseado na avaliação dos referidos traços através de provas psicológicas e de observações psicológicas em provas de mesa redonda.

Assim os resultados das provas psicológicas efectuadas na 2ª fase e os resultados dos testes caracteriais efectuados na P.M.G. foram as variáveis independentes quer dos resultados das Provas de Mesa Redonda, quer dos resultados dos exercícios e tarefas de liderança que foram as respectivas variáveis dependentes. Por sua vez, estes quatro tipos de resultados, foram consideradas em conjunto, como variáveis independentes das cotações dadas nas Aptidões Militar-Navais, um e dois anos após a realização das P.M.G. de 1993 e de 1994, aos cadetes do 1º e 2º anos pelos respectivos Oficiais Comandantes de Companhia e que funcionaram como suas variáveis dependentes.

Sujeitos

Os sujeitos que participaram nesta investigação pertencem a três grupos distintos que apresentam entre si homogeneidade nalguns aspectos, mas necessariamente têm características próprias diferenciadoras. Assim, iremos caracterizar os sujeitos grupalmente em cada uma das P.M.G., no entanto, todos têm que possuir as mesmas condições gerais de admissão, especialmente, no que se refere, à cidadania e às habilitações académicas exigidas.

a) P.M.G. 93

1. Número: 61 sujeitos.
2. Sexo: Masculino.
3. Espectro etário: 95.2 % dos sujeitos tinham idades compreendidas entre os 17 e os 20 anos e os restantes até o máximo de 23 anos.
4. Motivação: Todos os sujeitos foram voluntários para ingressarem na M.G.P., e as motivações mais citadas foram: 1º " Interesse pelo mar e pela Marinha ", 2º "Realização pessoal e profissional" e 3º " Gosto pela carreira militar ".
5. Distribuição regional: 64.6 % dos sujeitos são originários dos distritos de Lisboa e de Setúbal, tendo os restantes distritos contribuído com uma percentagem muito baixa de sujeitos.
6. Resultado da Prova Específica de Matemática: Salienta-se que 87.7 % dos sujeitos obtiveram média inferior a 10 valores.

b) P.M.G. 94

1. Número: 62 sujeitos.
2. Sexo: Masculino (51) e Feminino (11).
3. Espectro etário: 96.4 % dos sujeitos tinham idades compreendidas entre os 18 e os 20 anos.

4. Motivação: Todos os sujeitos foram voluntários para ingressarem na M.G.P. e as motivações mais citadas foram: 1º " Interesse pelo mar e pela Marinha ", 2º " Gosto pela carreira militar " e 3º " Realização pessoal e profissional ".
5. Distribuição regional: 61.6 % dos sujeitos são originários dos distritos de Lisboa e de Setúbal, tendo os restantes distritos contribuído individualmente com uma percentagem muito baixa de sujeitos.
6. Resultado da Prova Específica de Matemática: Salienta-se que 77.5 % dos sujeitos obtiveram média inferior a 10 valores.

c) **P.M.G. 95**

1. Número: 55 sujeitos.
2. Sexo: Masculino (43) e Feminino (13).
3. Espectro etário: 96.3 % dos sujeitos tinham idades compreendidas entre os 18 e os 20 anos.
4. Motivação: Todos os sujeitos foram voluntários para ingressarem na M.G.P. e as motivações mais citadas foram: 1º " Interesse pelo mar e pela Marinha ", 2º " Gosto pela carreira militar " e 3º " Realização pessoal e profissional ".
5. Distribuição regional: 74.4 % dos sujeitos são originários dos distritos de Lisboa e Setúbal, tendo os restantes distritos contribuído individualmente com uma percentagem muito baixa de sujeitos.
6. Resultado da Prova Específica de Matemática: Salienta-se que a média obtida nesta prova foi de 40.5 %, tendo a classificação média a nível nacional sido de 15.5 %.

Material

O contexto em que as diferentes medidas sobre os sujeitos foram tomadas, variaram em relação a várias dimensões: tipo de prova, tipo de experimentador, local de

execução das provas, etc.... A seguir descreve-se o contexto e as provas e testes que foram aplicados:

A. Testes Cognitivos

Estes testes foram aplicados por psicólogos militares, durante a 2ª fase do concurso nos serviços de Psicotecnia da 5ª Repartição da Direcção do Serviço do Pessoal, em ambiente de sala e decorreram durante o mês de Agosto. De alguns dos testes que foram aplicados utilizaram-se alguns dos seus factores como variáveis independentes nesta investigação:

- a) Escala de Ansiedade de Cattell - Factor 0 e Ansiedade Total;
- b) Escala IPC de Levenson - Locus de Controlo interno e Locus de Controlo externo; e
- c) Teste de Inteligência Geral - D-48 - Factor G.

Descrevem-se em seguida cada um destes testes e as razões da escolha dos factores indicados:

1. Escala de Ansiedade de Cattell

Cattell e a sua equipa do Institute for Personality and Ability Testing (I.P.A.T.) criaram um teste muito útil na investigação científica da personalidade humana e muito conhecido no mundo da psicologia, - o 16PF.

A Escala de Ansiedade de Cattell, tem sido aplicada na investigação psicológica em geral e demonstrou ser útil em campos da investigação tão diversificados como “ *ambiente familiar e nascimento* “ (Bertini, 1966); “ *auto-confiança e auto estima* “ (Giddongs, 1971; Blum, 1972); “ *Terapia de relaxamento* “ (Sherman & Plummer, 1973); “ *hipnose* “ (Levitt, Brady & Lubin, 1963); “ *cardiologia* “ (Segers, Graulich & Mertens, 1974); “ *Obstetrícia* “ (Mac Donald, Ginther & Christakos, 1963); entre outros.

Cattell e os seus colaboradores com o objectivo de elaborarem uma escala específica para a mensuração da ansiedade, seleccionaram um grupo de factores de personalidade que nos estudos efectuados com o 16 PF, demonstraram pertinência na medição do construto. Com esta finalidade escolheram os cinco factores seguintes: 0 (Apreensão); Q4 (Tensão); Q3 (Carência de Autocontrolo); C (Instabilidade Emocional); e L (Desconfiança).

Cada um dos factores descritos por Cattell são bipolares e variam entre um máximo e um mínimo face à característica descrita. Os cinco factores são descritos por quarenta items, vinte dos quais referem-se à “ *Ansiedade Velada* ”, porque não estão directamente relacionados com a ansiedade e os outros vinte referem-se à “ *Ansiedade Manifesta* ” porque estarem mais obviamente relacionados com a ansiedade. A escala de “ *ansiedade velada* ” e a escala de “ *ansiedade manifesta* ”, podem somar um mínimo e um máximo possível, respectivamente de 0 e 40 pontos, enquanto que a escala de ansiedade total (*ansiedade velada* + *ansiedade manifesta* = *Ansiedade total*) pode somar um mínimo e um máximo possível, respectivamente de 0 e 80 pontos.

Dos cinco factores utilizados nesta escala, foram seleccionados para esta investigação o Factor 0 e a Ansiedade Total por se entender terem relações de causalidade com os factores que foram objecto de avaliação durante a P.M.G. e durante o 1º e 2º anos da E.N. conforme se encontra descrito nos quadros 3. e 4.

Descrevem-se em seguida os dois factores escolhidos e que compõem a escala:

Factor 0 - Apreensão: cotações elevadas neste factor indicam instabilidade, insónia associada a preocupações, dificuldade em lidar com os desafios da vida quotidiana e facilidade de o indivíduo se sentir ameaçado e cheio de remorsos. A investigação tende a demonstrar que os sujeitos com cotações elevadas neste factor têm dificuldades de relacionamento social de vária ordem (não se sentem aceites em grupos; têm dificuldades de comunicação e dificilmente fazem amigos). Como seria de esperar, tais indivíduos não têm sucesso em cargos de liderança nem em

situações de emergência, apresentando, por outro lado, uma correlação positiva com a tendência para os acidentes de condução.

Ansiedade Total - Cattell refere que uma alta pontuação na Escala de Ansiedade, corresponde à seguinte descrição: “ *Para além das indicações extremamente frequentes de tensão exagerada, preocupações, hipersensibilidade e labilidade emocional, o indivíduo ansioso relata maior inquietação, reactividade fóbica, e desconfia dos outros. Não se preocupa nada com pormenores, embora pareça o contrário quando se trata do seu bem estar físico, uma vez que é mais sensível - pelo menos mais preocupado - com problemas somáticos. Sente-se inseguro a respeito de si próprio e tem tendência para estar menos satisfeito com a vida do que o sujeito menos ansioso e mais bem ajustado* ” (Cattell et al., 1976, p.37).

Justo, João M. R. M. (1989) validou esta escala afim de obter normas actualizadas para o seu futuro uso clínico junto da população portuguesa.

2. Escala IPC de Levenson

O conceito de Locus de Controlo (L. C.) foi desenvolvido por J. Rotter no contexto da sua Teoria de Aprendizagem Social (Rotter, 1966). Dizemos que um indivíduo apresenta um L. C. interno ou que é autodeterminado, quando tem a percepção de controlo pessoal sobre os acontecimentos importantes da sua vida. Por outro lado, dizemos que um indivíduo apresenta um L. C. externo ou que é heterodeterminado, quando os acontecimentos determinantes são percebidos como escapando ao controlo individual e dependentes de factores tais como a sorte, destino, acaso, ou da acção de outras pessoas ou instituições poderosas.

O estudo do L. C. é o estudo da percepção do reforço numa relação causal existente entre o comportamento individual, a situação e a recompensa, em termos de aprendizagem social. A expectativa de reforço é de natureza subjectiva e diz respeito à probabilidade julgada pelo indivíduo de que um determinado reforço

ocorrerá em função, ou como consequência de um comportamento específico da sua parte, numa dada situação ou conjunto de situações (Rotter, 1964).

Várias escalas foram desenvolvidas e usadas para avaliar o Locus de Controlo nas mais diversas circunstâncias. A escala I-E de Rotter (1964, 1966) pretende medir uma expectativa generalizada de controlo interno-externo. Vários estudos efectuados mostraram que o conceito de internalidade-externalidade não era unidimensional e que era possível extrair mais do que dois factores. A escala IPC (Internal, Powerful Others and Chance) de Levenson divide a componente externalidade em dois factores conforme a atribuição é feita ao controlo dos poderosos ou ao acaso ou sorte.

João Relvas e outros (1984), compararam alguns estudos feitos em diferentes países com estudantes universitários com uma amostra portuguesa idêntica afim de avaliar da existência de alguma uniformidade em grupos transculturais.

Para esta investigação foram utilizados os factores L. C. - interno e o L. C. - externo. Qualquer um destes dois factores pode ter alguma relação de causalidade com os parâmetros de avaliação das F.A.L., especialmente, com o parâmetro auto-avaliação que: " *Mede a capacidade do líder, de avaliar os seus pontos fortes e fracos do seu desempenho pessoal* ". Com efeito, no final de cada exercício de liderança cada líder tem que frente ao respectivo grupo, analisar a sua actuação ou seja revelar a forma como percepcionou o seu controlo pessoal sobre os eventos mais importantes do seu desempenho de liderança.

3. Teste de Inteligência Geral - D-48

O teste D-48 é uma prova de inteligência geral, não verbal, apresentando grande saturação no Factor " g " (0.86) e escassa " *contaminação* " de outros factores específicos. O seu autor é Anstey, E., que criou o teste de " Dominós " da Armada Britânica e no " Group Test 100 A " e foi adaptado em França por P. Pichot para o Centre de Psychologie Appliquée (Paris).

Tem como finalidade apreciar as funções centrais da inteligência (abstracção e compreensão de relações) e avalia a capacidade de conceptualizar o raciocínio e aplicá-lo de forma sistemática a novos problemas.

É frequentemente utilizado conjuntamente com outras provas para a detecção de deterioração mental em situações clínicas. A aplicação pode ser feita individual ou colectivamente e a partir da idade de 12 anos. Este teste adaptado manteve a versão de P. Pichot e elaborou os resultados estatísticos exclusivamente a partir de amostras portuguesas.

Após os trabalhos de Spearman e da sua escola, sobre a análise factorial, foi possível encarar de forma prática, a medida da inteligência geral através de testes homogéneos, saturados em factor " g " .

O factor " g " - factor geral, é comum à maior parte dos testes e possibilita uma melhor comparação inter-testes através do estudo da sua correlação.

A utilização do factor " g " como variável independente nesta investigação em concomitância com os resultados obtidos na escala LPC de Fiedler deveu-se à necessidade de efectuar a validade preditiva dos resultados obtidos pelos candidatos nos seus desempenhos de liderança. Com efeito, em estudos efectuados com candidatos à Escola Naval (Jesuíno, 1982) verificou que os sujeitos com LPC elevado apresentavam maior variabilidade de comportamento quando comparados com sujeitos com LPC baixo. Jesuíno (1987), face aos resultados refere que *" Há que distinguir, com efeito, entre o problema de saber em que medida a escala LPC mede a complexidade cognitiva, do problema dos efeitos diferenciais que um e outro tipo de líder exercem no desempenho dos grupos por eles liderados."*

A dimensão do estilo cognitivo refere-se ao modo como um sujeito vê o mundo sob perspectivas complexas e apreende distinções subtis entre acontecimentos que à partida parecem semelhantes.

À semelhança de outros estudos efectuados que partiram da hipótese da possível multidimensionalidade da complexidade cognitiva pretendeu-se nesta investigação verificar a relação de causalidade anteriormente referida.

B. Provas de Mesa Redonda

As provas de mesa redonda foram aplicadas por psicólogos militares, na Escola de Fuzileiros, durante a 4ª semana da P.M.G.. As provas consistiram em reunir grupos de oito a dez candidatos para efeitos de discussão dum tema tirado à sorte e cobrindo tópicos como a sexualidade, a família, a delinquência, os problemas sociais, a tecnologia, a comunicação social e a cultura, a saúde, a política internacional e outros similares. Estas provas foram desempenhadas na presença dum júri constituído por oficiais psicólogos. O júri atribuiu a cada candidato observado uma classificação nos seguintes factores:

a) **Ascendência** - Capacidade para se fazer ouvir e para levar os outros a ceitarem a sua opinião ou a sua vontade, ou a cumprirem as suas ordens.

Esta capacidade, mesmo que realizada de maneira agressiva ou indelicada, revela ascendência, embora revele também falta de sociabilidade.

b) **Sociabilidade** - Capacidade para ouvir e emitir opiniões, tendo em conta as dos outros, não mostrando agressividade ou animosidade.

Este factor depende, muitas vezes, da educação recebida e do ambiente familiar. Pode ser, por vezes, mascarado por senso de humor, boa disposição ou agudeza de espírito.

c) **Espírito Crítico** - Capacidade para emitir opiniões pessoais que revelem reflexão crítica.

d) **Expressão Verbal** - Facilidade para se expressar verbalmente e para se fazer compreender.

Um sujeito com boa expressão verbal tem: um discurso rico, variado e sem pausa, ausência de defeitos graves de elocução, um uso não excessivo do calão e um discurso gramaticalmente correcto.

e) **À vontade** - Desenvoltura, descontração e calma, sem afectação nem excessos. O à vontade pode ser revelado principalmente pelo facies, pelas mãos, pela voz e pela postura.

Como foi referido anteriormente, estes factores foram considerados como variáveis dependentes na 1ª relação que foi estabelecida. Foi também, considerado como factor da mesa redonda a **Nota Final** que foi atribuída a cada sujeito.

C. Testes caracteriais

Estes testes foram aplicados na Escola Naval pelo coordenador da P.M.G., em ambiente de sala no último dia da P.M.G., no mês de Outubro, afim de se obterem os estilos de comportamento de liderança dos candidatos. A aplicação dos testes no último dia prende-se com o facto de dar o máximo treino de liderança aos candidatos e de permitir que tenham o melhor conhecimento intragrupo possível. Os resultados dos testes aplicados, foram utilizados como variáveis dependentes na 1ª relação que foi estabelecida e como variáveis independentes na 2ª relação:

- a) Escala LPC de Fiedler - Estilos de liderança;
- b) Questionário " LEAD-Self " de Hersey e Blanchard - Estilos de liderança;
- c) Questionário de Subordinação de Robert E. Kelley - Estilos de subordinação;

Descrevem-se em seguida cada um dos testes indicados:

1. Escala LPC de Fiedler

Jesuino (1987), refere que o primeiro modelo de contingência a ser referido é o modelo de Fiedler. Basicamente, este modelo consiste em " *relacionar características de personalidade com a eficácia dos grupos por eles liderados mas*

tendo em conta as características específicas da situação, que passam a funcionar como variável intermédia.”.

Esta escala é o “ *instrumento de medida utilizado para caracterizar os estilos pessoais de liderança a partir da forma como descrevem o camarada com quem tiveram maior dificuldade em colaborar numa tarefa comum. Os resultados são interpretados como indicativos dum estilo orientado para as relações humanas quando o colaborador menos preferido é descrito em termos favoráveis, e como indicativos dum estilo orientado para a tarefa quando, pelo contrário, os colaboradores menos preferidos são descritos em termos negativos.*”. Este autor, refere também que “ *Pela importância atribuída ao estilo pessoal do líder a teoria de contingência de Fiedler é aqui classificada como uma teoria do tipo III.* “. Refere que há que ter em conta as limitações próprias dos critérios estabelecidos para classificar o comportamento dos líderes. Isto é, poderão existir situações em que os líderes adoptem comportamentos contrários como melhor forma de alcançar os seus objectivos. E conclui referindo que, “ *Sob esta forma atenuada a escala LPC perde todavia grande parte do seu valor prático enquanto preditor da eficácia de liderança.*”.

Por outro lado, convém salientar que às tarefas e exercícios de liderança desempenhados pelos candidatos não foi atribuído qualquer critério de classificação que os podesse diferenciar entre si. Assim, não foi possível considerar a classificação de Fiedler centrada nos grupos interactuantes. Jesuíno (1987), refere um estudo de validação que efectuou com cadetes da Escola Naval, onde os resultados obtidos confirmaram as predições do modelo.

Os resultados obtidos pelos candidatos no questionário, foram considerados como variáveis independentes em ambas as relações estabelecidas.

2. Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard

A teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard também designada por teoria dos ciclos de vida pode ser situada no paradigma genético das teorias do tipo IV da taxonomia tipológica de Jago. Jesuíno (1987) refere que foi um modelo criado para a formação de líderes e pode dizer-se que corresponde a uma adaptação da grade de Blake e Mouton (1964) tendo em conta a contingência, que está relacionado com o modelo 3-D de Reddin (1970) e com a teoria da maturidade e imaturidade de Argyris (1964).

O modelo estabelece a interacção entre três conceitos diferentes: 1) as orientações que o líder dá ao grupo e que corresponde ao comportamento dirigido para a tarefa; 2) o apoio sócio-afectivo que o líder dá ao grupo e 3) o " nível " de " maturidade ". dos subordinados numa tarefa específica. O primeiro e o segundo conceito são considerados como dimensões do modelo e são usados para descrever conceitos semelhantes à Consideração e à Estruturação utilizados nos estudos de Ohio. Estas dimensões originam os quatro quadrantes básicos do comportamento do líder: baixo comportamento para o relacionamento e elevado comportamento para a tarefa, elevado comportamento para o relacionamento e elevado comportamento para a tarefa, elevado comportamento para o relacionamento e baixo comportamento para a tarefa e baixo comportamento para o relacionamento e baixo comportamento para a tarefa. O conceito maturidade é definido por Hersey, P. e Blanchard, K. (1982), como a capacidade e vontade das pessoas em assumirem a responsabilidade de conduzirem o seu próprio comportamento.. Além disso, referem também que as variáveis de maturidade devem ser consideradas só em relação a uma tarefa específica a ser desempenhada. O conceito deste modelo consiste em relacionar a actuação do líder com a maturidade dos subordinados. Isto é, logo que a maturidade dos subordinados começa a aumentar o líder deve começar a reduzir o seu comportamento para a tarefa e a aumentar o seu comportamento para o relacionamento.

Os estilos comportamentais estabelecidos por Hersey e Blanchard para o seu modelo estão relacionados com os quadrantes anteriormente referidos e são designados do seguinte modo: S1 corresponde a " dar ordens " e aplica-se na baixa maturidade; S2 corresponde a " vender " e aplica-se na maturidade média; S3 corresponde a " participar " e aplica-se na maturidade moderada; e S4 corresponde a " delegar " e aplica-se na maturidade elevada.

A dimensão eficácia introduz a tridimensionalidade ao modelo à semelhança do modelo 3-D de Reddin. Aqueles autores referem que a terceira dimensão é o ambiente ou seja, que é a interacção do estilo básico com o ambiente que resulta no grau de eficácia ou ineficácia.

O questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard foi projectado para medir três aspectos do comportamento do líder: 1) o estilo, 2) a variação do estilo e 3) a adaptabilidade do estilo. Estes autores referem que a maior parte dos líderes têm um estilo primário e um estilo secundário. Consideraram que um estilo primário é definido como um padrão de comportamento usado na maior parte das vezes para influenciar a actividade dos outros. Isto é, que a maior parte dos líderes têm um estilo de liderança favorito. O estilo de liderança secundário é usado pelos líderes só em certas ocasiões. A variação do estilo corresponde à capacidade que o líder tem em modificar o seu comportamento para se adaptar a qualquer um dos quatro estilos básicos. Por outro lado, o conceito de adaptabilidade do estilo corresponde à capacidade que o líder tem em adaptar um determinado estilo adequado a uma determinada situação mas tendo em conta a eficácia. Este questionário apresenta duas versões, uma é designada por " LEAD-Self " e que é respondida pelo próprio líder e outra, o " LEAD-Other " que é preenchida pelos seus subordinados. De acordo com aqueles autores o " LEAD-Self " mede a auto-percepção de como um indivíduo se comporta como um líder, ou seja corresponde à personalidade do líder enquanto que o " LEAD-Other " reflecte as percepções que outros têm do líder, nomeadamente os seus subordinados, ou seja corresponde ao estilo de liderança.

Na presente investigação foi somente aplicada versão " LEAD-Self " pelo que foram identificados os perfis que caracterizaram os comportamentos predominantes dos líderes e a sua relação com a dimensão Eficácia.

Jesuíno (1987), refere que nas aplicações deste questionário efectuadas em gestores portugueses encontrou como perfil predominante o S1-S2 e em segundo lugar o perfil S2-S3, estando este último associado a maior eficácia. Refere também que a raridade do estilo S4 denota uma maior dificuldade que os gestores portugueses têm em delegar.

Os resultados obtidos pelos candidatos em cada um dos estilos principais: S1, S2, S3 e S4 e na Eficácia foram considerados como variáveis independentes em ambas as relações de causalidade.

3. Questionário de Subordinação de Robert E. Kelley

Robert E. Kelley (1992) criou este questionário afim de satisfazer dois objectivos específicos: o primeiro consiste em ajudar as pessoas a conhecer qual é o seu tipo de subordinados; e o segundo, em evidenciar os pontos fortes das pessoas como subordinados e assim como em identificar as perícias de subordinação que precisam ser melhoradas. Com efeito, para este autor apesar de existirem numerosos questionários sobre estilos de liderança, entretanto, não tinha sido desenvolvido nenhum questionário sobre subordinação.

Kelley, identificou duas dimensões que sustentam o conceito de subordinação. A primeira denomina-se - Pensamento Crítico Independente. Nesta dimensão os melhores subordinados foram descritos como sendo indivíduos que "*pensam por si próprios*", "*fazem críticas construtivas*", "*são elas próprias*" e são "*inovativas e criativas*". No outro extremo da dimensão encontram-se os piores subordinados, que são descritos do seguinte modo: "*tem que se lhe dizer o que têm que fazer*", "*não conseguem fazer nada sózinhos*" e "*não pensam*". Entre estes dois extremos

encontram-se os subordinados normais que " *sabem o que têm que fazer* " e " *não desafiam o líder do grupo* ".

A segunda dimensão denomina-se - Empenhamento Activo. Nesta dimensão os melhores subordinados " *tomam a iniciativa* ", " *assumem os seus direitos* ", " *participam activamente* " e " *vão mais além do previsto no seu trabalho* ". Os piores subordinados são " *passivos* ", " *preguiçosos* ", " *necessitam ser estimulados* ", " *requerem supervisão constante* " e " *evitam responsabilidade* ". Os subordinados normais " *executam o seu trabalho sem supervisão depois de lhes ter sido dito aquilo que têm que fazer* ".

A justaposição destas duas dimensões forma a base na qual as pessoas são classificadas nos cinco estilos de subordinação que a seguir se indicam:

1. **Exemplar** - este estilo apresenta elevada cotação em ambas as dimensões;
2. **Alienado** - este estilo apresenta elevada cotação no pensamento independente e baixa cotação no empenhamento activo;
3. **Conformista** - este estilo apresenta cotação baixa no pensamento independente e elevada cotação no empenhamento activo;
4. **Pragmático** - este estilo apresenta cotações médias em ambas as dimensões;
5. **Passivo** - este estilo apresenta cotações baixas em ambas as dimensões;

Os resultados obtidos pelos candidatos em cada uma das dimensões: **Pensamento Crítico Independente** e **Empenhamento Activo**, foram considerados como variáveis independentes em ambas as relações.

D. Tarefas e Exercícios Práticos de Liderança

Como foi referido no capítulo da Introdução, foi adoptado o paradigma de liderança funcional desenvolvido por John Adair como elemento teórico básico, consubstanciador do módulo de liderança ministrado aos candidatos durante a P.M.G..Este módulo é essencialmente prático e o treino em liderança desenrola-se ao longo de 5 semanas.

Na **1ª semana**, os candidatos recebem formação teórica sobre o paradigma de liderança funcional e cada um dos oito grupos efectua dois **Exercícios de Liderança em Sala de Aula (E.S.)**, para observação do desempenho do líder, quando termina a referida formação teórica. Este exercício é do tipo de resolução dum problema no qual está incluída a execução dum pequena tarefa. Para o efeito, o grupo é dividido ao meio e o exercício é executado por uma das partes, com o respectivo líder nomeado pelo Oficial, os elementos do grupo que constituem a outra parte desempenham o papel de observadores. O líder durante o desempenho da tarefa tem obrigatoriamente que seguir o modelo de liderança grupal que é seguido pelos países que fazem parte da NATO. No final do desempenho, o líder solicita que os seus subordinados critiquem o seu desempenho e em seguida faz também a sua auto-avaliação. Por último, os restantes elementos do grupo fazem críticas ao desempenho do líder seguindo uma grelha de observação que devem preencher durante o desenrolar do exercício. Este exercício não entra como elemento de avaliação final de liderança. Ainda nesta semana e após terem recebido formação sobre a apresentação de comunicações orais, os candidatos efectuam um **Exercício de Comunicação Oral de 3 minutos** conforme foi descrito no capítulo anterior.

