

PREDIÇÃO DA AUTOEFICÁCIA EM LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO NUMA AMOSTRA MILITAR CONJUNTA

PREDICTION OF LEADERSHIP SELF-EFFICACY: A CASE STUDY IN A JOINT MILITARY SAMPLE

Ana Patrícia Correia Gomes

Major, Psicóloga
Mestre em Prospeção e Análise de Dados
Academia da Força Aérea
APGomes@academiafa.edu.pt

Rui Miguel Rodrigues de Andrade

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Piloto Aviador
Belgian Air Force
Rmandrade@emfa.pt

João Carlos Romano Almeida

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Piloto Aviador
Base Aérea nº 6
JCRA Almeida@emfa.pt

Bruno Manuel Matos Caetano

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Administração Aeronáutica
Direção de Finanças da Força Aérea
BMMCaetano@emfa.pt

Rodolfo Dionísio Prego Curto

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Piloto Aviador
Base Aérea nº 6
RDCurto@emfa.pt

Bruno Manuel da Cunha Mota

Major Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Piloto Aviador
Base Aérea nº 6
brunomcmota88@gmail.com

Pedro Filipe Resende Martins Silva Rodrigues

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Engenheiro Eletrotécnico
Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
PFRodrigues@emfa.pt

Ricardo Miguel Oliveira Tostão

Major, Mestre em Ciências Aeronáuticas – especialidade Administração Aeronáutica
Estado-maior da Força Aérea
RMTostao@emfa.pt

Como citar este artigo: Gomes, A. P. C., Andrade, R. M. R., Almeida, J. C. R., Caetano, B. M. M., Curto, R. D. P., Mota, B. M. C., Rodrigues, P. F. R. M. S. & Tostão, R. M. O., (2024). Predição da Autoeficácia em Liderança: Estudo de Caso numa Amostra Militar Conjunta. *Revista de Ciências Militares*, novembro, XII(2), 41-67. Retirado de <https://www.ium.pt/publist/1>

Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto dos fatores de personalidade (*Big Five*), participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança na Autoeficácia em Liderança. Este estudo de caso apresentou uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário a uma amostra de 103 oficiais do Curso de Promoção a Oficial Superior 2022/2023 (2ª edição). Os principais resultados obtidos sugerem um modelo explicativo da Autoeficácia em Liderança (capacidade explicativa de 64.2%) tendo sido identificadas como variáveis preditivas: a Liderança Transformacional, o Neuroticismo (relação negativa), a importância atribuída às competências Trabalho de Equipa e Comunicação, e a qualidade da Interação com a Equipa. A participação em missões operacionais (frequência) não foi significativa no modelo e não foram encontradas diferenças significativas na Autoeficácia em Liderança entre militares com e sem experiência em missões operacionais.

Palavras-chave: Autoeficácia, *Big Five*, competências de liderança, estilos de liderança

Abstract

The main objective of the present study was to analyze the impact of personality factors (Big Five), participation in operational missions, leadership styles and competencies on Leadership Self-Efficacy. This case study employed a quantitative methodology, through the application of a questionnaire to a sample of 103 officers from the Senior Officer Promotion Course 2022/2023 (2nd edition). The main results suggest an explanatory model of Leadership Self-Efficacy (with an explanatory power of 64.2%), where the following variables were identified as predictors: Transformational Leadership, Neuroticism (negative relationship), the importance attributed to Teamwork and Communication competencies, and the quality of Team Interaction. Participation in operational missions (frequency) was not significant in the model, and no significant differences were found in Leadership Self-Efficacy between military personnel with and without experience in operational missions.

Keywords: Self-Efficacy, *Big Five*, leadership competencies, leadership styles

1. Introdução

A instituição castrense pauta-se pela sua estrutura altamente hierarquizada, o que torna os termos Comando e Liderança quase indissociáveis sendo comumente aceite que o exercício de funções de Comando está estreitamente ligado à capacidade de liderança do comandante. A liderança perdura hoje como uma temática particularmente relevante no universo militar, pois o contexto mundial contemporâneo, marcado pela profunda e acelerada mudança, exige aos líderes militares carácter, virtudes militares como a lealdade, a autodisciplina, a vontade, a inteligência, a iniciativa, a capacidade de julgamento, a capacidade de decisão e a coragem de agir correta e oportunamente (Vieira, 2002).