Na **2ª semana**, cada grupo executa, para efeitos de avaliação em liderança:

1) **12 Exercícios de Exterior (E.E.)**, os quais correspondem a tarefas simples de liderança que estão localizadas junto aos edifícios da E.N.. Estes exercícios constam em regra na transposição de pequenos obstáculos artificiais ou na execução de tarefas envolvendo a aplicação dos conhecimentos e das perícias da arte de marinheiro adquiridos durante a P.M.G.. Cada candidato tem que desempenhar o papel de líder num destes exercícios e a sua nomeação é efectuada pelo Oficial Avaliador momentos antes da execução do exercício. A avaliação do desempenho de liderança é efectuada como foi referido no capítulo anterior.

2) **5 Tarefas Práticas de Liderança (T.P.L. X)**, que têm um grau de dificuldade maior que os exercícios de exterior, são efectuados na mata do Alfeite e os desempenhos de liderança, tais como os anteriores contam para a avaliação final dos candidatos. Estas tarefas correspondem à introdução dos candidatos num ambiente próximo do real e são aplicados também outros conhecimentos e perícias de arte de marinheiro. Os candidatos deslocam-se em grupo pela mata, efectuando orientação terrestre entre cada local de execução das tarefas e são acompanhados por um Oficial Avaliador. A aprendizagem efectuada neste conjunto de tarefas é muito importante, porque prepara os candidatos para outro tipo de tarefas que se realizam na 3ª semana e que têm um grau de dificuldade maior.

3) o **Exercício Nocturno Inicial (E.N.I.)**, que permite avaliar a capacidade de liderança de cada candidato na condução do respectivo grupo durante uma marcha nocturna cronometrada, com cerca de 10 quilómetros. Neste exercício cada candidato põe à prova os conhecimentos e as perícias de navegação terrestre adquiridos, conduzindo o grupo entre pontos de controlo, de noite e sob condições de cansaço físico e psicológico intensos, dado que a marcha é efectuada em corrida e em passo acelerado. O grupo é acompanhado pelo respectivo Oficial Avaliador, que nomeia os líderes para o grupo, entre cada percurso terrestre. A marcha nocturna que tem a duração aproximada de quatro horas é precedida por um percurso aquático de remo em botes. Tal como na execução das tarefas, no final de cada percurso o líder solicita ao grupo que faça críticas ao seu desempenho e por sua vez o líder auto-avalia-se perante o grupo. No final da marcha os candidatos pernoitam num acampamento ao qual montam segurança com sentinelas.

Na **3ª semana**, os candidatos efectuam:

1) O **Exercício de Comunicação Oral de 10 minutos** que apresenta um grau de dificuldade maior que o primeiro dado que o factor tempo constitui também um elemento de avaliação.

2) **10 Tarefas Práticas de Liderança (T.P.L.)**, que são também efectuadas na mata do Alfeite, em ambiente próximo da realidade e destina-se a preparar os candidatos para o exercício final de campo que se realiza na última semana da P.M.G.. Estas tarefas são realizadas em grupo, o qual se desloca autónomamente entre estações, conduzido por um líder nomeado. Quando cada grupo chega a uma estação, onde se encontra posicionado um Oficial Avaliador, executa uma tarefa, segundo o formato padrão e é avaliada como anteriormente. As tarefas têm variados graus de dificuldade e algumas delas são realizadas na piscina descoberta da Base Naval do Alfeite, destinando-se a preparar os grupos para efectuarem travessias de cursos de água no exercício de campo.

Na **5ª semana**, realiza-se o **Exercício Prático de Liderança (E.P.L.)** o qual tem por finalidade sujeitar os candidatos a condições de grande desgaste físico e de tensão psíquica afim de efectuar a avaliação das suas qualidades pessoais como líderes num ambiente real e de grande dureza.

Este exercício tem a duração de dois dias e meio, com duas pernoitas. Durante os trajectos entre estações, onde são executadas as tarefas, cada grupo é acompanhado por um Oficial Avaliador. Os Oficiais Avaliadores rodam pelos grupos afim de que os erros sistemáticos de percepção cometidos durante as avaliações sejam diluídos o mais equitativamente possível por todos os grupos.

Os candidatos são sujeitos neste período ao cumprimento rigoroso dos horários e a um programa de actividades muito intenso, com marchas muito extensas e a tarefas bastantes exigentes. Durante os percursos, os candidatos transportam o respectivo equipamento e além disso dois cabos de sisal e três barrotes de madeira que constitui o material necessário para a execução das tarefas.

Fidelidade dos instrumentos

Verificou-se a consistência interna dos instrumentos e das escalas que foram aplicadas durante a P.M.G. e durante o 1º e 2º anos do curso, visando a determinação do coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores obtidos serão apresentados no Capítulo 3.

Procedimento

Como foi referido anteriormente este procedimento teve início em 1993, com a implantação do novo método de avaliação de perícias e qualidades pessoais dos candidatos através da observação do seu desempenho em tarefas de liderança. Considerou-se que o procedimento mais adequado para validar o novo método introduzido seria relacioná-lo com o método análogo, até então utilizado pelos serviços de psicotecnia da 5ª Repartição e que consistia na avaliação das qualidades pessoais dos candidatos através da observação do seu comportamento em provas de mesa redonda e posteriormente relacionar ambos com as cotações das avaliações da Aptidão Militar-Naval dadas pelos Comandantes de Companhia aos cadetes nos 1º e 2º anos. Aqueles serviços referem num folheto explicativo para a execução daquelas provas o seguinte: " *As provas de situação são um complemento muito útil dos testes de Papel e Lápis para uma boa selecção, especialmente quando tal selecção se destina à escolha de futuros graduados. Através destas provas, pretende-se observar o comportamento dos examinados em situação psico-social o mais semelhante possível com aquilo que virão a encontrar, como graduados, perante a necessidade de transpôr obstáculos no terreno; de tomar uma decisão rápida perante outro eventual problema, entre os muitos que lhes poderão surgir; ainda, observar certos factores de intervenção social, relações humanas, actuação intragrupal e capacidade de organização que caracterizam o*

bom chefe. As provas de situação, no seu conjunto, fornecem elementos que, juntamente com os resultados da aplicação de uma bateria de testes, entrevista e outras provas julgadas adequadas para cada caso de selecção, permitem ter uma ideia aproximada de aptidão para o comando de cada um dos examinados."

A relação entre os racionais dos dois métodos de avaliação era possível e lícita efectuar dado existir coincidência entre os factores observados na mesa redonda e em algumas das perícias e qualidades pessoais das avaliações de liderança e bem como com as Avaliações das Aptidões Militar-Navais, conforme se pode verificar na tabela 2.

Tabela 2. Relação existente entre os factores observados na Mesa Redonda, nos Exercícios de Liderança e nas Avaliações das Aptidões Militar-Navais.

Mesa Redonda	F.A.L.	R.F.A.	B.A.V.A.M.
Expressão Verbal	Comunicar	Fac. de Expressão	Sociabilidade
Ascendência	Influência	Liderança	Apt. Cond. Homens
Sociabilidade/Àvontade	Estilo	Sociabilidade	Sociabilidade
Nota Final	Aval. Globais	Liderança	Apt. Cond. Homens
	Confiança	Autodomínio	Autodomínio
	Iniciativa	Iniciativa	Dinamismo
	Determinação	Esp. de Cooperação	Determinação
	Auto-Avaliação	S. Responsabilidades	S. Responsabilidades
	Organizar	Cap. Organização	Apt. Cond. Homens

Estando disponíveis os resultados das provas psicológicas efectuadas na 2º fase e dos testes caracteriais efectuados durante a P.M.G., procurou-se a existência duma relação entre estes e os resultados obtidos nas provas de Mesa Redonda e os resultados obtidos nos Exercícios de Liderança efectuados durante as P.M.G..

Considerou-se que deveria existir uma direcção relacional entre os primeiros e os segundos resultados. Assim, estabeleceu-se uma 1ª relação, para verificar a validade preditiva e de construto e para esse efeito, consideraram-se como Variáveis Independentes os seguintes factores: o Factor 0 e o Factor-Ansiedade Total da Escala de Ansiedade de Cattell, Factor G do Teste de Inteligência Geral D-48, o Factor I e o Factor E do Locus de Causalidade da Escala IPC de Levenson, o resultado do Estilo de Liderança da Escala LPC de Fiedler, os resultados dos Estilos de Liderança: S1, S2, S3, S4 e Eficácia do Questionário de Hersey e Blanchard e os resultados das dimensões: Pensamento Crítico Independente e Empenhamento Activo do Questionário de Subordinação de Kelley e como Variáveis Dependentes: as Perícias e Qualidades Pessoais constantes da Folha de Avaliação de Liderança, as Aptidões constantes do Relatório Final de Avaliação e os factores de avaliação da Prova de Mesa Redonda. Posteriormente, estabeleceu-se uma 2ª relação, e foram consideradas como Variáveis Dependentes as cotações das Avaliações da Aptidão Militar-Naval: Determinação, Autodomínio, Dinamismo, Sociabilidade, Espírito de Cooperação, Conduta, Aparência e Atitude, Sentido da Disciplina, Sentido das Responsabilidades e Aptidão para Conduzir Homens, dadas pelos Oficiais Comandantes de Companhia aos cadetes do 1º e 2º anos, que eram candidatos em 1993 e aos cadetes do 1º ano que eram candidatos em 1994 e como Variáveis Independentes, todas as Variáveis Independentes consideradas na 1ª relação, acrescidas das respectivas Variáveis Dependentes. As tabelas 3 e 4, sistematizam as relações referidas.

Tabela 3. 1ª relação entre as variáveis.

	Var. Independentes	Variáveis Dependentes		
		F.A.L.	R.F.A.	M. Redonda
1ª R E L A Ç Ã O	Factor 0	Est. o Obj.	Senso-Comum	Exp. Verbal
	Ans. Total	Planear	Fac. de Expr.	Sociabilidade
	Factor G	Dar Instruções	Cap. de Adapt.	Ascendência
	L.C.I.	Organizar	Zelo e Atitude	Esp. Crítico
	L.C.E.	Controlar	Autodomínio	À Vontade
	Est. Lid. - LPC	Comunicar	Iniciativa	Nota Final
	Est. Lid. - S1, S2, S3, S4 e Efic	Cap. Motivar	Sociabilidade	
	PI e EA - Quest. Sub.	Auto-Avaliação	Esp. de Cooper.	
		Confiança	Sent. das Resp.	
		Determinação	Liderança	
	Iniciativa	Cap. de Organiz.		
	Per. e Compr.			
	Senso-Comum			
	Cap. de Decisão			
	Estilo			
	Influência			

Tabela 4. 2ª relação entre as variáveis.

	Var. Independentes	Variáveis Dependentes
		Avaliações das Aptidões Militar-Navais
2ª	Factor 0	Determinação - 1º e 2º ano
	Ans. Total	Autodomínio - 1º e 2º ano
	Factor G	Dinamismo - 1º e 2º ano
	L.C.I.	Sociabilidade - 1º e 2º ano
R	L.C.E.	Espírito de Cooperação - 1º e 2º ano
E	Est. Lid. - LPC	Conduta - 1º e 2º ano
L	Est. Lid. - S1, S2, S3, S4 e	Aparência e Atitude - 1º e 2º ano
A	Efic	Sentido da Disciplina - 1º e 2º ano
Ç	PI e EA - Quest. Sub.	Sentido das Responsabilidades - 2º ano
Ã	Var. F.A.L.	Aptidão para Conduzir Homens - 2º ano
O	Var. R.F.A.	
	Var. M. Redonda	

Da análise dos resultados obtidos com a estatística aplicada, os quais serão apresentados no capítulo seguinte, não se verificaram as relações esperadas e que foram estabelecidas anteriormente e que constam nas tabelas 3 e 4. Com efeito, verificou-se: 1) que nas regressões múltiplas aplicadas algumas variáveis dependentes não se relacionavam com as respectivas variáveis independentes como seria de esperar e 2) que apenas se verificou a existência de concomitância entre algumas variáveis independentes das equações de três variáveis dependentes das regressões múltiplas.

Face aos resultados obtidos, entendeu-se diminuir o número de variáveis dependentes agregando-as, na expectativa de se encontrarem: 1) relações mais substantivas com as respectivas variáveis independentes e 2) uma maior concomitância nas variáveis independentes inter-P.M.G..

As tabelas 5 e 6. sistematizam as novas relações estabelecidas.

Tabela 5. 1ª relação entre as variáveis agregadas

	Var. Independ.	Var. Dependentes		
		F.A.L.	R.F.A.	M. Redonda
1ª	Factor O Ans. Total	Média Perícias de Liderança	Total R.F.A.	Nota Final M. Redonda
R	Factor G	Média Qualidades		
E	L.C.I.	Pessoais		
L	L.C.E.	Avaliação Global de		
A	Est. Lid. - LPC	Liderança		
Ç	Est. Lid. - S1, S2,			
Ã	S3, S4 e Efic			
O	PI e EA - Quest. Sub.			

Tabela 6. 2ª Relação entre as variáveis agregadas

	Var. Independentes	Var. Dependentes
		Avaliações das Aptidões Militar-Navais
	Factor O	Média Aptidão Militar-Naval - 1º ano
	Ans. Total	Média Aptidão Militar-Naval - 2º ano
2ª	Factor G	
	L.C.I.	
R	L.C.E.	
E	Est. Lid. - LPC	
L	Est. Lid. - S1, S2, S3, S4 e Efic	
A	PI e EA - Quest. Sub.	
Ç	Média Perícias de Liderança	
Ã	Média Qualidades Pessoais	
O	Avaliação Global de Liderança	
	Total R.F.A.	
	Nota Final Mesa Redonda	

CAPÍTULO 3

Resultados

Componente avaliativa das aptidões dos candidatos

A regressão múltipla foi a estatística seleccionada, por satisfazer melhor a múltipla relação presente nesta investigação. Com efeito, Bryman, A. e Cramer, D. (1990) referem que: “ *Actualmente, a regressão, na forma de regressão múltipla é o método mais utilizado para realizar análise multivariada, particularmente quando se trata de mais do que três variáveis.* ”. Por outro lado, Berry, W. e Feldman, S. (1985) referem que “ *A regressão múltipla é uma ferramenta importante para os cientistas sociais na análise não-experimental de dados.* ” e que as variáveis usadas na regressão múltipla são do tipo de intervalo, tais como as que são usadas nesta investigação..

Na regressão é seleccionada uma variável chamada variável dependente ou de critério e uma ou mais variáveis independentes ou predictoras. Quando são usadas duas ou mais variáveis independentes o modelo de regressão consiste na aplicação duma equação que descreve o melhor processo para combinar as variáveis independentes e indicar como se pode estimar as cotações que os sujeitos irão obter na variável dependente utilizando as cotações que obtiveram nas variáveis independentes. A regressão múltipla produz uma lista das variáveis que aumentam a nossa capacidade para prever a variável dependente. O tipo de regressão múltipla utilizada foi a regressão por etapas ou “ *stepwise* “. É um tipo de regressão cujo procedimento se baseia nas tomadas de decisão efectuadas pelo computador, ao identificar e ordenar, quais são as variáveis independentes que predizem melhor a variável dependente.

Cohen e Cohen (1983) referem que a utilização de muitas variáveis independentes constitui uma desvantagem a imputar ao procedimento “ *stepwise* “.

Nos Anexos I, J e K são apresentadas as descrições das variáveis dependentes e independentes referentes, respectivamente, às P.M.G. 93, 94 e 95 o que facilitará a compreensão das relações estabelecidas nas tabelas 3, 4 e 5, 6.

No Anexo L são apresentados numa forma condensada os resultados das equações das regressões múltiplas aplicadas em cada uma das P.M.G. e assim como as variáveis independentes que lhes são comuns. Da sua análise, ressalta a não existência de variáveis independentes comuns às respectivas variáveis dependentes, simultaneamente para as três P.M.G..

Face a esta realidade, e como foi referido no capítulo anterior, os resultados obtidos serão analisados em dois tempos, do seguinte modo: primeiro, considerando as variáveis dependentes não agregadas e posteriormente considerando-as agregadas.

Variáveis dependentes não agregadas

Neste primeiro tempo de apresentação de resultados e tendo em conta a não satisfação plena da hipótese assumida, por não existir concomitância nas variáveis independentes, serão inicialmente referidos os resultados obtidos inter-P.M.G. e posteriormente alguns resultados que se consideraram relevantes dentro de cada uma das P.M.G., por poderem confirmar algumas relações, embora que de uma forma singular.

Com efeito, encontraram-se três variáveis independentes comuns às respectivas variáveis dependentes, somente entre as P.M.G. 93 e 94 e que se apresentam na tabela 7.

Tabela 7. Variáveis independentes comuns às variáveis dependentes das P.M.G. 93, 94 e 95.

VARIÁVEIS COMUNS ÀS P.M.G. 93/94/95						
PMG93		PMG94		PMG95		V. I. COMUNS
VAR75	PERC. e COMP.	VAR87	PERC. e COMP.	VAR62	PERC: e COMP.	
S4	Est. Delegativo	S2	Est. Negociativo			Est. Negociativo
S2	Est. Negociativo					
VAR85	ESP. COOPER. - 1º	VAR71	ESP. COOPER: - 1º			
VAR22	Factor O	VAR102	Liderança - R:F.A.			Eficácia
EFIC	Eficácia	EFIC	Eficácia			
VAR20	Exp. Verbal - MR	S4	Est. Delegativo			
EA	Emp. Activo	VAR99	Sociabil. - R.F.A.			
		VAR66	Externalidade			
VAR92	SOCIABILIDADE - 2º	VAR107	SOCIABILIDADE - 2º			
VAR99	Factor G	VAR62	Factor G			Factor G
S3	Est. Participativo					

A tabela 8 apresenta os valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R^2) em cada variável dependente indicada na tabela 8, pelas respectivas variáveis independentes.

Tabela 8. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes comuns das P.M.G. 93, 94 e 95.

	P.M.G.93		P.M.G.94		P.M.G.95	
	R2	BETA	R2	BETA	R2	BETA
V A R I N D E P E N D E	VARDEP:	P.e Comp.	P.e Comp.			P.e Comp.
	Est. Neg.	0,17	-0,30	Est. Negoc.	0,09	-0,29
	VARDEP:	E.Coop.- 1º		E. Coop. - 1º		
	Factor O	0,11	-0,30	Lider. - R.F.A.	0,14	0,75
	Eficácia	0,16	-0,31	Eficácia	0,23	0,29
	E.Ver.- MR	0,23	0,29	Est. Deleg.	0,30	0,27
	E. Activo	0,29	0,30	Socia. - R.F.A.	0,38	-0,50
				Externalidade	0,42	0,22
	VARDEP:	Sociab. - 2º		Sociab. - 2º		
	Factor G	0,08	0,30	Factor G	0,09	0,31
	Est. Part.	0,16	0,28			

(*) Os valores de Beta são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

Iremos em seguida, analisar a existência de relação entre cada uma das variáveis independentes comuns evidenciadas e as respectivas variáveis dependentes:

1. Resultados inter-P.M.G.

a) Percepção e Compreensão - Estilo Negociativo

O Estilo Negociativo é a variável independente comum à variável dependente - Percepção e Compreensão nas P.M.G.93 e 94 respectivamente com 17 e 9 % da variância explicada e apresentando valores análogos mas negativos para o coeficiente de regressão padronizado, respectivamente de -0,30 e -0,29.

O facto dos valores de Beta variarem na razão inversa com a variável dependente, infirma a existência de relação, porque o Estilo Negociativo é aquele que apresenta predominância nas P.M.G.93 e 94, como par de estilo de liderança (primário - secundário) obtido a partir das tabelas de frequências aplicadas aos resultados do Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard. A tabela 9 apresenta os pares de estilos de liderança para as três P.M.G..

Tabela 9. Frequências em percentagem dos pares dos estilos de liderança (primário - secundário), obtidos a partir do Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard.

	P.M.G.93	P.M.G.94	P.M.G.95
DIR/NEG	4,9	8,1	14,5
DIR/PAR	4,9	6,5	36,4
NEG/DIR	19,7	22,6	29,1
NEG/PAR	19,7	30,6	16,4
PAR/DIR	3,3	3,2	3,6
PAR/NEG	8,2	1,6	

b) Espírito de Cooperação - 1º ano - Eficácia

A Eficácia é a variável independente comum à variável dependente Espírito de Cooperação 1º ano que é um parâmetro de Avaliação da Aptidão Militar-Naval. A Eficácia explica respectivamente 16 e 23 % da variância para as P.M.G.93 e 94, mas apresenta um valor negativo de -0,31 e um valor positivo de 0,29 para o coeficiente de regressão padronizado respectivamente para as P.M.G.93 e 94.

A Eficácia corresponde à terceira dimensão do modelo de Hersey e Blanchard, que avalia a capacidade de ajustamento do estilo ou estilos predominantes do líder face às exigências de situação enquanto que o parâmetro de avaliação da Aptidão Militar-Naval - Espírito de Cooperação se refere ao modo como o Comandante de Companhia percepcionou os cadetes quanto à sua capacidade de participação no trabalho de grupo.

Tendo em conta, o facto do valor de Beta apresentar sinais de valor contrário em ambas as P.M.G. e de ser difícil conciliar os construtos que consubstanciam as duas variáveis, entende-se que existe relação.

c) Sociabilidade 2º ano - Factor G

O Factor G é a variável independente comum à variável dependente Sociabilidade - 2º ano que explica somente 8 e 9 % da variância e apresenta os valores de 0,30 e de 0,31 para os coeficientes de regressão padronizados respectivamente para as P.M.G. 93 e 94. Face a estes resultados, entende-se existir relação entre o Factor G do Teste de Inteligência Geral D-48, em associação com a dimensão do estilo cognitivo, que se refere ao modo como um sujeito vê o mundo sob perspectivas complexas e apreende distinções subtis entre acontecimentos que à partida parecem semelhantes e o parâmetro de Avaliação da Aptidão Militar-Naval - Sociabilidade que se refere ao modo como o Comandante de Companhia percepciona os cadetes quanto à sua capacidade de relacionamento e de comunicação.

2. Resultados intra-P.M.G.

a) P.M.G.93

1) Prova de Mesa Redonda

A pontuação da escala LPC de Fiedler é a única variável independente que se relacionou nas respectivas regressões múltiplas com as variáveis dependentes: Sociabilidade, Ascendência e Espírito Crítico, conforme mostra a tabela 10. Explica respectivamente, 9, 10 e 19 % da variância e apresenta os seguintes valores de regressão padronizados: -0,44, -0,33 e -0,30. A negatividade dos valores de regressão padronizados demonstra que a pontuação LPC varia na razão inversa com as variáveis dependentes. Tal facto, associado à fraca variância explicada não permite que seja estabelecida uma relação entre a pontuação da escala LPC e as variáveis dependentes em presença. Com efeito, aqueles valores não estão de acordo com o indicado na tabela 11, que mostra que os sujeitos nesta e nas restantes P.M.G. apresentam maioritariamente pontuações com LPC elevado o que indicia orientações de liderança para o Relacionamento e portanto para a Sociabilidade, Ascendência e Espírito Crítico.

Tabela 10. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Prova de Mesa Redonda - P.M.G.93.

		P.M.G.93	
		R2	BETA
V	VARDEP: Sociabilidade		
	LPC	0,19	-0,44
I	VARDEP: Ascendência		
	LPC	0,10	-0,32
D	VARDEP: Espírito Crítico		
	LPC	0,09	-0,31

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

Tabela 11. Distribuição percentual das pontuações LPC dos candidatos nas três P.M.G..

	P.M.G.93	P.M.G.94	P.M.G.95
Relacionamento	54,1	51,6	40,0
Intermédio	29,5	33,9	32,7
Tarefa	16,4	14,5	27,3

b) Exercícios de Liderança - F.A.L.

O Estilo Delegativo é a variável independente que apresenta maior concomitância entre as variáveis dependentes submetidas às regressões múltiplas. Esta variável independente explica 10,5 % (valor médio) da variância e apresenta um valor negativo de -0,35 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme se mostra na tabela 12. Este valor negativo, mostra que a variável independente e as variáveis dependentes variam numa razão inversa. Este facto, infirma a existência

de relação porque os pares de estilos Negociativo-Directivo e Negociativo-Participativo são aqueles que surgem em 1º e 2º lugares nesta P.M.G.. Por outro lado, confirma as conclusões obtidas por Jesuíno (1987) em estudos efectuados com gestores portugueses, de que o Estilo Delegativo é extremamente raro ser encontrado.

Tabela 12. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L..

P.M.G.93			
	R2	BETA	
V	VARDEP: Est. o Objectivo		
	Est. Delegativo	0,14	-0,41
	LPC	0,24	0,30
	Est. Negociativo	0,30	-0,26
A	VARDEP: Planear		
	Est. Delegativo	0,13	-0,36
R	VARDEP: Dar Instruções		
	Est. Delegativo	0,12	-0,35
	Est. Participativo	0,18	0,25
D	VARDEP: Cap. para Motivar		
	Est. Delegativo	0,08	-0,28
E	VARDEP: Confiança		
	Est. Delegativo	0,09	-0,30
	VARDEP: Perc. e Compreensão		
P	Est. Delegativo	0,09	-0,40

Est. Negociativo	0,17	-0,30
VARDEP: Senso - Comum		
Est. Delegativo	0,09	-0,39
Est. Negociativo	0,16	-0,27
VARDEP: Cap. de Decisão		
Est. Delegativo	0,08	-0,27
VARDEP: Estilo		
Est. Delegativo	0,10	-0,42
Est. Negociativo	0,09	-0,32
VARDEP: Influência		
Est. Delegativo	0,09	-0,30

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

Afim de avaliar a validade factorial das F.A.L. foi efectuada uma análise factorial exploratória para cada uma das P.M.G.. A análise factorial efectuada às 16 variáveis estabeleceu um só factor explicando 69,5 % da variância comum, conforme se mostra na tabela 13.

Tabela 13. Análise factorial exploratória das F.A.L. - P.M.G.93.

P.M.G.93					
VAR	Comunalidade	Factor	Val. Próprio	Perc. da Var.	Perc. Acu.
63	.64095	1	11.11341	69.5	69.5
64	.65509				
65	.77269				
66	.73537				
67	.78002				

68	.63928				
69	.68782				
70	.49143				
72	.78713				
73	.56832				
74	.71648				
75	.65319				
76	.69819				
77	.77909				
78	.79287				
79	.71549				

Foi efectuada a média do número de Provas de Situação de Liderança que cada candidato desempenhou na função de líder, nas três P.M.G. e cujos valores se apresentam na tabela 14.

Tabela 14. Média do número de avaliações de desempenho de liderança por candidato e por P.M.G.

	P.M.G.93	P.M.G.94	P.M.G.95
MÉDIAS	2,2	5,1	5,1

A P.M.G.93 apresenta uma média substancialmente inferior em relação às restantes P.M.G., porque não foram registadas as avaliações dos candidatos nos Exercícios de Exterior. Apesar deste valor poder afectar quantitativamente os resultados estatísticos, entende-se por outro lado, que não são afectados do ponto de vista qualitativo. Isto é, os Oficiais Avaliadores formaram uma opinião sobre as

capacidades dos candidatos nos desempenhos de liderança durante os Exercícios de Exterior, a qual serviu como valor acrescentado para as valorizações dos desempenhos que efectuaram posteriormente.

c) Aptidões - R.F.A.

O estilo Delegativo é a variável independente que maior concomitância apresenta entre as variáveis dependentes submetidas às regressões múltiplas, à semelhança dos resultados obtidos nos Exercícios de Liderança - F.A.L.. Esta variável independente explica entre 6 e 16 % da variância e apresenta um valor médio negativo de -30,6 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme se mostra na tabela 15. Este valor negativo, mostra que a variável independente e as variáveis dependentes variam na razão inversa. Não se encontra relação entre os dois tipos de variáveis, o que é justificado utilizando a mesma argumentação dada na alínea anterior.

Tabela 15. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 93.

P.M.G.93		
	R2	BETA
V	VARDEP: Zelo e Atitude	
	Est. Delegativo	0,08
R	VARDEP: Sociabilidade	
	Est. Delegativo	0,07
N	Est. Negociativo	
		0,16
D	VARDEP: Liderança	
	Est. Delegativo	0,11
P	VARDEP: Cap. de Organização	

	Est. Delegativo	0,06	-0,25
--	-----------------	------	-------

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

c) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 1º ano

A Expressão Verbal em Mesa Redonda é a variável independente que apresenta maior concomitância com as variáveis dependentes submetidas às regressões múltiplas. Esta variável independente explica 13,7 % (valor médio) da variância e apresenta o valor médio de 35,7 para o coeficiente de regressão padronizado nas seguintes variáveis: Determinação, Dinamismo, Sociabilidade e Espírito de Cooperação, conforme se indica na tabela 16. Entende-se que estes resultados estabelecem uma relação entre estas variáveis e aquela variável independente e que se deve possivelmente à forma como o Comandante de Companhia valorizou positivamente a capacidade de comunicação dos cadetes.

Tabela 16. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância Explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 1º ano - P.M.G. 93.

P.M.G.93		
	R2	BETA
VARDEP: Determinação		
Exp. Verbal - MR	0,08	0,37
LPC	0,17	0,31
VARDEP: Autodomínio		
Factor O	0,13	-0,32
Perc. e Comp.	0,22	0,47
V Determinação	0,31	-0,35

A R I N D E P E N D	VARDEP: Dinamismo		
	Exp. Verbal - MR	0,11	0,42
	Pens. Independ.	0,21	0,31
	LPC	0,28	0,28
	VARDEP: Sociabilidade		
	Exp. Verbal - MR	0,13	0,36
	VARDEP: Esp. Cooperação		
	Factor O	0,11	-0,30
	Eficácia	0,16	-0,31
	Exp. Verbal - MR	0,23	0,28
	Emp. Activo	0,29	0,26
	VARDEP: Conduta		
	Factor O	0,10	-0,32
	VARDEP: Apar. e Atitude		
	Factor O	0,13	-0,37
	Ascendênc. - MR	0,19	0,33
	LPC	0,25	0,26
	VARDEP: Sent. da Discip.		
	Factor O	0,11	-0,33

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

d) Avaliação da Aptidão Militar- Naval - 2º ano

A variável independente que mais se relaciona com as variáveis dependentes é o Estilo Negociativo, mas o facto de apresentar valores negativos para os coeficientes de regressão padronizados mostra que varia na razão inversa e portanto não se confirma a relação. A segunda variável independente que mais se relaciona com as

variáveis dependentes é o Factor G, que explica entre 9 e 15 % da variância e apresenta um valor médio de 0,32 para os coeficientes de regressão padronizados, para as seguintes variáveis dependentes: Autodomínio, Sociabilidade, Conduta, Aparência e Atitude e Aptidão para Conduzir Homens, conforme se mostra na tabela 17.

Entende-se que existe relação entre o Factor G e as variáveis dependentes, especialmente com a Aptidão para Conduzir Homens porque avalia a capacidade de conceptualizar o raciocínio e a aplicá-lo de forma sistemática a novos problemas e situações.

Tabela 17. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 2º ano - P.M.G. 93.

P.M.G.93		
	R2	BETA
VARDEP: Determinação		
Est. Negociativo	0,07	-0,27
VARDEP: Autodomínio		
Factor G	0,09	0,32
Est. Participativo	0,17	0,29
VARDEP: Dinamismo		
Est. Negociativo	0,10	-0,30
Factor O	0,16	-0,29
Auto - Avaliação	0,22	-0,43
Perc. e Comp.	0,28	0,33
VARDEP: Sociabilidade		

	Factor G	0,08	0,30
	Est. Participativo	0,16	0,28
	VARDEP: Esp. de Cooper.		
	Est. Negociativo	0,11	-0,41
	Pens. Independ.	0,18	0,28
	VARDEP: Conduta		
	Factor G	0,10	0,30
	Est. Negociativo	0,18	-0,28
V	VARDEP: Apar. e Atitude		
A	Factor G	0,13	0,32
R	LPC	0,21	0,28
I	Pens. Independ.	0,28	0,27
N	VARDEP: Sent. da Discip.		
D	Pens. Independ.	0,09	0,38
E	Est. Negociativo	0,17	-0,30
P	VARDEP: A. Cond. Homens		
E	Factor G	0,15	0,39
N	Perc. e Comp.	0,23	0,49
D	Auto - Avaliação	0,34	-0,40
	LPC	0,39	0,27
	Est. Negociativo	0,43	-0,26
	Pens. Independ.	0,48	0,35
	Emp. Activo	0,53	-0,27

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

2. P.M.G. 94

a) Prova de Mesa Redonda

Nesta prova não foram estabelecidas relações entre as variáveis independentes e as dependentes nas regressões múltiplas aplicadas.

b) Exercícios de Liderança - F.A.L.

O Factor O é a variável independente que mais se relaciona com as seguintes variáveis dependentes que avaliam as qualidades pessoais dos candidatos: Iniciativa, Percepção e Compreensão e Capacidade de Decisão. Esta variável explica entre 6 e 15 % da variância e apresenta o valor médio de 0,28 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme mostra a tabela 18. Entende-se que não existe relação entre o Factor O e estas variáveis dependentes, especialmente com a Capacidade de Decisão, porque como foi referido anteriormente, os indivíduos com cotações elevadas neste factor são em princípio possuidores de capacidade de liderança.

Tabela 18. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L. - P.M.G. 94.

P.M.G.94		
	R2	BETA
V	VARDEP: Comunicar	
	Internalidade	0,08
A	VARDEP: Cap. de Motivar	
	Pens. Independ.	0,07
R	VARDEP: Auto - Avaliação	
	Emp. Activo	0,16
I	VARDEP: Determinação	
N	VARDEP: Determinação	

D	LPC	0,07	-0,26
	VARDEP: Iniciativa		
E	Factor O	0,06	0,25
P	VARDEP: Perc. e Comp.		
	Est. Negociativo	0,09	-0,31
E	Factor O	0,15	0,26
N	VARDEP: Cap. de Decisão		
	Factor O	0,07	0,33
D	Internalidade	0,14	0,26

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

A análise factorial efectuada às 16 variáveis que constituem as F.A.L., estabeleceu também um só factor explicando 75 % da variância comum, conforme se mostra na tabela 19.

Tabela 19. Análise factorial exploratória das F.A.L. - P.M.G.94.

P.M.G.94					
Var.	Comunalidade	Factor	Val. Próprio	Per. da Var.	Per. Acu.
75	.61897	1	12.00724	75.0	75.0
76	.78035				
77	.71944				
78	.80019				
79	.80088				
80	.79905				
81	.71144				
82	.54202				

84	.79530				
85	.80039				
86	.78278				
87	.69648				
88	.63538				
89	.83486				
90	.84243				
91	.84729				

b) Aptidões - R.F.A.

Não se verifica a existência de concomitância entre as variáveis independentes que estão relacionadas com as variáveis dependentes nas regressões múltiplas aplicadas, conforme se mostra no quadro seguinte. Por isso, não se encontrou qualquer relação relevante, conforme se mostra na tabela 20.

Tabela 20. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 94.

		P.M.G.94	
		R ²	BETA
	VARDEP:	Fac. de Expressão	
V	LPC	0,09	-0,29
A	Est. Participativo	0,16	-0,25
	VARDEP:	Cap. de Adaptação	
I	Est. Negociativo	0,07	-0,27
N	VARDEP:	Zelo e Atitude	

D	Factor O	0,07	0,26
	VARDEP: Esp. de Cooper.		
E	LPC	0,07	-0,27
	VARDEP: Sent. das Resp.		
P	Emp. Activo	0,12	0,34

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

c) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 1º ano

A Liderança - R.F.A. é a variável independente que melhor se relaciona com as variáveis dependentes que foram sujeitas às regressões múltiplas e corresponde à média das Avaliações Globais das F.A.L.. De acordo com os resultados obtidos e apresentados na tabela 21, esta variável independente explica entre 10 e 23 % da variância e apresenta um valor médio de 0,66 para o coeficiente de regressão padronizado, para as seguintes variáveis dependentes: Determinação, Autodomínio, Espírito de Cooperação, Conduta e Sentido das Responsabilidades. Esta variável refere-se à aptidão para conduzir homens e admite-se a sua relação com as referidas variáveis dependentes e com a Aptidão para Conduzir Homens do B.A.V.A.M. caso fosse avaliada no 1º ano, porque aquelas correspondem a traços de personalidade que são requeridos ao futuro Oficial da Armada como líder.

Tabela 21. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar - Navais - 1º ano - P.M.G. 94.

P.M.G.94		
	R2	BETA
	VARDEP: Determinação	
	Lider. - R.F.A.	0,13
	Est. Delegativo	0,25
	Sociabil. - R.F.A.	0,34
	VARDEP: Autodomínio	
	Lider. - R.F.A.	0,10
	Est. Delegativo	0,19
	VARDEP: Dinamismo	
	Est. Delegativo	0,18
	S. Resp. - R.F.A.	0,25
V	VARDEP: Sociabilidade	
A	S. Resp. - R.F.A.	0,20
R	Est. Delegativo	0,30
I	Eficácia	0,35
N	VARDEP: Esp. de Cooper.	
D	Lider. - R.F.A.	0,14
E	Eficácia	0,23
P	Est. Delegativo	0,30
E	Sociabil. - R.F.A.	0,38
N	Externalidade	0,42

D	VARDEP: Conduta		
	Lider. - R.F.A.	0,14	0,67
	Cap. de Org. - R.F.A.	0,21	-0,41
	VARDEP: Ap. e Atitude		
	S. das Resp - R.F.A.	0,07	0,26
	VARDEP: Sent. da Disciplina		
	Lider. - R.F.A.	0,11	0,89
	Cap. de Org. - R.F.A.	0,23	-0,40
	Sociabil. - R.F.A.	0,28	-0,35

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

c) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 2º ano

O Estilo Delegativo é a variável independente que apresenta maior concomitância entre as variáveis dependentes submetidas às regressões múltiplas, conforme se mostra na tabela 22. Esta variável independente explica entre 9 e 16 % da variância e apresenta um valor médio de -0,41 para o coeficiente de regressão padronizado. Este valor negativo mostra que a variável independente e as variáveis dependentes variam na razão inversa. Assim, e utilizando a justificação aduzida em casos anteriores considera-se não existir relação.

Tabela 22 --. Os valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Avaliação das Aptidões Militar-Navais - 2º ano - P.M.G. 94.

P.M.G.94			
	R2	BETA	
V A R I N D E P E N D	VARDEP: Determinação		
	Cap. de Motivação	0,10	0,55
	Ans. Total	0,18	-0,32
	Emp. Activo	0,24	-0,28
	Cap. de Adaptação	0,29	-0,27
	VARDEP: Sociabilidade		
	Factor G	0,09	0,31
	VARDEP: Esp. de Cooperação		
	Eficácia	0,12	0,35
	VARDEP: Conduta		
	Est. Delegativo	0,15	-0,47
	Emp. Activo	0,26	-0,44
	Eficácia	0,34	0,28
	Auto-Avaliação	0,40	0,26
	VARDEP: Sent. da Disciplina		
	Est. Delegativo	0,16	-0,40
	Sociabilidade - MR	0,22	0,25
	VARDEP: Sent. das Resp.		
	Est. Delegativo	0,09	-0,37
	Eficácia	0,18	0,30

	Emp. Activo	0,23	-0,24
--	-------------	------	-------

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

3) P.M.G.95

a) Prova de Mesa Redonda

O Factor G é a única variável independente comum às variáveis dependentes: Espírito Crítico e Ascendência. Explica respectivamente 8 e 10 % da variância e apresenta um valor médio de 0,30 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme está indicado na tabela 23. Admite-se a existência de relação entre a variável independente e as variáveis dependentes, porque quer o Espírito Crítico quer a Ascendência são factores que estão relacionados com o Factor G que corresponde à capacidade para conceptualizar o raciocínio e aplicá-lo de forma sistemática a novas situações.

Tabela 23. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Prova de Mesa Redonda - P.M.G. 95.

P.M.G.95			
		R2	BETA
V	VARDEP: Ascendência		
	Factor G	0,10	0,32
N	VARDEP: Esp. Crítico		
	Factor G	0,08	0,28

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

b) Exercícios de Liderança - F.A.L.

Salienta-se neste item a ausência de relação que se admitia existir entre a variável dependente Auto-Avaliação e a variável independente Internalidade. Com efeito, a variável independente explica 7 % da variância e apresenta um valor de -0,27 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme se mostra na tabela 24. Este valor negativo mostra que as variáveis independente e dependente variam na razão inversa. O parâmetro Auto-Avaliação, mede a capacidade do líder de avaliar as suas capacidades e fraquezas do seu desempenho pessoal entende-se que se verifica a relação. Por outro lado, no final de cada exercício de liderança cada líder, tem que frente ao respectivo grupo, analisar a sua actuação ou seja revelar a forma como percepcionou o seu controlo pessoal sobre os eventos mais importantes do seu desempenho de liderança, o que evidencia o respectivo Locus de Controlo que é explicado pelo factor Internalidade

Tabela 24. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Exercícios de Liderança - F.A.L. - P.M.G. 95.

P.M.G.95			
		R ²	BETA
V	VARDEP:	Est. o Objectivo	
	Pens. Independ.	0,08	-0,29
N	VARDEP:	Auto-Avaliação	
	Internalidade	0,07	-0,27

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

A análise factorial efectuada às 16 variáveis estabeleceu um só factor explicando 69,5 % da variância comum, conforme se mostra na tabela 25.

Tabela 25. Análise factorial exploratória das F.A.L. - P.M.G. 95.

P.M.G.95					
Var.	Comunalidade	Factor	Val. Próprio	Per. da Var.	Per. Acu.
50	.63405	1	11.12553	69,5	69,5
51	.68009				
52	.74660				
53	.74238				
54	.37333				
55	.82264				
56	.77822				
57	.36183				
59	.76228				
60	.81014				
61	.85992				
62	.63498				
63	.63891				
64	.81705				
65	.72447				
66	.74865				

c) Aptidões - R.F.A.

Salienta-se a relação existente entre a variável independente Empenhamento Activo e as variáveis dependentes: Zelo e Atitude, que se refere ao cuidado e empenho demonstrados na execução da tarefa atribuída, Iniciativa, que mede a capacidade para decidir e actuar eficazmente sem esperar instruções, Espírito de Cooperação, que mede a capacidade para trabalhar em grupo contribuindo para o

desenvolvimento dum bom clima e coesão no grupo e a Capacidade de Organização, que mede a capacidade de gerir os recursos humanos e materiais ao seu dispôr. Com efeito, aquela variável independente explica entre 7 e 18 % da variância e apresenta um valor médio médio de 0,31 para o coeficiente de regressão padronizado, conforme consta na tabela 26. A dimensão Empenhamento Activo do Questionário de Subordinação de Kelley identifica um tipo de subordinação em que os melhores subordinados “tomam a iniciativa”, “participam activamente” e “vão além do previsto no seu trabalho” e os piores subordinados são “passivos”, “preguiçosos”, “necessitam ser estimulados”, “requerem supervisão constante” e “evitam responsabilidade”.

Tabela 26. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R2) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes. Aptidões - R.F.A. - P.M.G. 95.

P.M.G.95		
	R2	BETA
	VARDEP: Senso - Comum	
	Internalidade	0,13 -0,36
	VARDEP: Fac. de Expressão	
	Internalidade	0,11 -0,33
	VARDEP: Zelo e Atitude	
V	Emp. Activo	0,07 0,27
A	VARDEP: Iniciativa	
R	Factor G	0,09 0,30
I	Emp. Activo	0,18 0,36
N	Internalidade	0,27 -0,30
D	VARDEP: Esp. de Cooper.	

E P E N D	Emp. Activo	0,09	0,32
	Factor G	0,16	0,27
	VARDEP: Sent. das Resp.		
	Internalidade	0,10	-0,31
	Factor O	0,17	-0,76
	Ans. Total	0,28	0,61
	VARDEP: Cap. de Org.		
	Emp. Activo	0,08	0,29

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

Por outro lado, as tabelas de frequências aplicadas aos resultados do Questionário de Subordinação de Kelley, mostram que o estilo de subordinação Exemplar é aquele que apresenta maior percentagem nas três P.M.G., conforme consta na Tabela 27. Este estilo apresenta cotações fortemente positivas nas dimensões Pensamento Independente e Empenhamento Activo. Os indivíduos com estilo de subordinação Exemplar apresentam as seguintes características: as Perícias no cargo - acrescentam valor através do seu empenhamento, competência e iniciativa; as Perícias organizacionais - desenvolvem boas relações com: os membros do grupo, as redes organizacionais e com os líderes; e a componente Valores: apresentam um grande sentido do dever e de bem cumprir a sua tarefa.

Tabela 27. Frequências em percentagem dos estilos de subordinação, obtidos a partir dos resultados do Questionário de Subordinação de Kelley, R. E..

	P.M.G.93	P.M.G.94	P.M.G.95
Exemplar	52,5	67,7	87,3
Pragmático	6,6	6,5	7,3
Conformista	1,6	6,5	

4) Correlação ordinal entre a Avaliação da Aptidão Militar-Naval do 1º e 2º ano.

As valorizações obtidas pelos cadetes do 1º e 2º anos nas Aptidões Militar-Navais, revestem uma importância determinante nesta investigação, por serem as variáveis dependentes relativamente às quais se verifica a sua relação com todas as variáveis independentes. Efectuou-se uma correlação ordinal utilizando o método do ρ de Spearman a qual apresentou os seguintes resultados: a P.M.G. 93 apresentou um factor de correlação $r=0,70$ (elevado) para um nível de significância de 0,001 e a P.M.G. 94 apresentou um factor de correlação $r=0,33$ (baixo) para um nível de significância de 0,001.

Os resultados não revelam grande homogeneidade entre as P.M.G., mas a P.M.G. 93 mostra uma forte associação entre os resultados.

Variáveis dependentes agregadas

Como foi referido anteriormente, apresentam-se a seguir, na tabela 28, as variáveis independentes que são os resultados das regressões múltiplas efectuadas, após terem sido agregadas as variáveis dependentes. Serão analisados somente os resultados intra-P.M.G., porque não se encontraram variáveis independentes comuns às variáveis dependentes de cada P.M.G..

Tabela 28. Variáveis independentes comuns às variáveis dependentes das P.M.G.93/94/95 após agregação.

	P.M.G.93	P.M.G.94		P.M.G.95		V. I. COMUNS
VAR58	NOTA FINAL - MR	VAR58	NOTA FINAL - MR	VAR49	NOTA FINAL - MR	
MOTIV	LPC			VAR69	Factor G	
VAR71	MÉD. PER. LIDER.	VAR83	MÉD. PER. LIDER.	VAR58	MÉD. PER. LIDER.	

S4	Est. Delegativo	EA	Emp. Activo			
VAR80	MÉD. QUAL. PES.	VAR92	MÉD. QUAL. PES:	VAR67	MÉD. QUAL. PES.	
S4	Est. Delegativo			VAR69	Factor G	
VAR113	LIDERANÇA	VAR114	LIDERANÇA	VAR68	LIDERANÇA	
S4	Est. Delegativo					
VAR115	MÉDIA - R.F.A.	VAR116	MÉDIA - R.F.A.	VAR88	MÉDIA - R.F.A.	
S4	Est. Delegativo			VAR71	Internalidade	
				EA	Emp. Activo	
				VAR69	Factor G	
VAR116	MÉD. BAVAM - 1º	VAR117	MÉD. BAVAM - 1º			
VAR22	Factor O					
VAR117	MÉD. BAVAM - 2º	VAR118	MÉD. BAVAM - 2º			
VAR99	Factor G	S4	Est. Delegativo			
S2	Est. Negociativo					

Da análise desta tabela ressalta, ao contrário do que era esperado, que com a agregação dos conjuntos de variáveis nas respectivas médias, (funcionando estas agora como variáveis dependentes das regressões múltiplas) não se obtiveram mais variáveis independentes que as explicassem cabalmente.

A tabela 29, apresenta os valores dos coeficientes de regressão padronizados e da percentagem total da variância explicada (R²), em cada variável dependente, pelas respectivas variáveis independentes.

Tabela 29. Valores dos coeficientes de regressão padronizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R²) em cada variável dependente, pelas variáveis independentes comuns das P.M.G. 93, 94 e 95.

		<i>P.M.G.93</i>		<i>P.M.G.94</i>			<i>P.M.G.95</i>		
		<i>R2</i>	<i>BETA</i>		<i>R2</i>	<i>BETA</i>		<i>R2</i>	<i>BETA</i>
V A R I Á V E L S D E P E N D E N T E	VARDEP:	<i>Nota Final - MR</i>		<i>Nota Final - MR</i>			<i>Nota Final - MR</i>		
	<i>LPC</i>	0,11	-0,33				<i>Factor G</i>	0,08	0,27
	VARDEP:	<i>Méd. Per. Lid.</i>		<i>Méd. Per. Lid.</i>			<i>Méd. Per. Lid.</i>		
	<i>Est. Deleg.</i>	0,09	-0,29	<i>Emp. Activo</i>	0,10	0,31			
	VARDEP:	<i>Méd. Qual. Pes.</i>		<i>Méd. Qual. Pes.</i>			<i>Méd. Qual. Pes.</i>		
	<i>Est. Deleg.</i>	0,10	-0,32				<i>Factor G</i>	0,08	0,28
	VARDEP:	<i>Liderança</i>		<i>Liderança</i>			<i>Liderança</i>		
	<i>Est. Deleg.</i>	0,10	-0,31						
	VARDEP:	<i>Méd. - R.F.A.</i>		<i>Méd. - R.F.A.</i>			<i>Méd. - R.F.A.</i>		
	<i>Est. Deleg.</i>	0,07	-0,27				<i>Internalidade</i>	0,08	-0,34
							<i>Emp. Activo</i>	0,19	0,35
							<i>Factor G</i>	0,26	0,26
	VARDEP:	<i>M. BAVAM - 1º</i>		<i>M. BAVAM - 1º</i>					
	<i>Factor O</i>	0,09	-0,29						
	VARDEP:	<i>M. BAVAM - 2º</i>		<i>M. BAVAM - 2º</i>					
	<i>Factor G</i>	0,11	0,33	<i>Est. Deleg.</i>	0,07	-0,26			
	<i>Est. Negoc.</i>	0,20	-0,03						

(*) Os valores de BETA são apresentados quando o valor da variância explicada é significativo.

1. P.M.G. 93

a) Análise dos resultados

1) Prova de Mesa Redonda

A pontuação da escala LPC de Fiedler como única variável independente da Nota Final da Prova de Mesa Redonda explica somente 11% da variância e apresenta um valor negativo para o coeficiente de regressão padronizado (-0,33), o que significa que variam na razão inversa.

2) Exercícios de Liderança - F.A.L.

As variáveis dependentes que aglutinam todos os factores de observação dos exercícios de liderança efectuados durante as P.M.G. são: a Média das Perícias de Liderança, a Média das Qualidades Pessoais e a Liderança correspondendo esta à média das Avaliações Globais da F.A.L.. Encontrou-se como variável independente comum àquelas três variáveis dependentes, o Estilo Delegativo do modelo de Hersey e Blanchard, obtido a partir do respectivo Questionário LEAD-Self. Esta variável independente explica somente entre 9 a 10% das variâncias e os respectivos valores dos coeficientes de regressão variam entre -0,29 e -0,32 o que mostra uma razão de variação inversa com as respectivas variáveis dependentes. Como já foi referido, o Estilo Delegativo não consta nos pares de estilos de liderança (primário - secundário) obtidos através das tabelas de frequências aplicadas aos resultados do referido questionário.

3) Aptidões - R.F.A.

Como foi referido, as cotações atribuídas aos candidatos nas Aptidões constantes no Relatório Final de Avaliação (R.F.A.) são obtidas a partir dos parâmetros de avaliação das F.A.L.. O Estilo Delegativo apresenta como variável independente que explica a variável dependente - Média R.F.A. com uma variância de 7 % e com

um coeficiente de regressão padronizado -0.27. Este valor negativo, mostra que a variável independente não se relaciona com a variável dependente.

4) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 1ºano

O Factor O é a única variável independente que se relaciona com a variável dependente que corresponde à média das cotações dadas pelo Comandante de Companhia, nas Aptidões Militar-Navais aos cadetes do 1º ano. Esta variável explica somente 9 % da variância e apresenta o valor de -0,29 como coeficiente de regressão padronizado. A razão de variação inversa entre o Factor O e a Média do B.A.V.A.M. confirma a hipótese assumida porque infirma a relação que Cattell estabeleceu no construto do Factor O. Com efeito, os sujeitos com cotações elevadas neste factor têm dificuldade de relacionamento social e não têm sucesso em cargos de liderança.

5) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 2º ano

A variável dependente que corresponde à Média das cotações dadas pelo Comandante de Companhia aos cadetes do 2º ano nas Aptidões Militar-Navais está relacionada com o Factor G do Teste de Inteligência Geral - D-48 e com o Estilo Negociativo do Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard. O Factor G e o Estilo Negociativo explicam respectivamente 11 % e 20 % da variância e apresentam 0,33 e -0.03 como valores dos coeficientes de regressão padronizados.

b) Conclusões

Verificou-se que o Estilo Delegativo do Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard, foi a variável independente que mais se relacionou com as variáveis dependentes sujeitas às regressões múltiplas.

2. P.M.G. 94

a) Análise dos resultados

1) Exercícios de Liderança - F.A.L.

A Média das Perícias de Liderança é a única variável dependente agregada das F.A.L. que se encontra relacionada com uma variável independente. Essa variável

independente é a dimensão Empenhamento Activo do Questionário de Subordinação de Kelley. Esta variável explica 8 % da variância e apresenta 0,31 como coeficiente de regressão padronizado. Com efeito, estes valores confirmam a hipótese assumida de que as melhores cotações nesta dimensão estão directamente relacionadas com as cotações dadas nos factores de avaliações das Perícias de Liderança.