O ambiente dinâmico e mutável que caracteriza o quotidiano despoleta diariamente desafios que, em contexto de normalidade ou em situações de crise, como o caso da crise pandémica, reclamam um exercício da liderança para adaptação das Forças Armadas às circunstâncias, não só por via da organização de recursos para operação em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, mas também através da promoção de uma mentalidade construtiva, praticando o bem-estar e aumentando a confiança (Ribeiro, 2021). Esta inexorável dinâmica da realidade onde prevalecem condições de incerteza e de caos requer aos líderes militares modernos uma agilidade mental, criatividade e força anímica notáveis, a par de capacidades como a autoconfiança, intrepidez, franqueza, competência e, sobretudo, capacidade de inspirar os seus subordinados, estimulando naturalmente a sua obediência e respeito (Vieira, 2002).

Neste quadro, surge então a liderança como o processo de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização (US Army, 2012) sendo, portanto, um elemento essencial e unificador numa organização.

Conscientes da preponderância da liderança no exercício do Comando, bem como da correlação evidenciada na literatura entre a Autoeficácia em liderança e a sua eficácia (Paglis & Green, 2002), tornou-se pertinente identificar as variáveis que promovem a Autoeficácia em liderança. Os autores desta investigação propuseram-se a analisar a relação dos fatores de *personalidade, participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança* com a Autoeficácia em Liderança, à luz de perspetivas teóricas preponderantes nesta área de conhecimento. O presente estudo encontra-se alicerçado numa estratégia de tipo quantitativa, assente num desenho de estudo de caso (Yin, 2005). A recolha de dados foi efetuada com recurso a questionário, a uma amostra militar conjunta por conveniência, de 103 militares, auditores do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2022/2023 - 2.^a edição. Para o efeito, estabeleceu-se a seguinte Questão Central (QC)¹ de investigação: Qual a relação dos fatores de personalidade, participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança, com a Autoeficácia em Liderança dos oficiais dos três ramos das Forças Armadas (FFAA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR)?

Admitindo uma possível relação entre as características do líder e as experiências dos militares dos diferentes ramos das FFAA e da GNR em operações ou experiências vividas, estabeleceu-se como Objetivo Geral (OG): analisar o impacto dos fatores de personalidade (*Big Five*), participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança na Autoeficácia em Liderança dos oficiais dos três ramos das Forças Armadas (FFAA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR). Deste objetivo geral derivaram quatro objetivos específicos (OE): OE1 – analisar a relação existente entre os estilos de liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR; OE2 – analisar a relação existente entre os fatores de personalidade e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR; OE3 – analisar a relação existente entre a importância atribuída às competências de Liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA

¹ A questão central deu origem a quatro questões derivadas que podem ser consultadas no Quadro 1.

e GNR; OE4 – analisar a relação existente entre a participação em missões operacionais e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR.

2. Enquadramento Teórico e Conceptual

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura e o modelo de análise que norteará este estudo.

2.1. Liderança em contexto militar: Funções do Comandante

A liderança representa um dos mais complexos e multifacetados fenómenos organizacionais (Bass, 2008; Bryman et al., 2011; Yukl, 2012). A abrangência do conceito, a sua importância e a amplitude com que é estudado, faz com que existam múltiplas definições sendo que nestas o foco aparece por vezes no líder e não no processo (Jesuino, 2005). A definição de liderança continua a ser objeto de debate e divergência na literatura académica, sendo um conceito frequentemente adaptado para refletir mudanças sociais e necessidades organizacionais (Gomes et al., 2023). Literatura mais recente revela que o papel do líder tem evoluído para além da simples capacidade de influenciar, abarcando também a promoção de ambientes de trabalho inclusivos e positivos. Choi et al. (2022) sublinham a complexidade da liderança num contexto diverso, e enfatizando a necessidade de os líderes adaptarem as suas práticas a um leque variado de experiências e necessidades dos colaboradores.