2) Avaliação da Aptidão Militar-Naval - 2º ano

O Estilo Delegativo é a única variável independente que explica a variável dependente que corresponde à Média das cotações das Aptidões Militar-Navais dadas pelo Comandante de Companhia aos cadetes do 2º ano. Aquela variável explica 7 % da variância e apresenta o valor de -0,26 como coeficiente de regressão padronizado.

b) Conclusões

Verificou-se a não existência duma variável independente às variáveis dependentes submetidas às regressões múltiplas.

3. P.M.G. 95

a) Análise dos resultados

1) Prova de Mesa Redonda

O Factor G é a única variável independente que se relaciona com a variável dependente - Nota Final, que corresponde à média das cotações obtidas nos factores de observação desta prova. Explica somente 8 % da variância e apresenta 0,27 como respectivo valor do coeficiente de regressão padronizado.

2) Exercícios de Liderança - F.A.L.

O Factor G é aqui também a única variável independente que se relaciona com uma das variáveis dependentes agregadas das F.A.L., Média das Qualidades Pessoais. Explica somente 8 % da variância e apresenta 0,28 como valor do coeficiente de regressão padronizado.

3) Aptidões - R.F.A.

Esta variável dependente encontra-se relacionada com as seguintes três variáveis independentes: Locus de Controlo Interno da Escala IPC de Levenson, Empenhamento Activo e Factor G. Estas variáveis explicam respectivamente 8, 19 e 26 % da variância e apresentam os seguintes valores de coeficientes de regressão padronizados: -0,34, 0,35 e 0,26.

b) Conclusões

Verifica-se que o Factor G é a variável independente que está relacionada com todas as variáveis dependentes agregadas que foram submetidas às regressões múltiplas. Com efeito, este factor num cômputo geral, explica somente um máximo de 26 % da variância das variáveis dependentes. No entanto, os coeficientes padronizados apresentam um valor médio de 0,27 para todas as variáveis dependentes evidenciando uma razão directa de variação.

Componente formativa da P.M.G.

A presente investigação teve como móbil principal a validação dos resultados das aptidões ou qualidades pessoais dos candidatos, com a nova metodologia introduzida na P.M.G. e cujos resultados foram apresentados. Foi referido, que a implantação dessa metodologia seguiu o modelo da Abordagem Sistémica ao Treino em vigor na M.G.P. e que na sua análise foram, consideradas também alterações à componente formativa da P.M.G.. Esta componente, assume nesta investigação um papel de complementaridade, por não ser dela objecto principal, mas se não fosse abordada truncaria a sua visão global.

Assim, neste capítulo serão referidos os resultados dos Questionários Finais das P.M.G. 93, 94 e 95 e dos Questionários sobre as Viagens de Adaptação de 1993, 94 e 95, que foram aplicados aos candidatos e que tinham respectivamente as seguintes finalidades: 1) Recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre

questões relevantes do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido durante a P.M.G.; e 2) sobre a viagem de adaptação.

Os resultados obtidos com a aplicação dos referidos questionários encontram-se resumidos para as P.M.G. 93, 94 e 95 respectivamente nos Anexos N, O e P.

Os questionários finais, foram construídos utilizando perguntas abertas e fechadas, de modo a que os candidatos no final da P.M.G. fornecessem a maior quantidade de informação possível, sobre: a apreciação global, a apreciação específica (disciplinas, exercícios e módulos), a organização e estrutura e outros aspectos relevantes da P.M.G.. Para além da utilização dos questionários finais como instrumentos de validação foram também consideradas as opiniões dos Oficiais Avaliadores e dos restantes instrutores para efeitos de introdução de melhorias no processo de ensino/aprendizagem.

Avaliou-se a componente formativa, comparando entre as três P.M.G., tendo em conta as médias da apreciação global, da apreciação específica (Disciplinas, exercícios e módulos) e da organização/estrutura da P.M.G.. A tabela 30, apresenta os referidos resultados:

Tabela 30. Comparação dos resultados dos Questionários Finais das P.M.G. 93/94/95

	P.M.G. 93	P.M.G. 94	P.M.G. 95
Apreciação Global	3,8	3,9	3,6
Apr. Esp. (Disc., Exerc., Mód.)	3,7	3,8	3,8
Apr. Esp. (Org./Est.)	3,6	3,8	3,7

Da análise da tabela ressalta que em termos globais, se verificou um equilíbrio nas opiniões que os candidatos manifestaram sobre as três P.M.G., com um valor inter-P.M.G. acima da média de 3,7.

No item apreciação global salientam-se alguns aspectos que validam positivamente e revelam a eficácia da componente formativa da P.M.G., nas suas componentes principais: os objectivos foram alcançados, utilidade, participativo, adequado balanceamento teoria-prática, bem dimensionado, bem conduzido e aplicação na minha futura profissão, entre outros.

No que se refere à apreciação específica, é interessante verificar que os candidatos cotaram os exercícios e provas de liderança bastante acima da média, o que permite validar positivamente a sua qualidade e finalidade.

Da análise de conteúdo do item Redacção Livre, salienta-se que os aspectos que mais agradaram aos candidatos foram: a camaradagem e os exercícios de liderança, entre outros e o aspecto que menos lhes agradou foi a situação de "stress" a que foram submetidos durante a P.M.G.. Salienta-se que o ambiente de "stress" e de grande carga horária é criado na P.M.G., no sentido de permitir a avaliação das qualidades pessoais dos candidatos em situações de exigência física e psíquica o mais próximo possível daquelas que irão encontrar como Oficiais em serviço no mar.

Como foi referido no capítulo um, as Viagens de Adaptação são parte integrante das P.M.G. e têm como finalidade proporcionar à E.N. e aos candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo. Afim de validar a sua componente formativa foram aplicados os Questionários sobre a Viagem de Adaptação em cada P.M.G. e cujos resultados médios, se encontram nos Anexos N, O e P.

Da análise das apreciações específicas dos candidatos às Viagens de Adaptação salienta-se que apresentam um valor inter-P.M.G. acima da média, de 3,3, conforme se mostra na tabela 31.

No que se refere à componente formativa da V.A. os candidatos avaliaram positivamente os seguintes aspectos: adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem e utilidade da formação ministrada a bordo.

Tabela 31. Comparação dos resultados dos Questionários das Viagens de Adaptação das P.M.G. 93, 94 e 95.

	P.M.G. 93	P.M.G. 94	P.M.G. 95
Aprec. Específica	3,5	3,3	3,5

Fidelidade dos instrumentos

Os valores do coeficiente Alfa de Cronbach referentes aos instrumentos e escalas que foram aplicados nas três P.M.G. e durante o 1º e 2º anos do curso da E.N., encontram-se indicados na tabela 32.

Tabela 32. Consistência interna dos instrumentos. Valores de alfa de Cronbach.

	Consistência Interna		
	P.M.G. 93	P.M.G. 94	P.M.G. 95
	Alfa de Cronbach		
Escala LPC	0,75	0,79	0,74
Quest. Subord.	0,75	0,85	0,73
Quest. H. Blanch.	-0,65	-0,23	-0,49
F.A.L.	0,97	0,95	0,97
R.F.A.	0,94	0,77	0,93
B.A.V.A.M. - 1ºano	0,97	0,87	
B.A.V.A.M. - 2ºano	0,97	0,89	

A escala LPC que foi aplicada nas três P.M.G., apresenta valores de Alfa de Cronbach que revelam a existência de fidelidade interna. Por outro lado, estes valores encontram-se próximos dos valores encontrados por Jesuíno (1984), de .86

quando aplicou esta escala, a uma população portuguesa. A manutenção dos valores de Alfa inter-P.M.G., mostra também que esta escala tem validade.

O Questionário de Subordinação de Kelley, apresenta valores do coeficiente de Alfa que se encontram dentro dos limites de fidelidade. Não se dispõe, no entanto, de valores de Alfa encontrados noutros estudos, que pudessem servir como elemento de comparação.

O Questionário de Hersey e Blanchard é aquele que apresenta os menores valores de alfa de Cronbach de entre todas as escalas aplicadas nesta investigação.

Os coeficientes de Alfa encontrados para todas as medidas efectuadas por observação directa: Folha de Avaliação de Liderança, Relatório Final de Avaliação e Boletins de Avaliação da Aptidão Militar-Naval do 1º e 2º anos, revelam a existência de fidelidade interna.

CAPÍTULO 4

Discussão

Tendo em consideração a hipótese assumida no capítulo um, pretendeu-se com esta investigação comparar as capacidades preditivas dos testes e das provas psicológicas efectuados na 2ª fase e das provas de situação de liderança efectuados durante as P.M.G. em relação às avaliações das Aptidões Militar-Navais dos cadetes do 1º e 2º anos.

Inicialmente, procurou-se a existência duma 1ª relação entre as seguintes variáveis independentes, que correspondem a alguns dos factores obtidos nas provas psicológicas efectuadas na 2ª fase e nos testes caracteriais efectuados durante a P.M.G.: Factor O e Factor de Ansiedade Total da Escala da Ansiedade de Cattell, Factor G do Teste de Inteligência D-48, Factor I e Factor E do Locus de Causalidade da Escala IPC de Levenson, resultado do Estilo de Liderança da Escala LPC de Fiedler, resultados dos Estilos de Liderança: S1, S2, S3, S4 e Eficácia do Questionário de Hersey e Blanchard e os resultados das dimensões: Pensamento Crítico Independente e Empenhamento Activo do Questionário de Subordinação de Kelley e como Variáveis Dependentes: as Perícias e Qualidades Pessoais constantes na Folha de Avaliação de Liderança, as Aptidões constantes no Relatório Final de Avaliação e os factores de avaliação da Prova de Mesa Redonda.

Posteriormente, estabeleceu-se uma 2ª relação e foram consideradas como Variáveis Dependentes as valorizações das Avaliações da Aptidão Militar-Naval: Determinação, Autodomínio, Dinamismo, Sociabilidade, Espírito de Cooperação, Conduta, Aparência e Atitude, Sentido da Disciplina, Sentido das Responsabilidades e Aptidão para Conduzir Homens, dadas pelos Oficiais Comandantes de Companhia aos cadetes do 1º e 2º anos, que eram candidatos em

1993 e aos cadetes do 1º ano que eram candidatos em 1994 e como Variáveis Independentes, todas as variáveis Independentes consideradas na 1ª relação, acrescidas das respectivas Variáveis Dependentes.

Da aplicação das regressões múltiplas, verificou-se 1) que algumas variáveis dependentes não se relacionavam com as respectivas variáveis independentes como se esperava e 2) que apenas se verificou a existência de concomitância entre algumas variáveis independentes das equações de três variáveis dependentes, somente entre as P.M.G. 93 e 94.

Face aos resultados obtidos, entendeu-se diminuir o número de variáveis dependentes, agregando-as nas respectivas médias, na expectativa de se encontrarem: 1) relações mais substantivas com as respectivas variáveis independentes e 2) uma maior concomitância nas variáveis independentes inter-P.M.G..

Estabeleceram-se para o efeito e como anteriormente, duas relações entre as variáveis dependentes e independentes. Na 1ª relação, foram consideradas as mesmas variáveis independentes que tinham sido estabelecidas antes da agregação nas respectivas médias e as variáveis dependentes passaram a ser: a Média das Perícias de Liderança, a Média das Qualidades Pessoais, a Avaliação Global de Liderança, o total das Aptidões do R.F.A. e a Nota Final da Prova de Mesa Redonda. Na 2ª relação, foram consideradas como Variáveis Dependentes: a Média das valorizações da Aptidão Militar-Naval do 1º ano e a Média das valorizações da Aptidão Militar-Naval do 2º ano e como Variáveis Independentes, todas as Variáveis Independentes consideradas na 1ª relação, acrescidas das respectivas Variáveis Dependentes.

Mais uma vez, os resultados obtidos evidenciaram através da aplicação das regressões múltiplas: 1) a não existência de variáveis independentes comuns inter-P.M.G. e 2) uma relação pouco relevante entre as variáveis independentes e dependentes intra-P.M.G..

Face aos resultados obtidos, conclui-se que a investigação não confirma a hipótese assumida.

Análise dos resultados face a pressupostos teóricos

Esta investigação teve como objectivos, julgar a validade preditiva e de construto dos testes e provas aplicadas nos processos de selecção. Com efeito, numa 1ª fase foi verificada a existência de validade preditiva e de construto, a que poderemos chamar de curto alcance, de alguns factores dos testes de personalidade aplicados na 2ª fase do concurso através da forma como se relacionavam com os dois tipos de provas de situação efectuadas: a Prova de Mesa Redonda e os Exercícios de Liderança, conforme se explicita através da Fig. 3. Na Prova de Mesa Redonda cada candidato foi observado uma única vez e por um observador, enquanto que nos Exercícios de Liderança os candidatos foram avaliados por oito observadores e em variadas situações, que consistiam na execução de tarefas com diferentes graus de dificuldade e de “ stress.

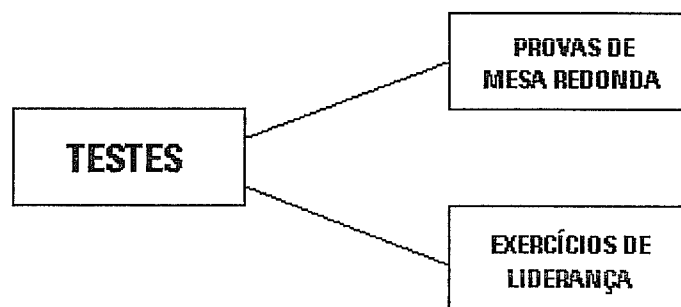


Figura 3

Numa 2ª fase, foi verificada por comparação, a existência de validade preditiva e de construto, de maior alcance, dos referidos factores dos testes de personalidade e dos factores de avaliação da Prova de Mesa Redonda e dos Exercícios de Liderança, através da forma como se relacionavam com as Aptidões Militar-Navais

dos cadetes do 1º e 2º anos que foram candidatos nas P.M.G. 93 e 94, conforme se indica na Fig. 4. As valorizações das Aptidões Militar-Navais foram atribuídas por um único observador, que era o respectivo Comandante de Companhia.

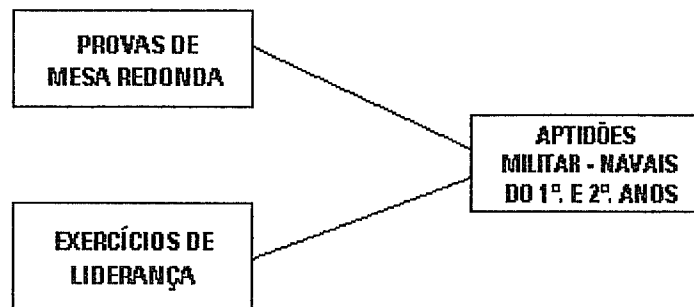


Figura 4

Com efeito, os resultados obtidos e que foram apresentados no capítulo anterior, mostram que as variáveis dependentes e independentes se relacionam pouco consistentemente. Essas relações serão analisadas e devidamente justificadas tendo em conta determinados pressupostos teóricos.

Considerando os esquemas de análise da validade preditiva e de construto apresentados, os resultados obtidos, o tipo de metodologia de avaliação dos candidatos e a hipótese assumida, relevam-se os aspectos que se consideraram ser importantes para discussão da investigação:

1º. Que as provas psicotécnicas não revelaram capacidade preditiva, dos comportamentos dos candidatos nos Exercícios de Situação de Liderança e nas Aptidões Militar-Navais.

Na realidade, as variáveis independentes que representam os factores dos testes que identificam os traços (Escala de Ansiedade de Cattell, Escala IPC de Levenson e Teste de Inteligência Geral), as características de personalidade contingenciais (Escala LPC de Fiedler) ou os comportamentos contingenciais (Questionário LEAD-Self de Hersey e Blanchard) dos candidatos e que se incluem respectivamente na tipologia das teorias de liderança, propostas por Jago (1982), como sendo dos

tipos I, III e IV, não se relacionaram longitudinalmente e duma forma consistente nas três P.M.G., com as respectivas variáveis dependentes antes e depois da agregação nas médias, que correspondem aos factores da Prova de Mesa Redonda, das Avaliações de Liderança (F.A.L.) e das Aptidões Militar-Naval e que evidenciam os comportamentos, respectivamente dos candidatos e dos cadetes nas provas de situação e nos 1º e 2º anos da E.N..

Com efeito, não se verificou a existência de relação entre os resultados obtidos pelos candidatos nos testes de personalidade e os resultados das provas de situação (Provas de Mesa Redonda e Exercícios de Liderança) e as valorizações das Aptidões Militar-Navais. Assim, verifica-se que as provas psicotécnicas (testes de personalidade e Provas de Mesa Redonda), não revelaram possuir capacidade preditiva dos comportamentos a juzante.

Cabe recordar, que se considerou como permissa para esta investigação, que a avaliação das qualidades pessoais dos candidatos, visa a selecção de indivíduos aptos para serem líderes, isto é para o desempenho de funções de Comando e Chefia durante a carreira como Oficiais da Armada, permissa essa que necessàriamente, determina e estrutura, a presente discussão.

Diferentes posições sobre a capacidade preditiva dos testes e sobre a teoria dos traços têm sido apresentadas. Nesta perspectiva iremos salientar algumas dessas posições no sentido de melhor compreender e justificar os resultados obtidos.

Bass (1990), à cerca dos estudos levados a cabo por Stodgill em 1970 refere, " *A conclusão de que a personalidade é um factor que diferencia a liderança não representa um retorno à abordagem dos traços puros. Representa uma modificação sensível do ponto de vista situacionalista extremo. A abordagem dos traços tendeu a tratar as variáveis de personalidade dum modo atomista, sugerindo que cada traço actua singularmente para determinar os efeitos de liderança.*". E que, " *Outra vez, deve ser realçado que alguma da variância em quem emerge como líder e que tem*

sucesso e eficácia é devida a traços consequência da situação, alguma é devida a efeitos situacionais e alguma é devida à interacção entre os traços e a situação.”.

Àcerca da capacidade preditiva dos dos testes de personalidade, Mitchell & Larson, (1987), quando analisam a consistência transituacional da personalidade referem o seguinte: “ *Análises da literatura de investigação naquela época (fins dos anos 60 e princípios dos anos 70) pareciam indicar que era bastante difícil prever o comportamento das pessoas a partir dos testes de personalidade existentes e que havia grande evidência de que as pessoas se comportariam de modo muito diferente conforme fossem os locais e as circunstâncias (Mischel, 1968, 1973).”.*

Por sua vez Leyens (1985) refere, sobre a capacidade vaticinadora do comportamento dos testes de personalidade: “ *Não há dúvida de que não somos capazes de prever com 100% de exactidão o comportamento de um dado indivíduo numa situação determinada, mas isto deve-se à imperfeição momentânea dos nossos instrumentos de medida.”.*

Gleitman (1993), sobre as dificuldades das teorias dos traços, refere “ *O conceito de traços estáveis de personalidade foi seriamente posto em causa por Walter Mischel cuja revisão da literatura o levou a concluir que as pessoas se comportam muito menos consistentemente do que uma teoria dos traços prediria (Mischel, 1968).* Acerca dum estudo clássico que incidiu sobre a honestidade nas crianças (Harstone e May, 1928), refere também, “ *Mischel sustentou que semelhante falta de consistência numa situação para outra se verifica em muitos outros padrões de comportamento.As intercorrelações entre medidas diferentes do que parece ser o mesmo traço são muitas vezes baixas e por vezes inexistentes. Segundo Mischel, o facto de os testes de personalidade apresentarem validades relativamente baixas é exactamente uma outra prova do mesmo fenómeno. Um teste de personalidade atinge o comportamento numa situação ao passo que o critério da validade desse teste avalia o comportamento noutra contexto. Como a consistência entre as situações tende a ser baixa, o mesmo acontece com os coeficientes de validade.*

.A resposta de Mischel é que os traços de personalidade são, em grande medida, construções mentais imaginadas pelo observador que está atento às acções de outra pessoa e tenta dar-lhes um sentido. Para o fazer, o observador atribui o acto a uma característica interna e estável do actor.”.

Por outro lado, Jesuíno (1994), à cerca dos testes de personalidade refere, “ *Pode medir-se a personalidade através da entrevista, interrogando as pessoas sobre o que pensam e sentem, através de questionários ou observando o seu comportamento.*

As entrevistas são em geral utilizadas pelos clínicos. Têm todos os inconvenientes resultantes do subjectivismo e da intuição do entrevistador e por isso são pouco recomendáveis para fins científicos.

O questionário é o instrumento que oferece maior confiança e, para além, da sua utilização para diagnóstico, mantém uma interface com a investigação científica, de que depende e para a qual contribui. Toda a investigação sobre a estrutura da personalidade, e designadamente a teoria dos traços, parte das análises que são feitas com testes de personalidade.”.

Para além disto, a falta de capacidade preditiva que os testes de personalidade apresentam em relação às provas de situação e às valorizações das Aptidões Militar-Navais, nesta investigação, não é confirmada pelos estudos efectuados nos centros de avaliação que indicam a existência de informação preditiva válida (Bass, 1990).

2º. Que as Provas de Situação de Liderança não revelaram maior capacidade preditiva que as Provas Psicotécnicas em relação às valorizações das Aptidões Militar-Navais.

As estatísticas aplicadas às P.M.G. 93, 94 e 95 mostraram que as Provas de Situação de Liderança apresentaram valores de consistência interna elevados e que a análise factorial aplicada aos resultados das F.A.L., de cada uma delas revelou existir um único factor e que se mantêm todos os itens de avaliação. Por outro

lado, as valorizações das Aptidões Militar-Navais apresentaram valores elevados de consistência interna e apresentaram nas correlações efectuadas, um valor elevado para a P.M.G.93 e um valor baixo para a P.M.G.94.

No entanto e apesar da existência de valores tão favoráveis, as variáveis independentes que representam as perícias de liderança e as qualidades pessoais dos candidatos, não se relacionaram com as variáveis dependentes que são os factores da avaliações das Aptidões Militar-Navais, quer antes, quer depois da agregação nas respectivas médias.

Por outro lado, a Prova de Mesa Redonda que neste caso se considerou como prova de teste ou de comparação, também não relacionou as variáveis independentes que são os respectivos factores de observação com as referidas variáveis dependentes.

A ideia sustentadora desta investigação, baseada na procura de qualidades pessoais nos candidatos em dinâmicas situacionais, não se revê na posição dos defensores do situacionismo puro. Com efeito, Gleitman (1993), sobre a posição dos situacionistas refere o seguinte, “ *O insucesso em verificar a consistência do comportamento tem sido considerado como um argumento contra a importância das características da personalidade na determinação do que uma pessoa fará. Mas se estas não são relevantes, o que será? Uma resposta é o situacionismo, a ideia de que um comportamento humano é grandemente determinado pelas características da situação e não tanto pelas da pessoa. .. Isto não significa que os situacionistas neguem a existência de diferenças individuais. .. Mas, na sua perspectiva, são essas situações mais do que os traços de personalidade que determinam o que as pessoas fazem na realidade.*”

Este autor refere que o exagero a que certos situacionistas chegaram, é tão questionável como o ataque cerrado que Mischel moveu contra o conceito de traço. Cabe agora referir, que nos encontramos em termos conceptuais nesta investigação entre estas duas posições. Isto é, asumimos o conceito de personalidade tal como

foi definida por (Pervin, 1984), como correspondendo aquelas características duma pessoa que evidenciam modos de comportamento consistentes. Nesta definição, ressaltam dois aspectos importantes:

1º Que a personalidade é definida em referência ao comportamento.

Na realidade, podemos determinar a personalidade de alguém só pela observação do seu comportamento.

2º Que a personalidade é definida em termos da consistência do comportamento.

Isto é, senão existir algum grau de consistência comportamental, o conceito de personalidade fica sem significado.

Face a este conceito, esperava-se confirmar, nesta investigação a existência substantiva de consistência no tempo e de consistência transituacional.

A consistência no tempo seria demonstrada face à existência de capacidade preditiva e de construto, dos resultados das Provas de Situação de Liderança através da forma como se relacionavam com as valorizações das Aptidões Militar-Navais. Mitchell & Larson (1987), referem que pesquisas efectuadas mostram que os sujeitos evidenciam um grau moderado de consistência temporal.

Mischel (1977), refere que quando as exigências da situação são fortes, a maior parte das pessoas comporta-se da mesma maneira. A personalidade não terá um papel determinante no seu comportamento. Quando os requisitos são fracos, as pessoas comportar-se-ão de maneiras diferentes. Por outro lado, um segundo factor determinante para a consistência transituacional é a pessoa. Snyder, (1979); Snyder & Campbell, (1982) referem que algumas pessoas prestam mais atenção ao que é esperado numa situação e comportam-se de acordo com ela.

Tendo em conta os conceitos estabelecidos por estes autores, entende-se que as tarefas que são executadas pelos candidatos apresentando diferentes níveis de dificuldade se inserem dentro da tipologia estabelecida por Mischel. Além disso, tendo em conta os resultados favoráveis da consistência interna e da análise

factorial exploratória das F.A.L., somos levados a concluir que existe consistência transituacional nas Provas de Situação de Liderança.

Face a estas evidências, outras razões terão de ser encontradas para explicarem o não relacionamento daqueles resultados. Aponta-se como ponto fraco nesta investigação o facto de se estarem a relacionar duas medidas com forças diferentes. Isto é, os resultados possivelmente não se relacionam porque existe uma diferença nos métodos de avaliação utilizados nas Provas de Situação de Liderança e das Aptidões Militar-Navais. Com efeito, enquanto que nas Provas de Situação de Liderança cada candidato é avaliado em média por oito avaliadores, as avaliações das Aptidões Militar-Navais do 1º e 2º anos são atribuídas aos cadetes por um único avaliador que é o respectivo Comandante de Companhia. Esta diferença de metodologia introduz necessariamente erros na avaliação de desempenho. Esses erros que ocorrem quando se percepcionam as pessoas podem ter a sua génese, na pessoa percepcionada, no percipiente ou na situação. A avaliação dos comportamentos dos candidatos ou dos cadetes é um processo inferencial acerca dos seus motivos, das suas personalidades, dos seus sentimentos e das suas atitudes face aos contextos organizacionais em que estão inseridos. Heider (1958), que teorizou sobre o processo de atribuição, estabeleceu relações de causalidade - interna ou externa relacionadas com os traços de personalidade e com o ambiente em que determinamos os comportamentos. Kelley (1967 e 1971), estabelece o princípio da covariação em que a atribuição da causalidade interna ou externa é dependente de três tipos de informação: distintividade, consenso e consistência. Para além da atribuição de causalidade interna ou externa (Weiner e outros, 1971), estabeleceram uma relação de causa dos comportamentos com a sua estabilidade ou instabilidade. Aqui, surgem aspectos importantes para a avaliação dos desempenhos dos sujeitos, a saber: capacidades, esforço, sorte e dificuldade da tarefa. Tendo em conta este contexto e portanto o conjunto de factores que influenciam o fenómeno da percepção das pessoas, há que acautelar os erros que

os avaliadores cometem na sua função. Limitamo-nos a indicar os mais importantes: os erros de atribuição (actor-observador e auto-polarização), a estereotipia, os efeitos de Halo, a projecção e a percepção selectiva.

Assim, e apesar de não ter sido efectuado um estudo sistemático sobre os erros de percepção cometidos pelos Oficiais Avaliadores nas diferentes provas e nas três P.M.G., parece que as classificações atribuídas nas Provas de Situação de Liderança deverão apresentar resultados mais fiáveis que as valorizações atribuídas pelos Comandantes de Companhia nas Aptidões Militar-Navais, porque se referem a um número médio mínimo de cinco avaliadores que estará em princípio menos eivada de polarização perceptiva, enquanto que a segunda estará certamente afectada pela auto-polarização do único avaliador.

Conclusões

Estes resultados trazem para esta discussão o debate da “ *pessoa versus situação* ”, que como Kenrick e Funder (1988) referem, dominou nas últimas duas décadas a psicologia da personalidade e teve repercussões na psicologia clínica, social e organizacional. E referem também que “ *Esta controvérsia atinge o coração de cada uma destas disciplinas porque questiona o pressuposto central de que as características internas têm uma influência muito importante sobre o comportamento* ”. Por outro lado, referem que: “ *A investigação indica agora claramente que quem procura validade preditiva de escalas de traços deverá usar (a) avaliadores que estejam bastante familiarizados com a pessoa a ser avaliada; (b) observações multi-comportamentais; (c) múltiplos observadores; (d) dimensões que sejam facilmente observáveis; e (e) comportamentos que sejam relevantes para a dimensão em questão.*

Por outro lado, não deve esperar grande rigor quando se prediz (a) comportamento em situações “fortes” e com normas rígidas a partir de escalas de traços e (b) uma

situação comportamental específica a partir doutra situação comportamental específica.”

Assim, poderemos concluir:

- 1) Que: o processo de avaliação das qualidades pessoais dos candidatos se deve manter apoiado nas Provas de Situação de liderança, porque do ponto de vista metodológico a sua avaliação se coaduna com os resultados obtidos na investigação efectuada por Kenrick e Funder;
- 2) Que a não confirmação, da hipotetizada validade preditiva das Provas de Situação de Liderança, em relação às avaliações das Aptidões Militar-Navais, se deve ao facto de terem metodologias de avaliação diferentes que produzem erros de percepção, os quais afectam os respectivos resultados.
- 3) Que se confirmou o acerto da decisão de retirar das normas do concurso de admissão de cadetes à E.N., o carácter eliminatório das Provas Psicotécnicas Complementares, porque não revelaram possuir validade preditiva em relação à avaliação das Aptidões Militar-Navais.

Recomendações

Tendo em conta as conclusões apresentadas, recomenda-se:

- 1) Que se dê continuidade à presente investigação, continuando a analisar os resultados dos processos de selecção seguintes;
- 2) Que a avaliação das Aptidões Militar-Navais dos cadetes passe a ser efectuada por um número mínimo de cinco avaliadores, afim de se poder verificar com rigor a validade preditiva das Provas de Situação de Liderança;
- 3) Que a grelha da Avaliação das Aptidões Militar-Navais dos cadetes da E.N. (B.A.V.A.M.) seja aperfeiçoada e adequada à nova grelha da avaliação de aptidões e desempenho constantes da nova grelha de Avaliação Individual dos Militares da Marinha afim de permitir efectuar a sua validade preditiva;

- 4) Que seja alargado o leque de factores retirados de testes personalidade, afim de abarcar outras dimensões e relacionamentos entre os traços de personalidade e os comportamentos;
- 5) Que os Oficiais Avaliadores sejam habilitados com um módulo de formação sobre a metodologia da avaliação de desempenho e sobre as principais causas das distorções na avaliação de desempenho afim de melhorar a eficácia do processo de avaliação;
- 6) Que seja determinado o coeficiente de avaliação de cada Oficial Avaliador afim de permitir a padronização das avaliações dos candidatos;
- 7) Que as Provas de Situação de Liderança sejam classificadas de acordo com o grau de dificuldade afim de homogeneizar os resultados das avaliações de liderança dos candidatos;
- 8) Que sejam efectuado um estudo correlacional entre as avaliações efectuadas pelos Oficiais Avaliadores e as avaliações dos candidatos quando desempenham as funções de observadores nas Provas de Situação de Liderança;
- 9) Que a componente formativa, tem-se revelado adequada à finalidade e objectivos desenhados para a P.M.G..

REFERÊNCIAS

- Adair, J. (1983). *Effective Leadership*. Gower Publishing.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 3rd ed. Free Press.
- Bartone, P. T., & KIRKLAND, F. R. (1991). *Optimal Leadership in Small Army Units*. In Gal, R. & Mangelsdorff, A. D. *The handbook of military psychology*. England: John Wiley & Sons.
- Beer, M. (1977). *Performance appraisal*. In Lorsch, J. W. *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Berry, W. D., & Feldman, S. (1985). *Multiple regression in practice*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. Penguin Books.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análise de dados em Ciências Sociais - Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Celta Editora, Oeiras.
- Cone, John D. (1942). *Dissertations and theses from start to finish: Psychology and related fields*. American Psychological Association, Washington, DC.

- Eco, U. (1991). Como se faz uma tese em ciências humanas. Editorial Presença, Lisboa.
- Eiser, J. R. (1980). Cognitive Social Psychology. Mc Graw-Hill.
- Gagné, R. M., (1977). The Conditions of Learning. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gleitman, H. (1993). Psicologia. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Greene, J. & D' Oliveira, M. (1991). Testes estatísticos em Psicologia. Editorial Estampa, Lisboa.
- Handy, C. (1993). Understanding organizations, 4 th ed.. Penguin Books (1993).
- Heider, F. (1970). Psicologia das Relações Interpessoais. Editora da Universidade de São Paulo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982) e (1993). Management of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.
- Jacobs, T. O. (1991). Introduction to Section 4. In Gal, R. & Mangelsdorff, A. D. The Handbook of military psychology. England: John Wiley & Sons.

- Jesuíno, J. C. (1979). Determinantes da mentalidade militar. Análise Psicológica (1979), II, 3:361-367, Lisboa.
- Jesuíno, J. C. (1979). O ensino das Ciências Sociais na Escola Naval. Anais do Clube Militar Naval, Vol. CIX, Abr.-Jun. 1979, 334 a 346, Lisboa.
- Jesuíno, J. C. (1981). O modelo de contingência e sua aplicação à formação dos líderes. Anais do Clube Militar Naval, Vol. CXI, Abr.-Jul. 1981, pg. 309-332, Lisboa.
- Jesuíno, J. C. (1987). Processos de Liderança. Livros Horizonte, Lisboa.
- Jesuíno, J. C. (1990). Formação em liderança. Cenários e contextos. Anais do Clube Militar Naval, Vol. CXX, Outubro-Dezembro 1990, pg. 701-719, Lisboa.
- Jesuíno, J. C. (1993). Estrutura e processos de grupo: interações e factores de eficácia. PSICOLOGIA SOCIAL. Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.
- Jesuíno, J. C. (1994). Psicologia. Difusão Cultural, Lisboa.
- Justo, J.M. R. M. (1989). Escala de Ansiedade de Cattell: Primeiros Resultados da Tradução Portuguesa. Jornal de Psicologia, 1989, 8, 5, 16-21.
- Katz, D. & Khan, R. L. (1987). Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas.
- Kendler, H. H. (1974). Introdução à Psicologia, Vol. I e II, 7ª edição. Fundação Calouste Gulbenkian (1989).

- Kenrick, D. T. & Funder, D. C. (1988). Profiting From Controversy. Lessons From the Person-Situation Debate. American Psychologist: January 1988.
- Leyens, J. Ph. (1979). Psicologia Social. Edições 70, Lisboa.
- Leyens, J. Ph. (1985). Teorias da personalidade na dinâmica social. Verbo, Lisboa.
- Marinha, Superintendência dos Serviços do Pessoal (1988). Padrões Navais, Educacionais e Ocupacionais para Sargentos e Praças da Armada, PGSUP 1, Volume I - PADRÕES NAVAIS, Lisboa.
- Marinha, G2EA, E.T.E.T.. Abordagem Sistémica ao Treino. Objectivos de treino.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. Jr (1987). People in Organizations. Mc Graw-Hill.
- Ministério da Defesa Nacional, (1990). Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Decreto-Lei nº 34-A/90 de 24 de Janeiro.
- Nadler, D. A. & Hachman J. R. & Lawler III, E. E. (1983). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quivy, R. & Campnhoudt, L. V. (1988). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva, Lisboa.
- Pereira O. G. & Jesuino, J. C. (1992). A model course of leadership under stress.

- Relvas, J. e Outros (1984). Análise Factorial da Escala IPC de Levenson. *Psiquiatria Clínica*, 5 (4), pp. 197-202, 1984.

- Relvas, J. E Outros (1984). Resultados da Aplicação da Escala IPC de Levenson a Estudantes Universitários. *Psiquiatria Clínica*, 5, (3), pp. 119-124, 1984.

- Reto, L. & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Editorial Minerva, Lisboa.

- Rowntree, D. (1982). *Educational Technology in Curriculum Development*, 2nd ed.. London: Harper & Row, Publishers.

- Schein, E. H (1980). *Psicologia Organizacional*, 3ª ed.. Prentice-Hall do Brasil.

- Sousa, F. J. V. C. (1990). *Decisão sob "stress"*. *Baluartes*, 3º trim., 1990.

- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. London: Prentice-Hall, Inc.

ANEXO A

BOLETIM DE AVALIAÇÃO DA APTIDÃO MILITAR-NAVAL

CONFIDENCIAL
(QUANDO PREENCHIDO)



BOLETIM DE AVALIAÇÃO DA APTIDÃO MILITAR-NAVAL

REFERENTE AO PERÍODO DE ____ / ____ / ____ A ____ / ____ / ____

IDENTIFICAÇÃO DO INFORMADO _____ / _____

POSTO E NOME DO INFORMADOR _____ / _____

CARGO DO INFORMADOR _____

CONFIDENCIAL
(QUANDO PREENCHIDO)

APTIDÕES			GRAU	VALORI- ZAÇÃO	REDACÇÃO LIVRE
A	DE CARÁCTER	1	DETERMINAÇÃO		
		2	AUTODOMÍNIO		
		3	DINAMISMO		
B	SOCIAIS E MORAIS	4	SOCIABILIDADE		
		5	ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO		
		6	CONDUTA		
C	MILITARES (De âmbito restrito)	7	APARÊNCIA E ATITUDE		
		8	SENTIDO DA DISCIPLINA		
		9	APTIDÃO PARA A VIDA DO MAR *		
D	DE CHEFIA	10	SENTIDO DAS RESPONSABILIDADES**		
		11	APTIDÃO PARA CONDUZIR HOMENS**		
MÉDIA FINAL					

* A avaliar apenas em viagens de instrução.

** Não são de avaliação obrigatória para os alunos do 1.º ano.

ESCLARECIMENTOS JULGADOS DE INTERESSE _____

LOCAL E DATA

_____, em _____ de _____ de 19____

ASSINATURA DO INFORMADOR

ANEXO B

**FOLHA DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA
E
DESCRIÇÃO DAS PERÍCIAS DE LIDERANÇA
E
QUALIDADES PESSOAIS**



ESCOLA NAVAL

FOLHA DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA

LÍDER:						DATA:					OFICIAL AVALIADOR:				
EXERCÍCIO:						CONDIÇÕES METEO:									
PERÍCIAS	5	4	3	2	1	QUALIDADES	5	4	3	2	1				
ESTABELECER O OBJECTIVO						CONFIANÇA									
PLANEAR						DETERMINAÇÃO									
DAR INSTRUÇÕES						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:			

- A - Realizou uma acção de comando bastante efectiva, e conduziu a tarefa de um modo muito competente.
- B - Realizou um desempenho competente, como líder cometeu poucos erros, e foi sempre visto como comandante do grupo, conduzindo a tarefa de um modo competente.
- C - Realizou um desempenho satisfatório na maior parte dos seus aspectos, mas sem mostrar muita habilidade e originalidade na acção de comando. A tarefa foi conduzida adequadamente, e não revelou falhas importantes na sua acção de liderança.
- D - Não atingiu um padrão aceitável nas áreas importantes da liderança, e a percepção da tarefa foi fraca.
Foi necessário uma ajuda firme e orientação por parte do Oficial Avaliador.
(Devem ser consideradas, Tarefas Práticas de Liderança de recuperação).
- E - Foi totalmente ineficaz na acção de comando, e falhou na forma de conduzir a tarefa, apesar do considerável apoio dado pelo Oficial Avaliador.
(Tarefas e Exercícios Práticos de Liderança, devem ser considerados obrigatoriamente como uma possibilidade de recuperação).

ESTABELECE O OBJECTIVO

- Estabelecer o objectivo, reconhecer e avaliar os factores relevantes para resolver o problema.
- 5 - A sua apreciação inicial da tarefa foi conduzida rapidamente e sem falhas e identificou a melhor solução possível.
- 4 - Estabeleceu o objectivo, reconheceu todos os factores essenciais e a maior parte dos outros factores relevantes; uma avaliação consequente produziu uma solução prática e eficiente.
- 3 - Estabeleceu o objectivo, identificou todos os factores essenciais e alguns dos outros factores relevantes. A sua avaliação foi de algum modo hesitante mas atingiu uma solução satisfatória.
- 2 - Foi lento a estabelecer o objectivo. Identificou alguns dos factores essenciais mas teve dificuldade em determinar outros factores relevantes. Teve dificuldade em avaliar a situação e as suas soluções para os problemas foram deficientes.
- 1 - Tinha uma ideia do objectivo e foi totalmente incapaz de avaliar os factores relevantes de modo a produzir quaisquer soluções razoáveis.

COMUNICAR - Transmissão de informações relevantes, ordens e instruções durante a execução da tarefa.

5 - Em todas as fases da tarefa o grupo foi completamente informado e sem dúvidas, sobre o modo de realizar a tarefa.

4 - O grupo manteve-se bem informado, durante toda a tarefa.

3 - O grupo recebeu a informação suficiente, que o habilitou a cumprir os aspectos essenciais da tarefa.

2 - O líder tentou informar o grupo, mas este somente atingiu um sucesso parcial.

1 - O líder falhou na passagem da informação ao grupo.

CAPACIDADE PARA MOTIVAR - Criar estímulos e o entusiasmo no seio do grupo, para o cumprimento da tarefa.

5 - O "líder" criou um elevado nível de entusiasmo dentro do grupo, para o cumprimento da tarefa.

4 - O "líder" criou um nível mais do que suficiente dentro do grupo, para o desempenho da tarefa.

3 - O "líder" percebeu a necessidade de motivar o grupo, fez um claro esforço para o conseguir, e em geral foi bem sucedido.

2 - O "líder" falhou na capacidade de motivar o grupo para o desempenho da tarefa, especialmente em fases difíceis da sua execução.

1 - O "líder" falhou completamente por não ter revelado qualquer entusiasmo capaz de estimular o grupo.

AUTO-AVALIAÇÃO - Mede a capacidade do "líder" de avaliar as suas capacidades e fraquezas do seu desempenho pessoal.

- 5 - Sem ser instigado ele analisou com exactidão as suas capacidades e limitações. A sua auto-avaliação foi bastante manifesta e construtiva.
- 4 - Embora menos espontaneamente, ele analisou as suas maiores capacidades e limitações. A sua auto-análise foi franca e manifesta.
- 3 - Ele fez um esforço para identificar as suas maiores capacidades e fraquezas. A sua auto-análise foi hesitante, mas normalmente satisfatória.
- 2 - Apesar de se ter esforçado pontualmente, conseguiu com dificuldade, somente identificar uma ou outra capacidade e limitação. A sua auto-análise foi deficiente.
- 1 - A sua análise foi pobre. Ele não conseguiu identificar a maioria das suas capacidades e limitações. Ele teve uma concepção errada do seu desempenho pessoal.

CONFIANÇA - Auto-Confiança e consciência das suas capacidades.

- 5 - Ele mostrou um elevado grau de auto-confiança, de acordo com as suas capacidades. Manteve-se calmo e controlou-se durante todo o tempo.
- 4 - Ele mostrou um aceitável grau de auto-confiança, baseado na consciência exacta das suas capacidades.
- 3 - Ele foi suficientemente confiante em frente do grupo, assegurando a sua credibilidade como "líder".
- 2 - Ou:

Ele estava menos confiante e duvidava da sua capacidade para enfrentar a tarefa e por isso muitas vezes parecerá requieto frente ao grupo.

ou:

Injustificadamente, mostrou uma maior confiança, na sua capacidade de enfrentar a tarefa. A sua atitude afectou o seu relacionamento com o grupo.
- 1 - A sua maior/menor confiança, prejudicou muito seriamente a sua eficácia e credibilidade como "líder".

PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO - Compreensão e percepção das mudanças de situação.

- 5 - Bastante perceptivo do meio envolvente, e compreendeu prontamente as necessidades de cada situação.
- 4 - Mostrou-se consciente do ambiente envolvente, e como este afectou a tarefa e o estabelecimento de prioridades.
- 3 - Mostrou uma percepção razoável do meio envolvente, mas nem sempre esteve perfeitamente consciente de algumas mudanças, que puderam afectar a tarefa e as suas prioridades.
- 2 - A sua percepção do meio envolvente foi fraca. Não se apercebeu das mudanças, e consequentemente estabeleceu prioridades erradas.
- 1 - Revelou uma fraca compreensão do que estava a acontecer à sua volta, e mostrou-se incapaz de avaliar as necessidades de cada mudança de situação.

SENSO-COMUM - Raciocínio lógico nas situações práticas e de planeamento.

- 5 - Ele foi rápido na avaliação, aplicando o seu raciocínio e senso-comum sem dificuldades tendo por isso apresentado soluções para todos os problemas práticos.
- 4 - Ele foi capaz de raciocinar logicamente e produziu soluções aceitáveis para os problemas práticos, baseadas no seu bom-senso.
- 3 - Ele foi capaz de raciocinar numa forma sensata. Algumas das soluções que apresentou não estavam suficientemente elaboradas mas por acaso conseguiu encontrar uma solução eficaz.
- 2 - Ele raciocinou lentamente e teve dificuldade em aplicar o seu pensamento na resolução dos problemas práticos.
Mostrou falta de senso-comum.
- 1 - Ele falhou na capacidade de raciocinar e apresentar soluções através de um processo lógico de pensamento.
Revelou uma total falta de senso-comum.

INFLUÊNCIA - Avaliar a presença do "líder" e capacidade de influenciar os outros.

- 5 - Líder influente e dominante, que assumiu o comando em todas as situações.
- 4 - Possuidor de uma "presença" natural, foi capaz de ditar os termos segundo os quais, o grupo deverá agir.
- 3 - Geralmente assertivo, foi normalmente bem sucedido na forma como influenciou as acções dos seus subordinados.
- 2 - Revelou fraca "presença" e dificuldade em ser assertivo. Realizou um desempenho mecânico e sem vivacidade.
- 1 - Líder insignificante, sem "presença", revelou-se incapaz de ser assertivo.

ANEXO C**FOLHA DE AVALIAÇÃO
DOS
EXERCÍCIOS DE COMUNICAÇÃO ORAL**

EXERCÍCIOS DE COMUNICAÇÃO ORAL

NOME:

DATA:

DURAÇÃO:

TEMA:

OFICIAL AVALIADOR:

1. CONTEÚDO: INTRODUÇÃO

Ele: *Captou a atenção da audiência?*

Estabeleceu o objectivo?

Indicou o alcance?

Desenvolvimento:

Ele falou: *Seguindo uma sequência lógica?*

Mantendo-se dentro do tema?

Esforçando-se muito pouco / o suficiente /demasiado?

Conseguindo um bom equilíbrio entre os vários aspectos?

2. POSTURA:

Ele estava ou foi: *Confiante / Nervoso / Inseguro / Entusiasta / Alegre / Claro / Gaguejante / Confuso / Melancólico*

Ele falou: *Para a audiência? Para as suas notas? Sem olhar para as notas?*

Ele: *Variou a velocidade, a tonalidade, o volume da voz? Teve gestos inadequados e movimentos exagerados / "Tiques"?*

3. AJUDAS AVISUAIS

Ele usou: *Quadro / Projector de transparências / Vídeo / Cartas*

Foram: *Relevantes / Claras / Em tempo / Eficazes*

O que é que deveria ter sido feito para melhorar a comunicação?

4. GERAL:

A assistência esteve:

Interessada / Aborrecida / Inquieta / Adormecida

A audiência aprendeu alguma coisa?

A comunicação foi bem preparada?

Foi bem conduzida?

Como é que respondeu às perguntas?

5. RESUMO:

Ele: *Resumiu os pontos principais do tema?*

Deturpou o tema?

Não conseguiu?

Na sua opinião a comunicação foi:

Muito Boa

5

Boa

4

Suficiente

3

Sofrível

2

Má

1

OUTRAS OPINIÕES:

ANEXO D

RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS APTIDÕES

RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO

Nº DE CANDIDATO	NOME COMPLETO

SECÇÃO I: Apreciação Global

SECÇÃO II: APTIDÕES	MÁX. 5
a. Senso-Comum	
b. Facilidade de expressão	
c. Capacidade de adaptação	
d. Zelo e atitude	
e. Autodomínio	
f. Iniciativa	
g. Sociabilidade	
h. Espírito de cooperação	
i. Sentido das responsabilidades	
j. Liderança	
l. Capacidade de Organização	

<u>Oficial Avaliador</u>	Data: _____	TOTAL (55)	
Nome:		CLASSIFICAÇÃO DA P.M.G.	APTO
Posto:			NÃO APTO

SECÇÃO III: INFORMAÇÃO DO C.C.A

DEFINIÇÕES DE APTIDÕES

1. SENSO-COMUM - esta aptidão deverá ser avaliada em termos de julgamento (juízo crítico), sentido das proporções e objectividade (ou sentido da realidade).
2. FACILIDADE DE EXPRESSÃO - esta aptidão refere-se ao uso claro e eficiente da linguagem falada e escrita.
3. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO - esta aptidão refere-se à facilidade com que se integra e resolve problemas numa nova situação, mantendo uma posição crítica e construtiva.
4. ZELO E ATITUDE - esta aptidão refere-se ao cuidado e empenho demonstrados na execução da tarefa atribuída.
5. AUTODOMINIO - é a aptidão que se refere à forma como reage e controla as emoções não permitindo que estas interfiram na execução das tarefas, particularmente em situações de tensão.
6. INICIATIVA - é a capacidade para decidir e actuar eficazmente sem esperar instruções.
7. SOCIABILIDADE - é a facilidade para se dar com os outros contribuindo para o desenvolvimento dum bom clima e coesão no grupo.
8. ESPIRITO DE COOPERAÇÃO - capacidade para trabalhar em grupo contribuindo para um desempenho positivo e produtivo.
9. SENTIDO DAS RESPONSABILIDADES - esta aptidão refere-se ao modo como assume o resultado dos seus actos.
10. LIDERANÇA - refere-se à aptidão para conduzir homens.
11. CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO - refere-se à capacidade de gerir os recursos humanos e materiais ao seu dispor.

APTIDÕES	GRAU	AVALIAÇÃO	
I N T E L E C T U A L I S	SENDO COMUM	1	Raramente revela raciocínio lógico e espírito prático. Disperso.
		2	Mostra alguma dispersão e pensamento confuso, estes factores interferem na resolução dos problemas práticos.
		3	Geralmente entende o objectivo no entanto, por vezes é pouco claro e lógico no seu raciocínio
		4	Demonstra boa capacidade de concentração e síntese. É normalmente claro e objectivo.
		5	Possui sempre raciocínio lógico convincente e óptimo poder de síntese. Facilmente equaciona problemas e questões complexas.
	FACILIDADE DE EXPRESSÃO	1	Confuso e não confiante no discurso oral. Escrita mal estruturada, imprecisa e contendo erros.
		2	Revela pouca precisão e clareza no discurso oral. Expressão escrita pouco elaborada e cuidada.
		3	Normalmente preciso e claro tanto no discurso escrito como oral no entanto a sua mensagem apresenta falhas e imprecisões.
		4	Com frequência comunica numa forma fácil e eficaz através da correcta utilização da língua escrita e falada.
		5	As suas apresentações são cativantes e claras, demonstrando elevada confiança no discurso. Trabalho escrito com rigor lógico, preciso e com boa apresentação visual.
	CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO	1	Demonstra grande dificuldade em se integrar em novas situações. Lento de raciocínio. Incapaz de resolver problemas novos.
		2	Revela alguma dificuldade em enfrentar novas situações demonstrando conformismo. Necessita de apoio para compreender e resolver novos problemas.
		3	Integra-se normalmente em novas situações, pode no entanto não o conseguir da forma mais rápida e eficaz.
		4	Bom poder de resolução de novos problemas e situações. A sua boa atitude crítica permite-lhe construir eficazmente outras soluções para a situação presente.
		5	Possui grande capacidade de integração em novas situações. Apreende rapidamente as dificuldades de qualquer problema. A sua postura crítica permite-lhe sempre, fazer evoluir a situação presente numa forma construtiva e eficaz.

APTIDÕES	GRAU	AVALIAÇÃO	
C A R A C T E R	ZELO E ATITUDE	1	Geralmente apático, demonstra desinteresse pela actividade a executar. Influência nefasta no seio do grupo.
		2	Raramente revela entusiasmo na execução da tarefa atribuída influenciando assim negativamente o grupo.
		3	Normalmente interessado sendo mais evidente nas tarefas que lhe agradam.
		4	Consistente no entusiasmo que dedica à tarefa, com segue com as suas qualidades influenciar globalmente os elementos do grupo.
		5	Possui uma atitude muito positiva no desempenho da tarefa conseguindo transmitir a todos os que o cercam o entusiasmo e a alegria para a sua execução.
	AUTODOMÍNIO	1	Instável. Encolariza-se ou deprime-se com facilidade mesmo em situações comuns prejudicando o desempenho da tarefa.
		2	Com tendência para se descontrolar face a situações de maior tensão.
		3	Equilibrado. Consegue normalmente controlar-se.
		4	Estável, domina facilmente as suas emoções, mesmo em situações de maior tensão.
		5	Consegue reagir e controlar-se em quaisquer situações, transmitindo sempre confiança ao grupo.
	INICIATIVA	1	Passivo, mostra-se incapaz de responder a qualquer estímulo.
		2	Mostra-se inseguro, nem sempre se apercebendo da situação. Necessita do apoio e estímulo dos outros para se situar e reagir.
		3	Normalmente apercebe-se da situação necessitando por vezes ser estimulado para decidir e reagir.
		4	Voluntarioso, apercebe-se bem da situação. Possui boa capacidade de reacção decidindo e agindo quase sempre com bons resultados.
		5	Apercebe-se facilmente da envolvente. Reage e actua rapidamente desenvolvendo sempre uma acção eficaz e assegurando a sua execução.