A liderança pode ser considerada como um processo complexo, dinâmico e multifacetado, em que diversos papéis organizacionais são exercidos por vários indivíduos (Rosinha, 2023), resultando numa dinâmica social em prol de um objetivo comum (Northouse, 2004).

O meio militar, em que os membros da organização juram solenemente o cumprimento dos seus deveres, ainda que com o sacrifício da própria vida, oferece-nos o palco ideal para o estudo desta temática. Neste ambiente, liderar significa a capacidade de influenciar um grupo de pessoas no sentido do cumprimento da missão, além do que seria espetável pela simples aplicação do poder que lhe está investido em retorno das funções que exerce (Vieira, 2002).

O conceito de Comando está intimamente ligado ao meio militar. Ao longo dos séculos foi explorado por diversos líderes como Clausewitz e Wellington (King, 2019), sendo que, tal como o conceito de liderança, tem sofrido diversas evoluções. Atualmente, a doutrina militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) define Comando como a “autoridade investida num membro das forças armadas para a direção, coordenação e controlo de forças militares” (OTAN, 2019).² King, acrescenta o elemento da tomada de decisão e a capacidade de a comunicar de forma efetiva e motivadora como fator determinante no propósito desta função castrense (King, 2019).

Liderança e Comando não são termos indissociáveis. O exercício do ato do Comando está diretamente ligado com a capacidade de liderança embora seja mais abrangente. O Comando

² Traduzido de: “the authority vested in a member of the armed forces for the direction, coordination, and control of military forces” (OTAN, 2019).

militar assenta sobretudo em três funções interligadas: “definição da missão, controlo da missão e motivação” (King, 2019, p. 69)³. A perspetiva de liderança está intimamente relacionada com a interligação e gestão do comandante das três funções previamente enumeradas com foco na motivação e surge como fator decisivo especialmente em situações adversas.

2.2. Teorias de liderança

As teorias de liderança podem ser divididas em modelos, sendo que os primeiros quatro modelos se baseiam nas teorias clássicas, enquanto o último nas teorias contemporâneas e emergentes.

- Modelos Tipo I – Traços do Líder Universal

Os Modelos Tipo I de Liderança, conhecidos também como Modelos de traços do Líder Universal, baseiam-se na ideia de que certas características inatas, são essenciais para a eficácia na liderança, independentemente do contexto ou cultura. Esta abordagem sugere que os traços pessoais são determinantes para o sucesso de um líder (Bilhim, 2005). Northouse (2018) explica que, embora os traços pessoais contribuam para a liderança, outros elementos como o ambiente e as competências adquiridas são igualmente fundamentais para a eficácia de um líder. Judge et al. (2002) identificaram relações significativas entre a liderança e traços de personalidade, tais como a extroversão e a estabilidade emocional, enfatizando que a aplicação destes traços depende das circunstâncias específicas. Zaccaro (2007), por sua vez, defende que a liderança é uma função complexa e multifacetada, que envolve a interação entre traços, competências e as condições ambientais.

- Modelos Tipo II – Comportamentos do Líder Universal

Estes modelos focam-se no que o líder faz, nas suas ações e comportamentos sobre a equipa. A teoria de Kurt Lewin (Lewin et al., 1939) identifica três estilos de liderança baseados no comportamento do líder: líder autocrático, que determina as políticas do grupo; líder democrático, que encoraja os membros do grupo a decidirem as suas próprias políticas; e líder *laissez-faire*, com uma atitude não participante, distante e indiferente (Jesuíno, 2005). Blake e Mouton (1985) desenvolveram a grelha gerencial, identificando cinco estilos de liderança, obtidos pelo cruzamento de duas variáveis: orientação para as pessoas vs orientação para a tarefa.

- Modelos Tipo III / IV – Contingência / Contingência de Segunda Geração

Nestes modelos o líder é percebido como um produto das situações em que opera e que o influenciam (Jesuíno, 2005). Numa primeira abordagem encontra-se a teoria contingencial de Fiedler (1967) que afirma que o desempenho do liderado depende da interação entre o estilo de liderança do líder e o facto de a situação lhe ser ou não favorável. Define dois estilos de liderança: líderes orientados para a tarefa e líderes orientados para as relações humanas (Fiedler, 1967). Este modelo foi refinado mais tarde por Hersey e Blanchard (1988), contemplando as variáveis situacionais que mais incidem sobre o comportamento dos líderes

³ Traduzido de: “mission definition, mission management and mission motivation” (King, 2019, p. 69).

(Jesuino, 2005). O líder, para melhor influenciar os seus subordinados em prol dos objetivos organizacionais, deve adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos seus liderados e à situação envolvente (Hersey & Blanchard, 1988).

- Modelos Tipo V – Modelos Emergentes

O modelo *Full Range Leadership Model* (FRLM) constitui um dos modelos emergentes, desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e diferencia-se dos demais por ser um modelo de formação de líderes – transformação de seguidores em líderes (Figura 1). Originalmente, Burns (1978) apresentou a liderança transformacional e transacional como um binómio, descrevendo a liderança transacional (Odumeru & Ifeanyi, 2013) como uma relação de troca entre líder e seguidores, onde o foco se encontra na satisfação de necessidades imediatas e na troca de recompensas/punições para atingir metas específicas, e a liderança transformacional como um processo pelo qual o líder inspira e motiva os seus liderados a transcenderem os seus próprios interesses em prol do bem coletivo e do desenvolvimento pessoal. Bass (1985) expandiu a ideia de Burns (1978) propondo que os líderes podem exibir estilos/comportamentos transacionais ou transformacionais, dependendo das circunstâncias, defendendo a ideia de que estes devem existir num modelo em contínuo, onde líderes eficazes podem aplicar diversos estilos conforme necessário, tendo introduzido com Avolio o FLRM (Bass & Avolio, 1990, 1995). O estilo *laissez-faire* é caracterizado pela ausência de liderança deixando à deriva a sua equipa (Barbuto & Lance, 2007).

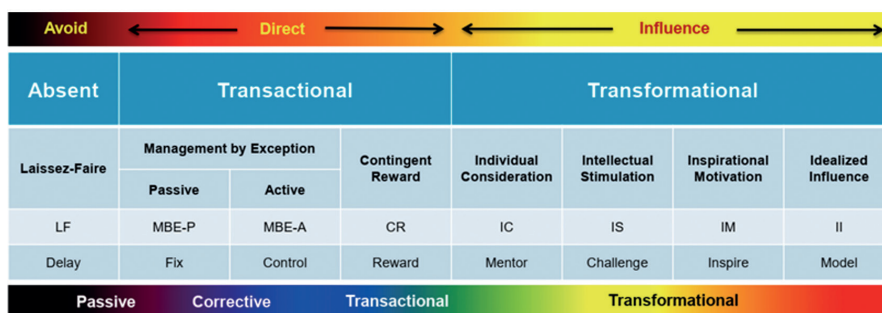


Figura 1 – Estilos de Liderança de acordo com FRLM (Bass e Avolio, 1995)

O estilo transacional engloba dois componentes (Barbuto & Lance, 2007; Bass & Avolio, 1995): a Gestão por Exceção (ativa e passiva) e a Recompensa Contingente. Na Gestão por Exceção o líder monitoriza ativamente os erros (ativa) ou intervém apenas quando os problemas surgem (passiva). O estilo transformacional, considerado como o mais eficaz, engloba quatro componentes (Barbuto & Lance, 2007; Bass & Avolio, 1995): a Consideração Individualizada (o líder oferece suporte e atenção personalizada, promovendo o desenvolvimento pessoal dos seguidores), a Estimulação Intelectual (o líder desafia os seguidores a pensar criativamente), a Motivação Inspiracional (o líder comunica uma visão estimulante que envolve e motiva a equipa), e a Influência Idealizada (o líder serve de modelo, ganhando respeito e confiança). A teoria tem demonstrado substancial validade não só na motivação e satisfação dos liderados,

como também ao nível da predição de comportamentos de liderança (Judge & Piccol, 2004). Os autores (Bass & Avolio, 1995) teceram ainda algumas considerações finais sobre o modelo: A liderança transformacional incrementa a eficácia da liderança transacional – não a substitui; diferentes circunstâncias requerem diferentes comportamentos, e articular diferentes tipos de comportamento é crítico para o sucesso. Com base no modelo FRLM, os autores (Bass & Avolio, 1995) apresentaram um instrumento que se destina a avaliar as percepções dos líderes acerca do seu estilo e comportamentos de liderança – Questionário de Liderança Multifatorial (QML).