ANEXO E**FICHA DE OBSERVAÇÃO
DA
PROVA DE MESA REDONDA**

D.S.P.
SELEÇÃO DE PESSOAL
FICHA DE OBSERVAÇÃO
PROVA DE MESA REDONDA

GRUPO _____
 DATA ____/____/____

		<u>ASCENDÊNCIA</u>						
		1	2	3	4	5	6	7
<u>Ascendência:</u>	Capacidade para se fazer ouvir e levar os outros a aceitarem as suas opiniões e a sua vontade, ou a cumprirem as suas ordens							

		<u>SOCIABILIDADE</u>						
		1	2	3	4	5	6	7
<u>Sociabilidade:</u>	Capacidade para ouvir e emitir opiniões, tendo em conta as dos outros, não mostrando agressividade ou animosidade nem rudeza							

		<u>ESPIRITO CRÍTICO</u>						
		1	2	3	4	5	6	7
<u>Espírito crítico:</u>	Capacidade de para emitir opiniões pessoais, que revelem reflexão crítica e original							

		<u>EXPRESSION VERBAL</u>						
		1	2	3	4	5	6	7
<u>Expressão verbal:</u>	Facilidade de para se exprimir verbalmente e para se fazer compreender, sem defeitos graves de elocução, nem uso excessivo de calão ou maneirismo de fala							

		<u>A VONTADE</u>						
		1	2	3	4	5	6	7
<u>A vontade:</u>	Desenvoltura, descontração e calma sem afectação, nem excesso.							

ANEXO F

QUESTIONÁRIO LPC DE FIEDLER

157

ESCOLA NAVAL
CORPO DE ALUNOS
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.

ANEXO G

QUESTIONÁRIO “ LEAD-Self “ DE HERSEY E BLANCHARD

EFICÁCIA DO LÍDER E SUA ADAPTABILIDADE

	<u>SITUAÇÃO</u>	<u>ACÇÕES ALTERNATIVAS</u>
1	<p>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 necessidade 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>
2	<p>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 responsabilidades 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>
3	<p>Os membros do seu grupo são incapazes de resolver um problema entregues a si próprios. Você normalmente deixa-os sozinhos. O desempenho do grupo e as relações inter-pessoais têm sido boas.</p>	<p>A. Trabalha com o grupo empenhando-se na resolução conjunta do problema. B. Deixa o grupo resolver o problema à custa do seu esforço. C. Actua rapidamente e com firmeza para efectuar as correcções necessárias e redefine a direcção do trabalho. D. Encoraja o grupo a trabalhar no problema e dá-lhe apoio nos seus esforços.</p>
4	<p>Você tem em mente uma mudança. Os seus subordinados 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 dirige a mudança.</p>
5	<p>O seu grupo começou a baixar o nível de desempenho nos últimos meses. Os membros do grupo mostram-se indiferentes em atingir os objectivos definidos. Tornou-se uma constante estar a lembrá-los das tarefas a realizar e dos respectivos prazos. Em situações análogas no passado a redefinição de papéis e responsabilidades 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 cuidadosa supervisão. D. Permite que o grupo se envolva na determinação dos papéis e responsabilidades mas não se envolve demasiado na direcção do processo.</p>
6	<p>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>

EFICÁCIA DO LÍDER E SUA ADAPTABILIDADE

INSTRUÇÕES PARA COTAÇÃO

- Em cada um dos quadros coloque um círculo nas letras que corresponderam às suas escolhas de acções alternativas para cada uma das situações.
- No fim de cada uma das sub-colunas coloque o sematário dos círculos nela encontrados.
- O quadro da coluna I indica a Amplitude do Estilo de Acção
O quadro da coluna II indica a Adaptabilidade do Estilo de Acção.

ANÁLISE DOS DADOS DO QUADRO DA COLUNA I.

(AMPLITUDE DO ESTILO)

Os sub-totais encontrados são inscritos nos quadros centrais da figura exposta. Cada uma das sub-colunas corresponde em número ao quadrante respectivo.

- Sub-coluna (1) - Quadrante 1 (compor. de tarefa elevado /compor. de relação baixo).
 Sub-coluna (2) - Quadrante 2 (compor. de tarefa elevado /compor. de relação elevado).
 Sub-coluna (3) - Quadrante 3 (compor. de tarefa baixo /compor. de relação elevado).
 Sub-coluna (4) - Quadrante 4 (compor. de tarefa baixo /compor. de relação baixo).

(ADAPTABILIDADE DO ESTILO)

Multiplique os sub-totais encontrados pelos factores positivos ou negativos inscritos nas respectivas sub-colunas e registe os resultados efectuando as operações indicadas para encontrar o total.

Transporte o número total encontrado para a escala (-24 a +24) de eficácia ou ineficácia da figura exposta.

COLUNA II		ADAPTABILIDADE DO ESTILO			
ACÇÕES ALTERNATIVAS		(a)	(b)	(c)	(d)
1	A	D	B	C	A
2	B	B	D	C	A
3	C	C	B	A	D
4	D	D	D	A	C
5	A	A	D	B	C
6	B	C	A	B	D
7	A	A	C	D	B
8	C	C	B	D	A
9	C	A	D	B	C
10	B	D	C	A	D
11	A	C	D	B	D
12	C	A	D	B	B
(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(d)

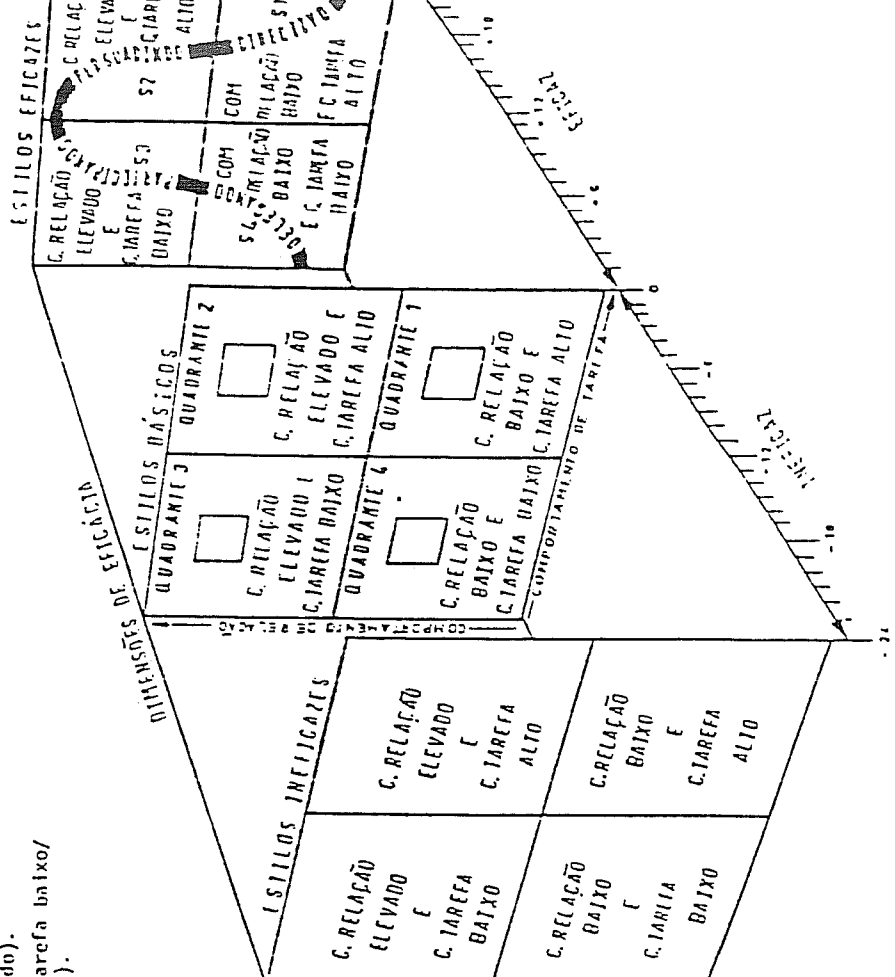
MULTIPLICAR POR:

(a)	(b)	(c)	(d)
-2	-1	+1	+2

+ + + =

TOTAL

COLUNA I		AMPLITUDE DO ESTILO			
ACÇÕES ALTERNATIVAS		(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D	D
2	B	A	C	B	B
3	C	A	D	B	B
4	D	D	A	C	C
5	A	B	D	A	C
6	B	D	A	C	C
7	A	C	B	D	D
8	C	B	D	A	A
9	C	D	D	A	A
10	B	D	A	C	C
11	A	C	B	D	D
12	C	A	D	B	B
(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(4)



ESTILOS INEFICAZES

SUB-COLUNAS

ANEXO H

QUESTIONÁRIO DE SUBORDINAÇÃO DE KELLEY, R.

ESCOLA NAVAL
CORPO DE ALUNOS
QUESTIONÁRIO

Nº.....APELIDOS.....DATA...../...../.....

Para cada afirmação, utilize a escala abaixo para indicar de que modo cada uma delas melhor o descreve. Pense numa situação de subordinação específica mas típica e na forma como a ela reagiu.

0	1	2	3	4	5	6
Raramente		Ocasionalmente				Quase sempre

- 1. *O seu trabalho ajuda-o a alcançar algum objectivo social ou sonho pessoal que seja importante para si?*
- 2. *Os seus objectivos de trabalho pessoais estão alinhados com os objectivos prioritários da organização?*
- 3. *Você está altamente comprometido e motivado pelo seu trabalho e organização dando-lhes as suas melhores ideias e desempenho?*
- 4. *O seu entusiasmo também envolve e motiva os seus colaboradores?*
- 5. *Em vez de esperar ou meramente aceitar o que o líder lhe diz, você identifica pessoalmente quais são as actividades mais críticas para a organização alcançar os seus objectivos prioritários?*
- 6. *Você desenvolve activamente uma capacidade específica, naquelas actividades críticas que o tornem mais valioso para o líder e para a organização?*
- 7. *Quando inicia um novo cargo ou missão, você começa logo a fazer uma lista dos êxitos obtidos nas tarefas que o seu líder considera importantes?*

ANEXO I

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO DE DADOS DA P.M.G.93

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO PMG93.DAT		
VARIÁVEL	POSIÇÃO	DESIGNAÇÃO
I - D	1 - 2	Sujeitos
VAR1	4	LPC
VAR2	6	LPC
VAR3	8	LPC
VAR4	10	LPC
VAR5	12	LPC
VAR6	14	LPC
VAR7	16	LPC
VAR8	18	LPC
VAR9	20	LPC
VAR10	22	LPC
VAR11	24	LPC
VAR12	26	LPC
VAR13	28	LPC
VAR14	30	LPC
VAR15	32	LPC
VAR16	34	LPC
VAR17	36	LPC
VAR18	38	LPC
VAR19	40 - 42	Comunicação em Liderança
VAR20	44	Expressão Verbal - Mesa Redonda
VAR21	46 - 48	Média das Aptidões - R.F.A.
VAR22	50 - 51	Factor O
VAR23	53 - 55	Sociabilidade em Liderança
VAR24	57	Sociabilidade - Mesa Redonda
VAR25	59	Comunicação Oral - (3 e 10 mins)
VAR26	61 - 63	Comunicação em Liderança (Aprox. às décimas)
VAR27	65	Facilidade de Expressão - R.F.A.
VAR28	67	Total Aptidões - R.F.A.
VAR29	69	Sociabilidade em Liderança (Inteiros)
VAR30	71	Comunicação em Liderança (Inteiros)
VAR31	73	Ascendência - Mesa Redonda
VAR32	75	SUBORDINAÇÃO
VAR33	77	SUBORDINAÇÃO
VAR34	79	SUBORDINAÇÃO
VAR35	1	SUBORDINAÇÃO
VAR36	3	SUBORDINAÇÃO
VAR37	5	SUBORDINAÇÃO
VAR38	7	SUBORDINAÇÃO
VAR39	9	SUBORDINAÇÃO
VAR40	11	SUBORDINAÇÃO
VAR41	13	SUBORDINAÇÃO
VAR42	15	SUBORDINAÇÃO
VAR43	17	SUBORDINAÇÃO
VAR44	19	SUBORDINAÇÃO
VAR45	21	SUBORDINAÇÃO
VAR46	23	SUBORDINAÇÃO
VAR47	25	SUBORDINAÇÃO
VAR48	27	SUBORDINAÇÃO
VAR49	29	SUBORDINAÇÃO
VAR50	31	SUBORDINAÇÃO
VAR51	33	SUBORDINAÇÃO
S1	35 - 36	Estilo Directivo
S2	38 - 39	Estilo Negociativo
S3	41 - 42	Estilo Participativo

S4	44 - 45	Estilo Delegativo
EFIC	47 - 49	Eficácia
VAR52	51	Perfil I
VAR53	53	Perfil I
VAR54	55	Perfil II
VAR55	57	Perfil II
VAR56	59	Perfil III
VAR57	61	Perfil III
VAR58	63	Nota Final - Mesa Redonda
VAR59	65 - 66	Ansiedade Total
VAR60	68 - 69	Internalidade
VAR61	71 - 72	Poder
VAR62	74 - 75	Externalidade
VAR63	77 - 79	Estabelecer o Objectivo - F.A.L.
VAR64	1 - 3	Planear - F.A.L.
VAR65	5 - 7	Dar Instruções - F.A.L.
VAR66	9 - 11	Organizar - F.A.L.
VAR67	13 - 15	Controlar - F.A.L.
VAR68	17 - 19	Comunicar - F.A.L.
VAR69	21 - 23	Capacidade de Motivação F.A.L.
VAR70	25 - 27	Auto - Avaliação - F.A.L.
VAR71	29 - 31	Média das Perícias F.A.L.
VAR72	33 - 35	Confiança - F.A.L.
VAR73	37 - 39	Determinação - F.A.L.
VAR74	41 - 43	Iniciativa - F.A.L.
VAR75	45 - 47	Percepção e Compreensão - F.A.L.
VAR76	49 - 51	Senso - Comum - F.A.L.
VAR77	53 - 55	Capacidade de Decisão - F.A.L.
VAR78	57 - 59	Estilo - F.A.L.
VAR79	61 - 63	Influência - F.A.L.
VAR80	65 - 67	Média das Qualidades Pessoais F.A.L.
VAR81	69 - 72	Determinação - 1º ano
VAR82	74 - 77	Autodomínio - 1º ano
VAR83	1 - 4	Dinamismo - 1º ano
VAR84	6 - 9	Sociabilidade - 1º ano
VAR85	11 - 14	Espírito de Cooperação - 1º ano
VAR86	16 - 19	Conduta - 1º ano
VAR87	21 - 24	Aparência e Atitude - 1º ano
VAR88	26 - 29	Sentido da Disciplina - 1º ano
VAR89	31 - 34	Determinação - 2º ano
VAR90	36 - 39	Autodomínio - 2º ano
VAR91	41 - 44	Dinamismo - 2º ano
VAR92	46 - 49	Sociabilidade - 2º ano
VAR93	51 - 54	Espírito de Cooperação - 2º ano
VAR94	56 - 59	Conduta - 2º ano
VAR95	61 - 64	Aparência e Atitude - 2º ano
VAR96	66 - 69	Sentido de Disciplina - 2º ano
VAR97	71 - 74	Sentido das Responsabilidades - 2º ano
VAR98	76 - 79	Aptidão para Conduzir Homens - 2º ano
VAR99	1 - 2	Quociente de Inteligência - D48
VAR100	4	Senso - Comum - R.F.A.
VAR101	6	Facilidade de Expressão - R.F.A.
VAR102	8	Capacidade de Adaptação - R.F.A.
VAR103	10	Zelo e Atitude - R.F.A.
VAR104	12	Autodomínio - R.F.A.
VAR105	14	Iniciativa - R.F.A.
VAR106	16	Sociabilidade - R.F.A.

VAR107	18	<i>Espírito de Cooperação - R.F.A.</i>
VAR108	20	<i>Sentido das Responsabilidades - R.F.A.</i>
VAR109	22	<i>Liderança - R.F.A.</i>
VAR110	24	<i>Capacidade de Organização - R.F.A.</i>
VAR111	26	<i>Espírito Crítico - Mesa Redonda</i>
VAR112	28	<i>À vontade - Mesa redonda</i>
VAR113	30 - 32	<i>Liderança (Aprox. às décimas) - F.A.L.</i>
VAR114	34	<i>Nº Avaliações de Liderança</i>
VAR115	36-38	<i>Média - R.F.A.</i>
VAR116	40-43	<i>Média - B.A.V.A.M. - 1º ano</i>
VAR117	45-48	<i>Média - B.A.V.A.M. - 2º ano</i>

ANEXO J

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO DE DADOS DA P.M.G.94

DESCRIPÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO PMG94.DAT		
VARIÁVEL	POSIÇÃO	DESIGNAÇÃO
ID	1 - 2	Sujeitos
VAR1	4	LPC
VAR2	6	LPC
VAR3	8	LPC
VAR4	10	LPC
VAR5	12	LPC
VAR6	14	LPC
VAR7	16	LPC
VAR8	18	LPC
VAR9	20	LPC
VAR10	22	LPC
VAR11	24	LPC
VAR12	26	LPC
VAR13	28	LPC
VAR14	30	LPC
VAR15	32	LPC
VAR16	34	LPC
VAR17	36	LPC
VAR18	38	LPC
VAR19	40	Subordinação
VAR20	42	Subordinação
VAR21	44	Subordinação
VAR22	46	Subordinação
VAR23	48	Subordinação
VAR24	50	Subordinação
VAR25	52	Subordinação
VAR26	54	Subordinação
VAR27	56	Subordinação
VAR28	58	Subordinação
VAR29	60	Subordinação
VAR30	62	Subordinação
VAR31	64	Subordinação
VAR32	66	Subordinação
VAR33	68	Subordinação
VAR34	70	Subordinação
VAR35	72	Subordinação
VAR36	74	Subordinação
VAR37	76	Subordinação
VAR38	78	Subordinação
VAR39	1	Perfil I
VAR40	3	Perfil I
VAR41	5	Perfil II
VAR42	7	Perfil II
VAR43	9	Perfil III
VAR44	11	Perfil III
VAR45	13	Facilidade de Expressão (Inteiros)
VAR46	15	Liderança Aptidões - R.F.A.
VAR47	17	Sociabilidade Aptidões - R.F.A.
VAR48	19 - 21	Sociabilidade em Liderança
VAR49	23 - 25	Comunicação Oral
VAR50	27 - 29	Comunicação em Liderança

VAR51	31 - 33	Total Aptidões - R.F.A.
VAR52	35 - 36	Factor O
VAR53	38	Ascendência - Mesa Redonda
VAR54	40	Sociabilidade - Mesa Redonda
VAR55	42	Espírito Crítico - Mesa Redonda
VAR56	44	Expressão Verbal - Mesa Redonda
VAR57	46	A Vontade - Mesa Redonda
VAR58	48	Nota Final - Mesa Redonda
VAR59	50 - 51	Factor E - QPC
VAR60	53 - 54	Factor G - QPC
VAR61	56 - 57	Factor H - QPC
S1	59 - 60	Estilo Directivo
S2	62 - 63	Estilo Negociativo
S3	65 - 66	Estilo Participativo
S4	68 - 69	Estilo Delegativo
EFIC	71 - 73	Eficácia
VAR62	75 - 76	Quociente de Inteligência - D48
VAR63	78 - 79	Ansiedade Total
VAR64	1 - 2	Internalidade
VAR65	4 - 5	Poder
VAR66	7 - 9	Externalidade
VAR67	10 - 13	Determinação - 1ºano
VAR68	15 - 18	Autodomínio - 1º ano
VAR69	20 - 23	Dinamismo - 1º ano
VAR70	25 - 28	Sociabilidade - 1º ano
VAR71	30 - 33	Espírito de Cooperação - 1º ano
VAR72	35 - 38	Conduta - 1º ano
VAR73	40 - 43	Aparência e Atitude - 1º ano
VAR74	45 - 48	Sentido da Disciplina -1º ano
VAR75	50 - 52	Estabelecer o Objectivo - F.A.L.
VAR76	54 - 56	Planear - F.A.L.
VAR77	58 - 60	Dar Instruções - F.A.L.
VAR78	62 - 64	Organizar - F.A.L.
VAR79	66 - 68	Controlar - F.A.L.
VAR80	70 - 72	Comunicar - F.A.L.
VAR81	74 - 76	Capacidade para Motivar - F.A.L.
VAR82	78 - 80	Auto - Avaliação - F.A.L.
VAR83	1 - 3	Média das Perícias - F.A.L.
VAR84	5 - 7	Confiança - F.A.L.
VAR85	9 - 11	Determinação - F.A.L.
VAR86	13 - 15	Iniciativa - F.A.L.
VAR87	17 - 19	Percepção e Compreensão - F.A.L.
VAR88	21 - 23	Senso - Comum - F.A.L.
VAR89	25 - 27	Capacidade de Decisão - F.A.L.
VAR90	29 - 31	Estilo - F.A.L.
VAR91	33 - 35	Influência - F.A.L.
VAR92	37 - 39	Média das Qualidades Pessoais - F.A.L.
VAR93	41	Senso - Comum - R.F.A.
VAR94	43	Facilidade de Expressão - R.F.A.
VAR95	45	Capacidade de Adaptação - R.F.A.
VAR96	47	Zelo e Atitude - R.F.A.
VAR97	49	Autodomínio - R.F.A.
VAR98	51	Iniciativa - R.F.A.

VAR99	53	<i>Sociabilidade - R.F.A.</i>
VAR100	55	<i>Espírito de Cooperação - R.F.A.</i>
VAR101	57	<i>Sentido das Responsabilidades - R.F.A.</i>
VAR102	59	<i>Liderança - R.F.A.</i>
VAR103	61	<i>Capacidade de Organização - R.F.A.</i>
VAR104	63 - 66	<i>Determinação - 2º ano</i>
VAR105	68 - 71	<i>Autodomínio - 2º ano</i>
VAR106	73 - 76	<i>Dinamismo - 2º ano</i>
VAR107	1 - 4	<i>Sociabilidade - 2º ano</i>
VAR108	6 - 9	<i>Espírito de Cooperação - 2º ano</i>
VAR109	11 - 14	<i>Conduta - 2º ano</i>
VAR110	16 - 19	<i>Aparência e Atitude - 2º ano</i>
VAR111	21 - 24	<i>Sentido da Disciplina - 2º ano</i>
VAR112	26 - 29	<i>Sentido das Responsabilidades - 2º ano</i>
VAR113	31 - 34	<i>Aptidão para Conduzir Homens - 2º ano</i>
VAR114	36 - 38	<i>Liderança (Aprox. às décimas)</i>
VAR115	40	<i>Nº de Avaliações de Liderança</i>
VAR116	42-44	<i>Média - R.F.A.</i>
VAR117	46-49	<i>Média - B.A.V.A.M. - 1º ano</i>
VAR118	51-54	<i>Média - B.A.V.A.M. - 2º ano</i>

ANEXO K

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO DE DADOS DA P.M.G.95

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO FICHEIRO PMG95.DAT		
VARIÁVEL	POSIÇÃO	DESIGNAÇÃO
I - D	1 - 2	<i>Sujeitos</i>
VAR1	4	<i>LPC</i>
VAR2	6	<i>LPC</i>
VAR3	8	<i>LPC</i>
VAR4	10	<i>LPC</i>
VAR5	12	<i>LPC</i>
VAR6	14	<i>LPC</i>
VAR7	16	<i>LPC</i>
VAR8	18	<i>LPC</i>
VAR9	20	<i>LPC</i>
VAR10	22	<i>LPC</i>
VAR11	24	<i>LPC</i>
VAR12	26	<i>LPC</i>
VAR13	28	<i>LPC</i>
VAR14	30	<i>LPC</i>
VAR15	32	<i>LPC</i>
VAR16	34	<i>LPC</i>
VAR17	36	<i>LPC</i>
VAR18	38	<i>LPC</i>
VAR19	40	<i>Subordinação</i>
VAR20	42	<i>Subordinação</i>
VAR21	44	<i>Subordinação</i>
VAR22	46	<i>Subordinação</i>
VAR23	48	<i>Subordinação</i>
VAR24	50	<i>Subordinação</i>
VAR25	52	<i>Subordinação</i>
VAR26	54	<i>Subordinação</i>
VAR27	56	<i>Subordinação</i>
VAR28	58	<i>Subordinação</i>
VAR29	60	<i>Subordinação</i>
VAR30	62	<i>Subordinação</i>
VAR31	64	<i>Subordinação</i>
VAR32	66	<i>Subordinação</i>
VAR33	68	<i>Subordinação</i>
VAR34	70	<i>Subordinação</i>
VAR35	72	<i>Subordinação</i>
VAR36	74	<i>Subordinação</i>
VAR37	76	<i>Subordinação</i>
VAR38	78	<i>Subordinação</i>
S1	1 - 2	<i>Estilo Directivo</i>
S2	4 - 5	<i>Estilo Negociativo</i>
S3	7 - 8	<i>Estilo Participativo</i>
S4	10 - 11	<i>Estilo Delegativo</i>
EFIC	13 - 15	<i>Eficácia</i>
VAR39	17 - 19	<i>Facilidade de Expressão</i>
VAR40	21 - 22	<i>Factor O</i>
VAR41	24 - 26	<i>Ascendência - Mesa Redonda</i>
VAR42	28 - 30	<i>Sociabilidade - Mesa Redonda</i>
VAR43	32 - 34	<i>Expressão Verbal - Mesa Redonda</i>
VAR44	36 - 38	<i>Comunicação em Liderança</i>
VAR45	40 - 42	<i>Sociabilidade em Liderança</i>

VAR46	44 - 46	Total Aptidões - R.F.A.
VAR47	48 - 50	Liderança Aptidões - R.F.A.
VAR48	52 - 54	Comunicação Oral
VAR49	56 - 58	Nota Final - Mesa Redonda
VAR50	60 - 62	Estabelecer o Objectivo - F.A.L.
VAR51	64 - 66	Planear - F.A.L.
VAR52	68 - 70	Dar Instruções - F.A.L.
VAR53	72 - 74	Organizar - F.A.L.
VAR54	76 - 78	Controlar - F.A.L.
VAR55	1 - 3	Comunicar - F.A.L.
VAR56	5 - 7	Capacidade para Motivar - F.A.L.
VAR57	9 - 11	Auto - Avaliação - F.A.L.
VAR58	13 - 15	Média das Perícias - F.A.L.
VAR59	17 - 19	Confiança - F.A.L.
VAR60	21 - 23	Determinação - F.A.L.
VAR61	25 - 27	Iniciativa - F.A.L.
VAR62	29 - 31	Percepção e Compreensão - F.A.L.
VAR63	33 - 35	Senso - Comum - F.A.L.
VAR64	37 - 39	Capacidade de Decisão - F.A.L.
VAR65	41 - 43	Estilo - F.A.L.
VAR66	45 - 47	Influência - F.A.L.
VAR67	49 - 51	Média das Qualidades Pessoais - F.A.L.
VAR68	53 - 55	Liderança (Aprox. às décimas) - F.A.L.
VAR69	57 - 58	Quociente de Inteligência - D48
VAR70	60 - 61	Ansiedade Total
VAR71	63 - 64	Internalidade
VAR72	66 - 67	Poder
VAR73	69 - 70	Externalidade
VAR74	72 - 74	Senso - Comum - R.F.A.
VAR75	76 - 78	Facilidade de Expressão - R.F.A.
VAR76	1 - 3	Capacidade de Adaptação - R.F.A.
VAR77	5 - 7	Zelo e Atitude - R.F.A.
VAR78	9 - 11	Autodomínio - R.F.A.
VAR79	13 - 15	Iniciativa - R.F.A.
VAR80	17 - 19	Sociabilidade - R.F.A.
VAR81	21 - 23	Espírito de Cooperação - R.F.A.
VAR82	25 - 27	Sentido das Responsabilidades - R.F.A.
VAR83	29 - 31	Liderança - R.F.A.
VAR84	33 - 35	Capacidade de Organização - R.F.A.
VAR85	37 - 39	Espírito Crítico - Mesa Redonda
VAR86	41 - 43	A vontade - Mesa Redonda
VAR87	45	Nº de Avaliações de Liderança
VAR88	47-49	Média - R.F.A.

ANEXO L

**DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS COMUNS
ÀS
P.M.G.93/94/95**

VARIAVEIS COMUNS AS P.M.G. 93/94/95

	PMG93		PMG94		PMG95	VAR.IND. COMUNS
VAR20	EXP. VERBAL - MR	VAR56	EXP. VERBAL - MR	VAR43	EXP. VERBAL - MR	
VAR24	SOCIABILID. - MR	VAR54	SOCIABILID. - MR	VAR42	SOCIABILID. - MR	
MOTIV	LPC					
VAR31	ASCENDÊNCIA - MR	VAR53	ASCENDÊNCIA - MR	VAR41	ASCENDÊNCIA - MR	
MOTIV	LPC			VAR69	Factor G	
VAR111	ESP. CRÍTICO - MR	VAR55	ESP. CRÍTICO - MR	VAR85	ESP. CRÍTICO - MR	
MOTIV	LPC			VAR69	Factor G	
VAR112	À VONTADE - MR	VAR57	À VONTADE - MR	VAR86	À VONTADE - MR	
MOTIV	LPC					
VAR58	NOTA FINAL - MR	VAR58	NOTA FINAL - MR	VAR49	NOTA FINAL - MR	
MOTIV	LPC			VAR69	Factor G	
VAR63	EST. O OBJECTIVO	VAR75	EST. O OBJECTIVO	VAR50	EST. O OBJECTIVO	
S4	Est. Delegativo			PI	Pens. Independ.	
MOTIV	LPC					
S2	Est. Negociativo					
VAR64	PLANEAR	VAR76	PLANEAR	VAR51	PLANEAR	
S4	Est. Delegativo					
VAR65	DAR INSTRUÇÕES	VAR77	DAR INSTRUÇÕES	VAR52	DAR INSTRUÇÕES	
S4	Est. Delegativo					
S3	Est. Participativo					
VAR66	ORGANIZAR	VAR78	ORGANIZAR	VAR53	ORGANIZAR	
VAR67	CONTROLAR	VAR79	CONTROLAR	VAR54	CONTROLAR	
VAR68	COMUNICAR	VAR80	COMUNICAR	VAR55	COMUNICAR	
		VAR64	Internalidade			
VAR69	CAP. MOTIVAR	VAR81	CAP. MOTIVAR	VAR56	CAP. MOTIVAR	
S4	Est. Delegativo	PI	Pens. Independ.			
VAR70	AUTO - AVALIAÇÃO	VAR82	AUTO - AVALIAÇÃO	VAR57	AUTO - AVALIAÇÃO	
		EA	Emp. Activo	VAR71	Internalidade	
VAR71	MÉD. PER. LIDER.	VAR83	MÉD. PER. LIDER.	VAR58	MÉD. PER. LIDER.	
S4	Est. Delegativo	EA	Emp. Activo			
VAR72	CONFIANÇA	VAR84	CONFIANÇA	VAR59	CONFIANÇA	
S4	Est. Delegativo					
VAR73	DETERMINAÇÃO	VAR85	DETERMINAÇÃO	VAR60	DETERMINAÇÃO	
		MOTIV	LPC			
VAR74	INICIATIVA	VAR86	INICIATIVA	VAR61	INICIATIVA	
		VAR52	Factor 0			

VAR89	DETERMINAÇÃO - 2º	VAR104	DETERMINAÇÃO - 2º		
S2	Est. Negociativo	VAR81	Cap. Motivação		
		VAR63	Ans. Total		
		EA	Emp. Activo		
		VAR95	Cap. Adaptação		
VAR90	AUTODOMÍNIO - 2º	VAR105	AUTODOMÍNIO - 2º		
VAR99	Factor G				
S3	Est. Participativo				
VAR91	DINAMISMO - 2º	VAR106	DINAMISMO - 2º		
S2	Est. Negociativo				
VAR22	Factor 0				
VAR70	Auto - Avaliação				
VAR75	Perc.e Compr.				
VAR92	SOCIABILIDADE - 2º	VAR107	SOCIABILIDADE - 2º		SOCIABILIDADE - 2º
VAR99	Factor G	VAR62	Factor G		Factor G
S3	Est. Participativo				
VAR93	ESP. COOPER. - 2º	VAR108	ESP.COOPER. - 2º		
S2	Est. Negociativo	EFIC	Eficácia		
PI	Pens. Independ.				
VAR94	CONDUTA - 2º	VAR109	CONDUTA - 2º		
VAR99	Factor G	S4	Est. Delegativo		
S2	Est. Negociativo	EA	Emp. Activo		
		EFIC	Eficácia		
		VAR82	Auto - Avaliação		
VAR95	AP. E ATITUDE - 2º	VAR110	AP. E ATITUDE - 2º		
VAR99	Factor G				
MOTIV	LPC				
PI	Pens. Independ.				
VAR96	SENT. DISCIPL. - 2º	VAR111	SENT. DISC. - 2º		
PI	Pens. Indep.	S4	Est. Delegativo		
S2	Est. Negociativo	VAR54	Sociabilidade - MR		
VAR97	SENT. RESP. - 2º	VAR112	SENT. RESP. - 2º		
		S4	Est. Delegativo		
		EFIC	Eficácia		
		EA	Emp. Activo		
VAR98	AP. COND. HOM. - 2º	VAR113	AP.COND. HOM. - 2º		
VAR99	Factor G				
VAR75	Perc. e Compr.				
VAR70	Auto - Avaliação				
MOTIV	LPC				
S2	Est. Negociativo				
PI	Pens. Independ.				
EA	Emp. Activo				

ANEXO M

**DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS
AGREGADAS COMUNS
ÀS
P.M.G.93/94/95**

VARIÁVEIS AGREGADAS COMUNS AS P.M.G. 93/94/95

	PMG93		PMG94		PMG95	VAR.IND. COMUNS
VAR58	NOTA FINAL - MR	VR58	NOTA FINAL - MR	VAR49	NOTA FINAL - MR	
MOTIV	LPC			VAR69	Factor G	
VAR71	MÉD. PER. LIDER.	VAR83	MÉD. PER. LIDER.	VAR58	MÉD. PER. LIDER.	
S4	Est. Delegativo	EA	Emp. Activo			
VAR80	MÉD. QUAL. PESS.	VAR92	MÉD. QUAL. PESS.	VAR67	MÉD. QUAL. PESS.	
S4	Est. Delegativo			VAR69	Factor G	
VAR113	LIDERANÇA	VAR114	LIDERANÇA	VAR68	LIDERANÇA	
S4	Est. Delegativo					
VAR115	MÉDIA - R.F.A.	VAR116	MÉDIA - R.F.A.	VAR88	MÉDIA - R.F.A.	
S4	Est. Delegativo			VAR71	Internalidade	
				EA	Emp. Activo	
				VAR69	Factor G	
VAR116	MÉD. B.A.V.A.M. - 1º	VAR117	MÉD. B.A.V.A.M. - 1º			
VAR22	Factor O					
VAR117	MÉD. B.A.V.A.M. - 2º	VAR118	MÉD. B.A.V.A.M. - 2º			
VAR99	Factor G	S4	Est. Delegativo			
S2	Est. Negociativo					

ANEXO N

P.M.G. 93

QUESTIONÁRIO FINAL

E

QUESTIONÁRIO SOBRE A VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

ESCOLA NAVAL

CORPO DE ALUNOS

QUESTIONÁRIO FINAL

DA

PREPARAÇÃO MILITAR GERAL 1993

DATA: 08OUT93

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre questões relevantes do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido durante a Preparação Militar Geral 1993 (P.M.G.93), por forma a introduzir-lhes as correcções e ajustamentos necessários à melhoria da sua qualidade.
- b. Para cada um dos parâmetros apresentados nos parágrafos 2. APRECIACÃO GLOBAL e 3. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- c. No caso de se ter enganado trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que se julga correcto.
- d. No final do questionário, no parágrafo 4. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativamente ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- e. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar o processo de ensino/aprendizagem da P.M.G. do próximo ano.

1. APRECIACÃO GLOBAL

	NADA		RAZOÁVEL		MUITISS	
	1	2	3	4	5	
	+	+	+	+	+	+
A. Estimulante	+	+	+	X	+	+
B. Util	+	+	+	+	X	+
C. Relevante	+	+	+	X	+	+
D. Exigente	+	+	+	X	+	+
E. Participado	+	+	+	X	+	+
F. Complexo	+	+	X	+	+	+
G. Inovador	+	+	+	X	+	+
H. Interessante	+	+	+	+	X	+
I. Não repetitivo	+	+	X	+	+	+
J. Desafiante	+	+	+	+	X	+
K. Adequado balanceamento teoria-prática ..	+	+	+	X	+	+
L. Bem dimensionado	+	+	+	X	+	+
M. Bem articulado	+	+	+	+	+	X
N. Bem conduzido	+	+	+	X	+	+
O. Bem sucedido	+	+	+	X	+	+
P. Os objectivos foram alcançados	+	+	+	+	X	+
Q. Satisfez as expectativas	+	+	+	X	+	+
R. Aplicação na minha futura profissão	+	+	+	X	+	+
S. Valeu o tempo gasto	+	+	+	+	+	X

MÉDIA

3.8

5. APRECIÇÃO ESPECÍFICA

Agora pretende-se que forneça uma informação mais particular, sobre as disciplinas, exercícios e módulos que lhe foram ministrados ou nos quais participou durante a P.M.G.

Escala utilizada:	MAU(Á)	RAZOÁVEL			ÓPTIMO(A)
	1	2	3	4	5
	+	+	+	+	+

A. Disciplinas, exercícios e módulos

	<u>Liderança teórica</u>	<u>Exercícios de Comunicação Oral</u>	<u>Exercícios de Exterior (Parada)</u>
1. Útil	+ + + + + ^{3.6}	+ + + + + ^{3.7}	+ + + + + ^{3.6}
2. Exigente	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +

	<u>Tarefas Práticas de Liderança-TPL (Mata)</u>	<u>Regulamento</u>	<u>Educação Física/Natação</u>
1. Útil	+ + + + + ^{3.7}	+ + + + + ^{3.8}	+ + + + + ^{4.0}
2. Exigente	+ + + + + +	+ + + + + +	+ + + + + +
3. Adequado	+ + + + + +	+ + + + + +	+ + + + + +
4. Difícil	+ + + + + +	+ + + + + +	+ + + + + +

	<u>Armamento Portátil</u>	<u>Infantaria de Combate</u>	<u>Marinharia</u>
1. Útil	+ + + + + ^{3.4}	+ + + + + ^{3.8}	+ + + + + ^{3.5}
2. Exigente	+ + + + + +	+ + + + + + +	+ + + + + + +
3. Adequado	+ + + + + +	+ + + + + + +	+ + + + + + +
4. Difícil	+ + + + + + +	+ + + + + + +	+ + + + + + +

	<u>Formação Marinheira</u>	<u>Exercício Nocturno Inicial (Apostiga)</u>	<u>Escola de Fuzileiros</u>
1. Útil	- - - - X 3.4	- - - - X 4.0	- - - - X 3.2
2. Exigente	- - - X - -	- - - X - -	- - - X - -
3. Adequado	- - - - X -	- - - - X -	- - - - X -
4. Difícil	- - X - - -	- - - X - -	- - - - X -

	<u>Exercício Prático de Liderança (Trôia)</u>
1. Útil	+ + + + X 3.9
2. Exigente	+ + + X +
3. Adequado	+ + + X +
4. Difícil	+ + + X +

B. Organização/estrutura da P.M.G.

1. Dimensionamento _____	+ + + X + + 3.6
2. Adequabilidade _____	+ + + X + +
3. Flexibilidade _____	+ + + X + +
4. Horários _____	+ + + X + +
5. Coerência _____	+ + + X + +
6. Condições de estudo _____	+ + + X + +
7. Condições ambientais _____	+ + + X + +
8. Apoio durante o curso _____	+ + + X + +
9. Relação formador/cadetes-candidatos _____	+ + + + X +
10. Relação avaliador/cadetes candidatos _____	+ + + + X +
11. Relação cadetes enquadrantes/cadetes-candidatos _____	+ + + + X +
12. Relação restantes cadetes E.N/cadetes-candidatos _____	+ + + X + +

4. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1º Boa camaradagem existente na E.N. (Formadores, Cadetes e Candidatos) - 63%

2º Exercícios efectuados no exterior da E.N. (Apostiça e Tróia) - 31%

3º Boa alimentação na E.N. - 24%

4º Importância das aulas práticas de liderança - 24%

5º Dedicção dos cadetes enquadrantes - 24%

6º Boas condições de alojamento na E.N. - 20%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1º A grande carga horária - 25%

2º Relação existente entre os candidatos e cadetes não enquadrantes - 18%

3º Semana na Escola de Fuzileiros - 15%

4º Esforço físico desenvolvido na E. de Fuzileiros - 18%

5º Poucas horas para dormir - 15%

6º Horário da natação (8 horas) - 9%

c. Outros aspectos/sugestões

1ª Permanência na E. Fuzileiros devia ser de 2 semanas - 22%

2ª Mais desportos colectivos na E. Física - 13%

3ª Aumentar o nº e a duração das aulas práticas de liderança - 10%

4ª Terem acesso a Sala de Estar com TV - 6%

5ª Maior segurança nos exercicios físicos - 6%

6ª Acabar com as pistas de lodo e destreza na E. de Fuzileiros para os candidatos não FZ - 6%

ESCOLA NAVAL

CORPO DE ALUNOS

QUESTIONÁRIO SOBRE A VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

DATA: 22OUT1957

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correcções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário, no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIACÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. "COMANDANTE ROBERTO IVENS"

N.R.P. "JACINTO CÂNDIDO"

Escala utilizada:	FÁCIL MAU (Á)		ADEQUADO RAZOÁVEL		DIFÍCIL ÓPTIMO (A)
	1	2	3	4	5
	+	+	+	+	+

1. Integração na vida a bordo	+	+	+	X	+	+
2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem	+	+	X	+	+	+
3. Adaptação à vida no mar	+	+	+	X	+	+
4. Utilidade das tarefas desempenhadas	+	+	+	X	+	+
5. Adequação das tarefas desempenhadas	+	+	+	X	+	+
6. Exigência das tarefas desempenhadas	+	+	+	X	+	+
7. Dificuldade das tarefas desempenhadas	+	X	+	+	+	+
8. Relação cadetes-candidatos/oficiais navio	+	+	+	+	X	+
9. Relação cadetes-candidatos/guarnição	+	+	+	+	X	+
10. Relação cadetes-candidatos/oficial acompanhante	+	+	+	+	X	+
11. Utilidade da formação ministrada a bordo	+	+	+	+	X	+
12. Condições de habitabilidade	+	+	X	+	+	+
13. Condições de lazer	+	+	X	+	+	+
14. Apoio durante a viagem	+	+	+	X	+	+
15. Organização da vida de bordo	+	+	+	X	+	+
16. Duração da viagem	+	+	+	X	+	+
17. Compreendi e inseri-me na missão do navio					SIM	NÃO

36

3. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

- 1. Execução de tarefas na Ponte - 41%
- 2. Relação entre candidatos e Oficiais do Navio - 26%
- 3. Os Portos por onde passei nomeadamente a Madeira - 24%
- 4. Relacionamento com toda a Guarnição - 21%
- 5. A perfeita noção do que é a vida no Mar - 9%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

- 1. Condições de Higiene a Bordo - 32%
- 2. O resresso de licenças à 21.3% Horas - 18%
- 3. As condições atmosféricas e do Mar - 15%
- 4. Haver poucas licenças - 12%
- 5. A relação entre algumas Fracas e os candidatos - 12%
- 6. Pouco tempo de permanência na Madeira - 9%

c. Considera vantajoso aumentar o tempo da viagem de adaptação em detrimento da P.M.G.? Porquê?

- 1. Não, porque se considera ser o tempo suficiente para se tirarem conclusões - 50%
- 2. Sim, sem afectar a P.M.G. - 9%
- 3. Sim, porque permitiria um melhor conhecimento da vida no Mar - 6%
- 4. Sim, porque a Marinha é essencialmente o embarque em Navios - 6%

d. Outros aspectos/sugestões.

- 1. Ter licenças até mais tarde - 15%
- 2. Melhorar as condições de Habitabilidade - 12%
- 3. Deveria haver mais apoio quando nos encontramos de Quarto - 12%
- 4. Melhorar as condições de Higiene a Bordo - 8%
- 5. Melhorar todas as condições de vida a Bordo - 8%

ESCOLA NAVALCORPO DE ALUNOSQUESTIONÁRIO SOBRE A VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

DATA: 22OUT93

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correcções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário, no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIACÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. "COMANDANTE ROBERTO IVENS"



N.R.P. "JACINTO CÂNDIDO"



Escala utilizada:	FÁCIL MAU(Á)		ADEQUADO RAZOÁVEL		DIFÍCIL ÓPTIMO(A)	
	1	2	3	4	5	
	+	+	+	+	+	
1. Integração na vida a bordo						+ + + X+ +
2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem						+ + + X + +
3. Adaptação à vida no mar						+ + + X+ +
4. Utilidade das tarefas desempenhadas						+ + + X+ +
5. Adequação das tarefas desempenhadas						+ + + X+ +
6. Exigência das tarefas desempenhadas						+ + X+ + +
7. Dificuldade das tarefas desempenhadas						+ + X+ + +
8. Relação cadetes-candidatos/oficiais navio						+ + + X+ +
9. Relação cadetes-candidatos/guarnição						+ + + X+ +
10. Relação cadetes-candidatos/oficial acompanhante						+ + + + X+ +
11. Utilidade da formação ministrada a bordo						+ + + + X+ +
12. Condições de habitabilidade						+ + X+ + +
13. Condições de lazer						+ + X+ + +
14. Apoio durante a viagem						+ + + X+ +
15. Organização da vida de bordo						+ + + X+ +
16. Duração da viagem						+ + + X+ +
17. Compreendi e inseri-me na missão do navio						SIM NÃO

36



3. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1. Ter visitado alguns Portos, nomeadamente a Madeira - 28%
2. Relação entre candidatos e os Oficiais - 25%
3. Convívio com os Oficiais, Sargentos e Praças - 22%
4. Camaradagem existente a Bordo - 22%
5. Conhecimentos adquiridos a Bordo - 17%
6. Os serviços de Bordo - 14%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1. As condições de Habitabilidade - 37%
2. A falta de comida em algumas Refeições - 29%
3. A falta de respeito por parte de algumas Praças - 29%
4. A restrição de água - 26%
5. Falta de Higiene - 26%
6. Condições Meteorológicas - 9%

c. Considera vantajoso aumentar o tempo da viagem de adaptação em detrimento da P.M.G.? Porquê?

1. Não, porque se considera ser o tempo suficiente para se tirar conclusões - 42%
2. Não, porque 2 semanas de embarque cria um certo "stress" - 11%
3. Não, porque a P.M.G. é bastante mais importante - 11%
4. Sim, porque permitia um melhor conhecimento da vida de Marinha - 8%

d. Outros aspectos/sugestões.

1. Deveria haver mais cuidado com a Alimentação - 15%
2. Dar oportunidade e responsabilidade aos candidatos na participação nos vários serviços - 15%
3. Dar mais condições de Habitabilidade e de Higiene nas casas de banho - 12%

ANEXO O

P.M.G. 94

QUESTIONÁRIO FINAL

E

QUESTIONÁRIO SOBRE A VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

ESCOLA NAVAL

CORPO DE ALUNOS

QUESTIONÁRIO FINAL

DA

PREPARAÇÃO MILITAR GERAL 1994

DATA: 06OUT94

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre questões relevantes do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido durante a Preparação Militar Geral 1993 (P.M.G. 93), por forma a introduzir-lhes as correcções e ajustamentos necessários à melhoria da sua qualidade.
- b. Para cada um dos parâmetros apresentados nos parágrafos 2. APRECIÇÃO GLOBAL e 3. APRECIÇÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- c. No caso de se ter enganado trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que se julga correcto.
- d. No final do questionário, no parágrafo 4. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativamente ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- e. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar o processo de ensino/aprendizagem da P.M.G. do próximo ano.

7. APRECIACÃO GLOBAL

	NADA		RAZOÁVEL		MUITISS
	1 +	2 +	3 +	4 +	5 +
A. Estimulante	+	+	+	+	+
B. Útil	+	+	+	+	+
C. Relevante	+	+	+	+	+
D. Exigente	+	+	+	+	+
E. Participado	+	+	+	+	+
F. Complexo	+	+	+	+	+
G. Inovador	+	+	+	+	+
H. Interessante	+	+	+	+	+
I. Não repetitivo	+	+	+	+	+
J. Desafiante	+	+	+	+	+
K. Adequado balanceamento teoria-prática ..	+	+	+	+	+
L. Bem dimensionado	+	+	+	+	+
M. Bem articulado	+	+	+	+	+
N. Bem conduzido	+	+	+	+	+
O. Bem sucedido	+	+	+	+	+
P. Os objectivos foram alcançados	+	+	+	+	+
Q. Satisfeitas as expectativas	+	+	+	+	+
R. Aplicação na minha futura profissão	+	+	+	+	+
S. Valeu o tempo gasto	+	+	+	+	+

MÉDIA

3.90

Agora pretende-se que forneça uma informação mais particular, sobre as disciplinas, exercícios e módulos que lhe foram ministrados ou nos quais participou durante a P.M.G.

Escala utilizada: MAU(A) RAZOÁVEL ÓPTIMO(A)

1 2 3 4 5
+ + + + +

A. Disciplinas, exercícios e módulos

	<u>Liderança teórica</u>	<u>Exercícios de Comunicação Oral</u>	<u>Exercícios de Exterior (Parada)</u>
1. Útil	+ + + + 3.4	+ + + + 3.8	+ + + + 3.5
2. Exigente	+ + + +	+ + + +	+ + + +
3. Adequado	+ + + +	+ + + +	+ + + +
4. Difícil	+ + + +	+ + + +	+ + + +

	<u>Tarefas Práticas de Liderança (Mata)</u>	<u>Regulamento</u>	<u>Educação Física / Natação</u>
1. Útil	+ + + + 3.7	+ + + + 3.8	+ + + + 3.9
2. Exigente	+ + + +	+ + + +	+ + + +
3. Adequado	+ + + +	+ + + +	+ + + +
4. Difícil	+ + + +	+ + + +	+ + + +

	<u>Armamento Portátil</u>	<u>Infantaria de Combate</u>	<u>Marinharia</u>
1. Útil	+ + + + 3.6	+ + + + 3.8	+ + + + 3.5
2. Exigente	+ + + +	+ + + +	+ + + +
3. Adequado	+ + + +	+ + + +	+ + + +
4. Difícil	+ + + +	+ + + +	+ + + +

	<u>Formação</u> <u>Marinheira</u>	<u>Exercício Nocturno</u> <u>Inicial (Apostiga)</u>	<u>Escola de</u> <u>Fuzileiros</u>
1. Útil	- - - - - 3.6	- - - - - 4.0	- - - - -
2. Exigente	- - - - -	- - - - -	- - - - -
3. Adequado	- - - - -	- - - - -	- - - - -
4. Difícil	- - - - -	- - - - -	- - - - -

Exercício Prático
de Liderança (Tróia)

1. Útil	+ + + + + 4.3
2. Exigente	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +

B. Organização/estrutura da P.M.G.

1. Dimensionamento	+	+	+	+	+
2. Adequabilidade	+	+	+	+	+
3. Flexibilidade	+	+	+	+	+
4. Horários	+	+	+	+	+
5. Coerência	+	+	+	+	+
6. Condições de estudo	+	+	+	+	+
7. Condições ambientais	+	+	+	+	+
8. Apoio durante o curso	+	+	+	+	+
9. Relação formador/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+
10. Relação avaliador/cadetes candidatos	+	+	+	+	+
11. Relação cadetes enquadrantes/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+
12. Relação restantes cadetes E.N/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+

38

4. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1. CAMARADAGEM - 61%
2. RELAÇÃO ENTRE AVALIADORES, CADETES E CANDIDATOS - 34%
3. A SEMANA PASSADA NA ESCOLA DE FUZILEIROS - 34%
4. AS CONDIÇÕES DOS ALOJAMENTOS - 26%
5. A ACTIVIDADE FÍSICA - 21%
6. A ALIMENTAÇÃO - 21%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1. O EXCESSO DA CARGA HORÁRIO - 26%
2. POUCO TEMPO DE FOLGA (INTERVALOS DAS AULAS) - 18%
3. A REPETIÇÃO DE AULAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA - 15%
4. A GRANDE QUANTIDADE DE AULAS TEÓRICAS - 11%
5. O EQUIPAMENTO (MOCHILAS) UTILIZADO EM TRÓIA - 11%
6. FINS DE SEMANA CURTOS - 10%

c. Outros aspectos/sugestões

1. DEVERIA HAVER MAIS JOGOS COLECTIVOS INTER/TURMAS - 31%
2. REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA - 17%
3. TER MAIS TEMPO DISPONÍVEL PARA TRATAR DOS NOSSOS PROBLEMAS, POR EXEMPLO IR À CANTINA - 13%
4. TER MAIS AULAS PRÁTICAS DE ARMAMENTO - 8%
5. REDUZIR A DISTÂNCIA A PERCORRER EM TRÓIA - 6%
6. MANTER A DIFICULDADE QUE EXISTIA NA ESCOLA DE FUZILEIROS - 6%

ESCOLA NAVAL

CORPO DE ALUNOS

P.M.G. 94

QUESTIONÁRIO SOBRE

A

VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

DATA: 24OUT94

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correcções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIÇÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor à sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário, no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIÇÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. "COMANDANTE SACADURA CABRAL"



N.R.P. "AUGUSTO CASTILHO"



Escala Utilizada:

FÁCIL MAU(Á)		ADEQUADO RAZOÁVEL		DIFÍCIL ÓPTIMO(A)
1	2	3	4	5
+	+	+	+	+

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Integração na vida a bordo | + | + | + | + | + |
| 2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem | + | + | + | + | + |
| 3. Adaptação da vida no mar | + | + | + | + | + |
| 4. Utilidade das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 5. Adequação das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 6. Exigência das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 7. Dificuldade das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 8. Relação cadetes-candidatos/oficiais navio | + | + | + | + | + |
| 9. Relação cadetes-candidatos/guarnição | + | + | + | + | + |
| 10. Relação cadetes-candidatos/oficial acompanhante | + | + | + | + | + |
| 11. Utilidade da formação ministrada a bordo | + | + | + | + | + |
| 12. Condições de habitabilidade | + | + | + | + | + |
| 13. Condições de lazer | + | + | + | + | + |
| 14. Apoio durante a viagem | + | + | + | + | + |
| 15. Organização da vida a bordo | + | + | + | + | + |
| 16. Duração da viagem | + | + | + | + | + |
| 17. Compreendi e inseri-me na missão do navio | + | + | + | + | + |

SIM

NÃO

Média=3.46

3. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1. CAMARADAGEM EXISTENTE ENTRE OF., SARG. E CAND. - 65%
2. A PARTICIPAÇÃO NAS TAREFAS DE BORDA - 30%
3. FOI CONHECERMOS UM POUCO DO QUE VAI SER O NOSSO FUTURO E AVALIARMOS AS NOSSAS CAPACIDADES - 19%
4. TERMOS CONHECIDO NOVOS LUGARES - 19%
5. A INSTRUÇÃO QUE NOS FOI MINISTRADA - 15%
6. A ALIMENTAÇÃO - 11,5%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1. AS CONDIÇÕES DE HABITABILIDADE - 45,5%
2. AS CONDIÇÕES HIGIÉNICAS DOS SANITÁRIOS - 45,5%
3. O ENJOO - 18%
4. AS POUCAS HORAS DE LAZER - 9%
5. O FACTO DE O NAVIO ESTAR A "FAZER PISCINAS" AO LARGO DE SESIMBRA - 9%
6. A ALIMENTAÇÃO - 9%

c. Considera vantajoso aumentar o tempo da viagem de adaptação em detrimento da P.M.G.? Porquê?