2.3. Teorias da personalidade (*Big Five*)

No meio académico, a tentativa de estabelecer uma relação entre traços de personalidade e competências remonta ao início da segunda metade do século passado. Contudo, os estudos iniciais não evidenciaram qualquer ligação entre personalidade e competências, sobretudo devido à inexistência de uma taxonomia comumente aceite para classificar e dividir os diversos tipos de personalidade (Barrick & Mount, 1991). Assim, até recentemente, o sucesso em diversas atividades (nomeadamente a académica), era estudado em termos comparativos com a medição através de diversos métodos da inteligência do indivíduo (Chamorro-Premuzic et al., 2006).

A personalidade, como a própria raiz etimológica indica, é própria de cada indivíduo, estando dependente de fatores fisiológicos, sociais e culturais. Ainda assim, existem traços que compõem a personalidade e que permitem aos investigadores identificar padrões comportamentais, de forma a categorizar e eliminar a ambiguidade e superficialidade de estudos nesta área (Costa & McCrae, 1992).

Assim, na década de 1970, inicia-se o estudo da teoria dos *Big Five*, tendo em 1980 sido identificados cinco fatores de personalidade que atribuíram uma categorização e classificação aos diversos tipos de personalidade, permitindo assim a realização de estudos fatoriais e comparativos (Barrick & Mount, 1991). A categorização dos fatores de personalidade sofreu algumas alterações decorrentes da análise de diversos autores, embora as diferenças sejam mais de semântica do que de forma (ibidem). Os cinco domínios de personalidade atualmente academicamente aceites são: Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência (Goldberg, 1981; Young et al., 2007).

A **Extroversão** representa a tendência de um indivíduo para ser sociável e a energia que emprega nas suas interações sociais. Relaciona-se com o líder emergente de forma positiva (Taggar et al., 1999) dado que pessoas com elevados níveis neste traço de personalidade tendem a sobressair no seu grupo por falarem mais, serem mais assertivas e emotivas (Costa & McCrae, 1986).

Amabilidade é um traço indicador da capacidade de cooperação, solidariedade, altruísmo compaixão e da confiança que os outros depositam em nós. Representa também a generosidade do indivíduo e a forma como reage perante a adversidade (Costa & McCrae, 1986). Baixos níveis de amabilidade podem ser indicativos de um indivíduo competitivo, individualista e rígido (Peterson, 2017).

A **Conscienciosidade** é indicadora da capacidade de foco de um indivíduo em determinada tarefa, da forma como mantém a organização, persistência e motivação guiado por um objetivo (Peterson, 2017). Assim, um alto nível de Conscienciosidade representa um indivíduo trabalhador, ambicioso e perseverante (Costa e McCrae, 1986).

Neuroticismo é um indicador negativo. Ou seja, um maior nível poderá representar uma influência negativa na performance em diversas áreas. Revela a instabilidade do indivíduo, os níveis de ansiedade, *stress* e emoções negativas em função de situações desfavoráveis (Peterson, 2017). Costa & McCrae (1986) atribuem a este domínio características como a preocupação, o temperamento, o sentimento de culpa e vulnerabilidade.

Abertura à Experiência indica um tipo de personalidade disposta a soluções imaginativas, criativas e originais. Representa um indivíduo com elevados níveis de curiosidade e que favorece a variedade ao invés da rigidez (Costa & McCrae, 1986; Peterson, 2017). Esta dimensão é característica de alguém pouco conservador na sua visão da realidade e nas decisões que toma.

2.4. Competências de liderança

Por forma a desempenhar eficazmente as suas responsabilidades, um líder deverá adaptar-se aos seus colaboradores ou subordinados e às missões que lhes estão atribuídas. A competência, tal como definida por Cunha et al., (2010), é uma qualidade inerente aos indivíduos que está intimamente ligada à obtenção de um desempenho excecional numa determinada função. Boyatzis (1994) refere que a performance individual do líder é influenciada por três componentes críticas: as competências individuais, as exigências da tarefa e o ambiente organizacional.