1. NÃO, PORQUE PENSAMOS QUE É TEMPO SUFICIENTE - 34,5%
2. SIM, PORQUE É A VIAGEM QUE NOS DÁ A NOÇÃO DO QUE É PASSAR UM LONGO PERÍODO DE TEMPO NO MAR - 19%
3. NÃO, PORQUE A PMG É BASTANTE IMPORTANTE - 11,5%
4. SIM, E NÃO REPETIR TANTAS COISAS NA PMG - 11,5%
5. SIM, PORQUE É A VIAGEM QUE NOS DÁ A VERDADEIRA IMAGEM DA MARINHA - 7%

d. Outros aspectos/sugestões.

ANEXO E

ESCOLA NAVALCORPO DE ALUNOSP.M.G. 94QUESTIONÁRIO SOBREAVIAGEM DE ADAPTAÇÃODATA: 24OUT941. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correcções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor à sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário, no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julgue importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIÇÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. "COMANDANTE SACADURA CABRAL"



N.R.P. "AUGUSTO CASTILHO"



Escala Utilizada:

FÁCIL MAU (Á)		ADEQUADO RAZOÁVEL		DIFÍCIL ÓPTIMO (A)
1	2	3	4	5
+	+	+	+	+

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---------|
| 1. Integração na vida a bordo | + | + | + | + | + |
| 2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem | + | + | + | + | + |
| 3. Adaptação da vida no mar | + | + | + | + | + |
| 4. Utilidade das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 5. Adequação das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 6. Exigência das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 7. Dificuldade das tarefas desempenhadas | + | + | + | + | + |
| 8. Relação cadetes-candidatos/oficiais navio | + | + | + | + | + |
| 9. Relação cadetes-candidatos/guarnição | + | + | + | + | + |
| 10. Relação cadetes-candidatos/oficial acompanhante | + | + | + | + | + |
| 11. Utilidade da formação ministrada a bordo | + | + | + | + | + |
| 12. Condições de habitabilidade | + | + | + | + | + |
| 13. Condições de lazer | + | + | + | + | + |
| 14. Apoio durante a viagem | + | + | + | + | + |
| 15. Organização da vida a bordo | + | + | + | + | + |
| 16. Duração da viagem | + | + | + | + | + |
| 17. Compreendi e inseri-me na missão do navio | | | | | SIM NÃO |

3. REDACÇÃO LIVRE

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1. O FACTO DE ESTARMOS EMBARCADOS E SER UMA EXPERIÊNCIA NOVA - 54%
2. AS TAREFAS DESEMPENHADAS A BORDO - 37,5%
3. A RELAÇÃO ENTRE CANDIDATOS E GUARNIÇÃO - 33%
4. OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS COM OS OF.SUBALTERNOS - 21%
5. O FACTO DE TERMOS CONHECIDO A MADEIRA - 21%

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1. AS CONDIÇÕES HIGIÉNICAS DOS SANITÁRIOS - 58%
2. AS CONDIÇÕES DE HABITABILIDADE - 54%
3. AS DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS DE SERVIÇO - 17%
4. A POUCA INFORMAÇÃO DADA OAS CANDIDATOS - 12.5%
5. O FACTO DE NÃO RECEBERMOS SUBSÍDIO DE EMBARQUE - 12,5%
6. O FACTO DE TERMOS ANDADO A "FAZER PISCINAS" EM SESIMBRA 8%

c. Considera vantajoso aumentar o tempo da viagem de adaptação em detrimento da P.M.G.? Porquê?

1. NÃO, PORQUE PARA UMA 1ª VIAGEM É TEMPO SUFICIENTE - 29%
2. SIM, PORQUE PENSAMOS QUE COM A PRÁTICA SE APRENDE MUITO MAIS - 21%
3. NÃO, PORQUE A PMG É BEM MAIS IMPORTANTE- 12,5%
4. NÃO, PORQUE UMA VIAGEM COM MAIOR DURAÇÃO LEVA A UMA DESMORALIZAÇÃO DOS CANDIDATOS - 8%

d. Outros aspectos/sugestões.

1. QUE O MÉTODO DE "FAZER PISCINAS" SEJA SUBSTITUIDO POR OUTRO - 20%
2. QUE TODAS AS CONDIÇÕES SEJAM MELHORADAS - 20%

ANEXO P

P.M.G. 95

QUESTIONÁRIO FINAL

E

QUESTIONÁRIO SOBRE A VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

ESCOLA NAVALCORPO DE ALUNOSQUESTIONÁRIO FINALDAPREPARAÇÃO MILITAR GERAL 1995DATA: 12OUT95

I. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre questões relevantes do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido durante a Preparação Militar Geral 1995 (P.M.G. 95), por forma a introduzir-lhe as correcções e ajustamentos necessários à melhoria da sua qualidade.
- b. Para cada um dos parâmetros apresentados nos parágrafos 2. APRECIACÃO GLOBAL e 3. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- c. No caso de se ter enganado trace uma cruz no círculo por si desenhado, , assinalando novamente o valor que se julga correcto.
- d. No final do questionário, no parágrafo 4. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativamente ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julge importante serem referidos.
- e. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar o processo de ensino/aprendizagem da P.M.G. do próximo ano.

2. APRECIÇÃO GLOBAL

	NADA		RAZOÁVEL		MUITÍSSIMO
	1	2	3	4	5
A. Estimulante.....	+	+	+	+	+
B. Útil.....	+	+	+	+	+
C. Relevante.....	+	+	+	+	+
D. Exigente.....	+	+	+	+	+
E. Participado.....	+	+	+	+	+
F. Complexo.....	+	+	+	+	+
G. Inovador.....	+	+	+	+	+
H. Interessante.....	+	+	+	+	+
I. Não repetitivo.....	+	+	+	+	+
J. Desafiante.....	+	+	+	+	+
K. Adequado balanceamento teoria-prática.....	+	+	+	+	+
L. Bem dimensionado.....	+	+	+	+	+
M. Bem articulado.....	+	+	+	+	+
N. Bem conduzido.....	+	+	+	+	+
O. Bem sucedido.....	+	+	+	+	+
P. Os objectivos foram alcançados.....	+	+	+	+	+
Q. Satisfez as expectativas.....	+	+	+	+	+
R. Aplicação na minha futura profissão.....	+	+	+	+	+
S. Valeu o tempo gasto.....	+	+	+	+	+

MÉDIA

3.63

3. APRECIÇÃO ESPECÍFICA

Agora pretende-se que forneça uma informação mais particular, sobre as disciplinas, exercícios e módulos que lhe foram ministrados ou nos quais participou durante a P.M.G.

ESCALA UTILIZADA :

MAU(Á)	RAZOÁVEL		ÓPTIMO	
1	2	3	4	5
+	+	+	+	+

A. Disciplinas, exercícios e módulos

	<u>Liderança</u> <u>teórica</u>	<u>Exercícios</u> <u>de</u> <u>Comunicação Oral</u>	<u>Exercício</u> <u>de</u> <u>Exterior (parada)</u>
1. Útil	+ + + + + 3.5	+ + + + + 3.7	+ + + + + 3.7
2. Exigente	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +

	<u>Tarefas Práticas de</u> <u>Liderança (Mata)</u>	<u>Requamentos</u>	<u>Educação Física</u> <u>Natação</u>
1. Útil	+ + + + + 3.9	+ + + + + 3.7	+ + + + + 4.0
2. Exigente	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +

Armamento
Portátil

1. Útil	+ + + + +	3.4
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

Infantaria de
Combate

+ + + + +	3.9
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Marinharia

+ + + + +	3.8
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Formação
Marinheira

1. Útil	+ + + + +	3.6
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

Exercício Nocturno
Inicial (Laçoa de Albufeira)

+ + + + +	3.6
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Escola de
Fuzileiros

+ + + + +	3.3
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Exercício Prático
de Liderança (Tróia)

1. Útil	+ + + + +	4.1
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

ESCALA:	MAU(Á)	RAZOÁVEL			ÓPTIMO
	1	2	3	4	5
	+	+	+	+	+

B. Organização/estrutura da P.M.G.

1. Dimensionamento	+	+	+	+	+	
2. Adequabilidade	+	+	+	+	+	
3. Flexibilidade	+	+	+	+	+	
4. Horários	+	+	+	+	+	
5. Coerência	+	+	+	+	+	
6. Condições de estudo	+	+	+	+	+	
7. Condições ambientais	+	+	+	+	+	
8. Apoio durante o curso	+	+	+	+	+	
9. Relação formador/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+	
10. Relação avaliador/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+	
11. Relação cadetes enquadrantes/cadetes-candidatos	+	+	+	+	+	
12. Relação restantes cadetes E.N./cadetes-candidatos	+	+	+	+	+	

4. Redacção Livre

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

<u>1 - O espirito de camaradagem</u>	30
<u>2 - As tarefas práticas de liderança no exterior</u>	17
<u>3 - A relação entre formadores e candidatos</u>	17
<u>4 - A alimentação</u>	9
<u>5 - A semana na Escola de Fuzileiros</u>	9
<u>6 - A educação física e natação</u>	8
<u>7 - As instalações da E.N.</u>	8
<u>8 - Os exercícios na Lagoa de Albufeira e Tróia</u>	8
<u>9 - A relação entre cadetes enquadrantes e candidatos</u>	8

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradam?

<u>1 - O pouco tempo de folga (intervalos das aulas)</u>	15
<u>2 - A semana passada na Escola de Fuzileiros</u>	14
<u>3 - A relação entre cadetes não enquadrantes e candidatos</u>	7
<u>4 - A P.M.G. em geral</u>	5
<u>5 - A relação entre cadetes do 5º ano (futuros aspirantes) e candidatos</u>	4
<u>6 - O facto de não ter executado a pista de lodo na E.F.</u>	4
<u>7 - O facto de não ter realizado na totalidade a pista de destreza na E.F.</u>	3
<u>8 - A 1ª semana da P.M.G.</u>	3
<u>9 - As condições do equipamento/Fardamento (qualidade e quantidade)</u>	3

c. Outros aspectos/sugestões

<u>1 - Deveria haver mais jogos colectivos inter/turmas</u>	9
<u>2 - A P.M.G. deverá continuar como está</u>	7
<u>3 - Deveria haver mais tempo de intervalo entre as aulas</u>	4
<u>4 - Os cadetes deveriam ser mais respeitadores e evitar certos tipos de conflito</u>	4
<u>5 - Deveria ser dada mais informação sobre armamento</u>	3
<u>6 - Deveriam haver mais aulas de Formação Marinheira</u>	2
<u>7 - A P.M.G. deveria ser melhor estruturada e organizada</u>	2

ESCOLA NAVALCORPO DE ALUNOSQUESTIONÁRIO FINALDAPREPARAÇÃO MILITAR GERAL 1995DATA: 12OUT95

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre questões relevantes do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido durante a Preparação Militar Geral 1995 (P.M.G. 95), por forma a introduzir-lhe as correcções e ajustamentos necessários à melhoria da sua qualidade.
- b. Para cada um dos parâmetros apresentados nos parágrafos 2. APRECIÇÃO GLOBAL e 3. APRECIÇÃO ESPECÍFICA assinale com um \bigcirc (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor corresponde à sua opinião.
- c. No caso de se ter enganado trace uma cruz no círculo por si desenhado, \otimes , assinalando novamente o valor que se julga correcto.
- d. No final do questionário, no parágrafo 4. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativamente ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julge importante serem referidos.
- e. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar o processo de ensino/aprendizagem da P.M.G. do próximo ano.

2. APRECIACÃO GLOBAL

	NADA		RAZOÁVEL		MUITÍSSIMO
	1	2	3	4	5
A. Estimulante.....	+	+	+	+	+
B. Útil.....	+	+	+	+	+
C. Relevante.....	+	+	+	+	+
D. Exigente.....	+	+	+	+	+
E. Participado.....	+	+	+	+	+
F. Complexo.....	+	+	+	+	+
G. Inovador.....	+	+	+	+	+
H. Interessante.....	+	+	+	+	+
I. Não repetitivo.....	+	+	+	+	+
J. Desafiante.....	+	+	+	+	+
K. Adequado balanceamento teoria-prática.....	+	+	+	+	+
L. Bem dimensionado.....	+	+	+	+	+
M. Bem articulado.....	+	+	+	+	+
N. Bem conduzido.....	+	+	+	+	+
O. Bem sucedido.....	+	+	+	+	+
P. Os objectivos foram alcançados.....	+	+	+	+	+
Q. Satisfez as expectativas.....	+	+	+	+	+
R. Aplicação na minha futura profissão.....	+	+	+	+	+
S. Valeu o tempo gasto.....	+	+	+	+	+

MÉDIA

3.9

3. APRECIACÃO ESPECÍFICA

Agora pretende-se que forneça uma informação mais particular, sobre as disciplinas, exercícios e módulos que lhe foram ministrados ou nos quais participou durante a P.M.G.

ESCALA UTILIZADA :

	MAU(Á)	RAZOÁVEL		ÓPTIMO	
	1	2	3	4	5
	+	+	+	+	+

A. Disciplinas, exercícios e módulos

	<u>Liderança</u> <u>teórica</u>	<u>Exercícios</u> <u>de</u> <u>Comunicação Oral</u>	<u>Exercício</u> <u>de</u> <u>Exterior (parada)</u>
1. Útil	+ + + + + 3.7	+ + + + + 3.9	+ + + + + 3.9
2. Exigente	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
	<u>Tarefas Práticas de</u> <u>Liderança (Mata)</u>	<u>Regulamentos</u>	<u>Educação Física</u> <u>Natação</u>
1. Útil	+ + + + + 4.0	+ + + + + 3.9	+ + + + + 4.1
2. Exigente	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
3. Adequado	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +
4. Difícil	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +

Armamento
Portátil

1. Útil	+ + + + +	3.6
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

Infantaria de
Combate

+ + + + +	3.7
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Marinharia

+ + + + +	3.8
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Formação
Marinheira

1. Útil	+ + + + +	3.6
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

Exercício Nocturno
Inicial (Laçoa de Albufeira)

+ + + + +	4.3
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Escola de
Fuzileiros

+ + + + +	3.6
+ + + + +	
+ + + + +	
+ + + + +	

Exercício Prático
de Liderança (Tróia)

1. Útil	+ + + + +	4.3
2. Exigente	+ + + + +	
3. Adequado	+ + + + +	
4. Difícil	+ + + + +	

ESCALA:	MAU(Á)	RAZOÁVEL			ÓPTIMO
	1	2	3	4	5
	+	+	+	+	+

B. Organização/estrutura da P.M.G.

1. Dimensionamento	+++++
2. Adequabilidade	+++++
3. Flexibilidade	+++++
4. Horários	+++++
5. Coerência	+++++
6. Condições de estudo	+++++
7. Condições ambientais	+++++
8. Apoio durante o curso	+++++
9. Relação formador/cadetes-candidatos	+++++
10. Relação avaliador/cadetes-candidatos	+++++
11. Relação cadetes enquadrantes/cadetes-candidatos	+++++
12. Relação restantes cadetes E.N./cadetes-candidatos	+++++

3.9

4. REDACÇÃO LIVRE

RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO
7 (SETE) CANDIDATOS DO SEXO FEMININO

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

- | | |
|--|---|
| 1. O espírito de camaradagem | 7 |
| 2. A semana na Escola de Fuzileiros | 3 |
| 3. As tarefas de liderança na mata | 3 |
| 4. A disciplina e rigor militar | 2 |
| 5. Os exercícios em Tróia | 2 |
| 6. A relação entre formadores e candidatos | 2 |
| 7. A orientação nocturna | 2 |

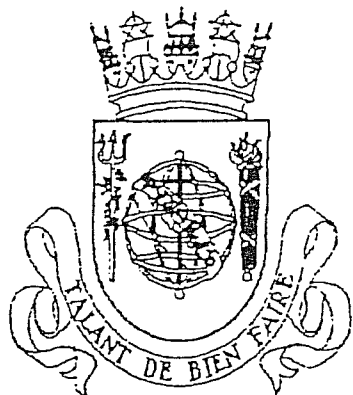
b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

- | | |
|---|---|
| 1. Pouco tempo de intervalo entre as aulas | 3 |
| 2. A falta de cumprimento dos horários por parte dos alunos avaliadores | 2 |
| 3. As aulas de Marinharia e Regulamentos | 1 |
| 4. A relação entre cadetes e candidatos | 1 |
| 5. A Orientação Nocturna | 1 |

c. Outros aspectos/sugestões

- | | |
|---|---|
| 1. As aulas de Regulamentos deveriam ser mais sucintas, isto é falar só dos aspectos mais essenciais e precisos | 1 |
| 2. Deveria haver mais exercícios de orientação a nível individual | 1 |

ESCOLA NAVAL
CORPO DE ALUNOS



P.M.G. 95

QUESTIONÁRIO SOBRE
A
VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

DATA : 23OUT95

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor a sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, ⊗ , assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário , no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referir outros, que não constam neste questionário e julge importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com sinceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIACÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. " Jacinto Cândido"

N.R.P. "Augusto Castilho"

Escala utilizada:

Fácil Mau(á)		Adequado Razoável		Difícil Óptimo(a)
1	2	3	4	5
-	-	-	-	-

- 3.7
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Integração na vida a bordo | - | - | - | - | - |
| 2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos
objectivos da viagem | - | + | - | - | - |
| 3. Adaptação da vida no mar | - | + | - | - | - |
| 4. Utilidade das tarefas desempenhadas | - | + | - | - | - |
| 5. Adequação das tarefas desempenhadas | - | + | - | - | - |
| 6. Exigência das tarefas desempenhadas | - | + | - | - | - |
| 7. Dificuldade das tarefas desempenhadas | - | + | - | - | - |
| 8. Relação cadetes-candidatos/Oficiais do navio | + | + | + | - | - |
| 9. Relação cadetes-candidatos/guarnição | - | + | + | - | - |
| 10. Relação cadetes-candidatos/Oficial acompanhante | + | + | + | - | - |
| 11. Utilidade da formação ministrada a bordo | - | + | + | - | - |
| 12. Condições de habitabilidade | - | + | + | - | - |
| 13. Condições de lazer | - | + | - | - | - |
| 14. Apoio durante a viagem | + | + | + | + | + |
| 15. Organização da vida a bordo | + | + | + | + | + |
| 16. Duração da viagem | + | + | + | + | + |
| 17. Compreendi e inseri-me na missão do navio | | | | | |

Sim

Não

25



3. Redacção Livre

A.C. Responderam ao
Questionário 25 candidatos

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

1. As tarefas desempenhadas a bordo	16
2. O relacionamento entre oficiais e candidatos	15
3. A Camaradagem	7
4. O contacto com a vida no mar	4
5. O descanso ao fim-de-semana	3
6. O planeamento da viagem	2

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

1. Condições de habitabilidade	9
2. A higiene nos sanitários	11
3. Certas atitudes das praças para com os candidatos	4
4. 	3
5. O primeiro dia de viagem	2
6. 	2

c. Considera vantajoso aumentar o tempo de viagem de adaptação em detrimento da PMG? Porquê?

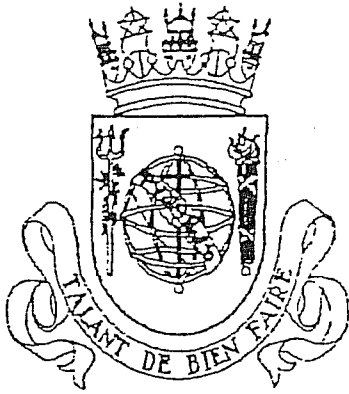
1. Não, porque como viagem de adaptação é suficiente	10
2. Sim, para que todos os candidatos se apercebam do que é realmente a vida no mar	6
3. Sim, porque poderói-mos aprender muito mais coisas e habituarmos-nos a estar mais tempo longe de casa	6

d. Outro aspectos/Sugestões

1. Dar uma melhor formação relativamente ao nosso modo de agir para com as praças	2
2. Melhorar as condições sanitárias	2
3. Deveria haver mais exercicios de reabastecimento e de simulação de emergência	2

ANEXO D

ESCOLA NAVAL
CORPO DE ALUNOS



P.M.G. 95

QUESTIONÁRIO SOBRE
A
VIAGEM DE ADAPTAÇÃO

DATA : 23OUT95

1. INTRODUÇÃO

- a. O presente questionário tem por finalidade recolher as opiniões dos cadetes-candidatos sobre a viagem de adaptação, por forma a serem-lhe introduzidas eventuais correções visando a melhoria da sua qualidade.
- b. Afim de situar o respondente na finalidade do presente questionário julga-se importante referir que o objectivo da viagem de adaptação é o seguinte: "A viagem de adaptação destina-se a proporcionar à Escola Naval e aos próprios candidatos a possibilidade de avaliar a sua aptidão para a vida a bordo".
- c. Para cada um dos parâmetros apresentados no parágrafo 2. APRECIACÃO ESPECÍFICA assinale com um (círculo) o valor na escala apresentada, que melhor a sua opinião.
- d. No caso de se ter enganado, trace uma cruz no círculo por si desenhado, ⊗ . assinalando novamente o valor que julga correcto.
- e. No final do questionário , no parágrafo 3. REDACÇÃO LIVRE poderá explicar os aspectos que considerou mais importantes, negativa ou positivamente, bem como referiri outros, que não constam neste questionário e julge importante serem referidos.
- f. Leia com atenção o questionário e responda com siceridade aos respectivos itens pois as suas opiniões são importantes para melhorar as características da viagem de adaptação.

2. APRECIACÃO ESPECÍFICA

Pretende-se que forneça uma informação específica, sobre a sua integração na vida a bordo, as tarefas e as actividades em que esteve envolvido durante a viagem de adaptação.

N.R.P. " Jacinto Cândido"



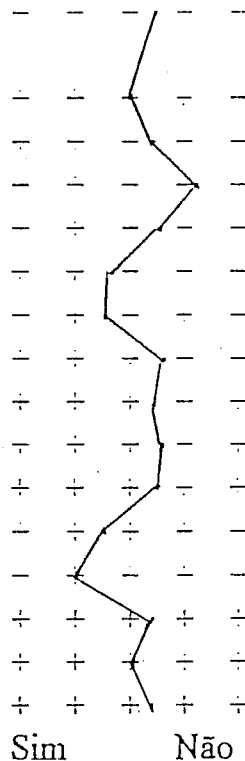
N.R.P. "Augusto Castilho"



Escala utilizada:

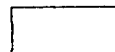
Fácil Mau(á)		Adequado Razoável		Difícil Óptimo(a)
1	2	3	4	5
-	÷	-	-	-

1. Integração na vida a bordo
2. Adequação da formação adquirida na E.N. aos objectivos da viagem
3. Adaptação da vida no mar
4. Utilidade das tarefas desempenhadas
5. Adequação das tarefas desempenhadas
6. Exigência das tarefas desempenhadas
7. Dificuldade das tarefas desempenhadas
8. Relação cadetes-candidatos/Oficiais do navio
9. Relação cadetes-candidatos/guarnição
10. Relação cadetes-candidatos/Oficial acompanhante
11. Utilidade da formação ministrada a bordo
12. Condições de habitabilidade
13. Condições de lazer
14. Apoio durante a viagem
15. Organização da vida a bordo
16. Duração da viagem
17. Compreendi e inseri-me na missão do navio



Sim Não

25



3. Redacção Livre

J.C. Responderam ao Questionário 25 candidatos

a. Quais foram os aspectos que MAIS lhe agradaram?

- 1. As tarefas de bordo 16
- 2. Camaradagem 5
- 3. Experiência adquirida 4
- 4. Ter conhecido outros locais 4
- 5. A viagem à Madeira 3
- 6. A boa relação com os Oficiais da guarnição 3

b. Quais foram os aspectos que MENOS lhe agradaram?

- 1. Certas atitudes por parte da guarnição 5
- 2. Condições de habitabilidade 4
- 3. Condições de higiene, nomeadamente sanitários 4
- 4. Tempos mortos, nomeadamente à noite 3
- 5. 2
- 6. Condições dos alojamentos 2

c. Considera vantajoso aumentar o tempo de viagem de adaptação em detrimento da PMG? Porquê?

- 1. Não, porque na PMG aprendemos muito mais coisas sobre a Marinha. 6
- 2. Não, porque 15 (Quinze) dias é suficiente para nos adaptarmos 6
- 3. Sim, porque uma vez que o nosso futuro é a Marinha e a avaliação como líderes poderia ser feito a bordo 4
- 4. Sim, para que os candidatos fiquem a dominar as técnicas dos serviços de quarto 3
- 5. Não, porque tanto a PMG como a viagem estão bem organizadas 2
- 6. Não, porque a PMG é necessária à preparação dos candidatos

d. Outros aspecto/sugestões?

- 1. Os dois navios deveriam fazer o mesmo percurso da viagem 3
- 2. Haver mais actividades de lazer 2