Rouco (2012) utilizando uma amostra militar, identificou 113 competências de liderança, das quais 53 foram posteriormente validadas por especialistas. Para além de Rouco, outros autores como Spencer e Spencer (1993), e Adair (2009) também identificaram várias competências de liderança que emergem nas dimensões do *indivíduo* (e.g. comunicação, iniciativa e tomada de decisão), da *tarefa* (e.g. planeamento e organização) e do *grupo* (e.g. trabalho de equipa).

A investigação de Rouco (2012), tendo enquanto principal enfoque de investigação a liderança militar revelou ainda a existência de competências com uma forte associação à Liderança Emergente, particularmente aplicáveis ao domínio das Forças Armadas. Spencer e Spencer (1993), Adair (2009) e Rouco (2012) definem competências distintas relacionadas com a liderança, embora todas no contexto da liderança emergente em pequenos grupos informais. De entre as competências enumeradas, destacam-se a importância do planeamento, da comunicação e da tomada de decisão, como competências fundamentais para a emergência de um líder num grupo informal (Rouco, 2012).

Ellert (2008) segue a mesma orientação ressaltando o especial enfoque da comunicação, segmentando-a em seis características chave: determinar estratégias de partilha de informação, utilizar técnicas de comunicação envolventes, transmitir os pensamentos de forma a garantir a compreensão, apresentar recomendações para que os outros compreendam os benefícios, ser sensível aos fatores culturais na comunicação e escutar ativamente, evidenciando a importância deste último para a comunicação eficiente.

Não obstante, será de relevar que os líderes poderão ter de possuir competências divergentes quando confrontados com ambientes operacionais percebendo-se desta forma flexibilidade e capacidade de adaptação e transformação (Wong et al., 2003).

O estudo de Azevedo (2022) confirma que as competências de liderança⁴ desempenham um papel crucial na predição da variável liderança emergente, alinhando-se com a literatura que enfatiza a importância dessas competências na eficácia da liderança. As competências relacionadas com a dimensão do *indivíduo*, como ascendência, comunicação e tomada de decisão, mostraram-se particularmente relevantes, reforçando a ligação entre a capacidade de influenciar e a eficácia na tomada de decisões como fatores determinantes na emergência de liderança. Além disso, foi observada uma moderação significativa da variável experiência de liderança, sugerindo que indivíduos com mais experiência são capazes de utilizar suas competências de forma mais eficaz para emergir como líderes.

2.5. Autoeficácia em Liderança

O conceito de autoeficácia no contexto da liderança, introduzido por Albert Bandura em 1977, está intimamente associado à liderança transformacional. Esta associação foi também identificada por Hannah et al. (2012). A Autoeficácia refere-se à percepção que um indivíduo tem da sua capacidade para realizar com êxito uma tarefa específica e atingir um objetivo ou resultado desejado, não obstante de estar perante desafios que podem exigir esforço e perseverança. Bandura (1994) afirma que as crenças sobre a Autoeficácia influenciam as emoções, os pensamentos, as ações e a motivação das pessoas.

Anderson (et al., 2008) sugerem que os líderes com níveis mais elevados de Autoeficácia em liderança, apresentam maior probabilidade de se envolverem em atividades de liderança com mais frequência e eficácia do que aqueles que apresentam níveis mais baixos de Autoeficácia. Outros estudos, como o de Paglis e Green (2002), também sugerem uma relação positiva entre a Autoeficácia e a eficácia da liderança. Consequentemente, a análise da Autoeficácia centra-se nos julgamentos que os indivíduos fazem das suas próprias capacidades e na forma como esses julgamentos influenciam as suas futuras ações de liderança. A Autoeficácia em Liderança refere-se ao julgamento de um indivíduo sobre a sua capacidade de exercer com êxito a liderança, definindo a direção do grupo de trabalho, construindo relações com os seguidores para obter o seu empenho nos objetivos de mudança e colaborando com eles para ultrapassar a resistência à mudança (Paglis & Green, 2002, p. 217).

Adicionalmente, é importante destacar que Hannah et al. (2012) identificaram uma maior validade preditiva da Autoeficácia em Liderança em contextos mais exigentes, através da comparação do desempenho de líderes de duas unidades militares: uma empenhada em treino tático e outra em aquartelamento. Estes resultados reforçam a utilidade da Autoeficácia em Liderança como preditora da eficácia em tarefas que exijam um nível mais elevado de competências cognitivas e/ou pensamento adaptativo.

⁴ Competências atribuídas à dimensão *indivíduo*: comunicação, ascendência, iniciativa, tomada de decisão; competências atribuídas à dimensão *tarefa*: planeamento e organização; competências atribuídas à dimensão *grupo*: trabalho de equipa.

2.6. Hipótese de estudo, modelo de análise e mapa conceptual

De forma a estruturar analiticamente a resposta à Questão Central (QC) de investigação e respetivas Questões Derivadas (QD), bem como atender aos objetivos do estudo (Geral e Específicos), esboçou-se um modelo de análise (Figura 2) com origem na revisão de literatura, que se traduz na formalização de hipóteses que estabelecem conceções de ordem relacional entre os conceitos e as variáveis em estudo. O respetivo mapa conceptual é apresentado no Quadro 1.

Com base nas teorias da Autoeficácia de Bandura (1997) e da liderança transformacional de Bass (1985), verifica-se atualmente um crescendo de estudos que procuram estabelecer uma relação entre ambas. Nesse sentido, Fitzgerald e Schutte (2010) chegaram à conclusão de que um líder com níveis mais elevados de Autoeficácia normalmente possui níveis mais elevados de liderança transformacional. O estudo conduzido por Hannah et al. (2012), conclui em igual sentido que a Autoeficácia em liderança também está relacionada com a liderança transacional, apesar de ser menor do que a relação existente entre a Autoeficácia e a liderança transformacional. Também segundo Barbuto (2007), um comportamento transformacional tende a obter da parte dos funcionários um esforço extra, maior satisfação e produtividade, bem como maior eficácia organizacional. Deste modo, foi formulada a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Transformacional prediz, de forma positiva, a Autoeficácia em Liderança.

Vários estudos procuraram ligar os traços de personalidade ao tipo de liderança e à eficácia da mesma. Contudo, conforme já referido, a indefinição de domínios representativos da personalidade do indivíduo, tornaram a maioria dos ensaios inconclusivos ou não concordantes, sendo que até ao final dos anos 90 não foi possível estabelecer quantitativamente uma relação direta entre liderança e personalidade (Judge et al., 2002). Até então, a autoconfiança era a única característica que surgia de forma consensual em relação direta com liderança.

Após o estabelecimento e consenso académico da teoria dos *Big Five*, foram realizados diversos estudos tendo por base a taxonomia proposta por esta teoria, onde se comparam os diferentes fatores de personalidade com o desempenho em diversas áreas, nomeadamente emprego, escola e liderança (Booth et al., 2013). O Neuroticismo destaca-se pela sua relação negativa com o desempenho e Autoeficácia, e a Conscienciosidade tem evidenciado uma relação positiva com as mesmas variáveis (Johar et al., 2013; Judge et al., 2002; Sarubin et al., 2015). Foram estabelecidas as seguintes hipóteses, no que concerne à relação dos fatores de personalidade com a Autoeficácia em liderança militar:

H2a: O Neuroticismo apresenta uma relação negativa com a Autoeficácia em Liderança.

H2b: A Conscienciosidade apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.

Azevedo (2022) no seu estudo, identificou a importância das competências de liderança na predição da emergência da liderança num exercício de campo em cadetes militares. A competência Comunicação e a Competência Tomada de Decisão foram identificadas como os principais preditores de uma liderança eficaz. Neste contexto, pressupõe-se a existência de uma correlação entre as competências enunciadas e a Autoeficácia de Liderança:

H3a: A competência Comunicação apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.

H3b: A competência Tomada de Decisão apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em liderança.

Não foram encontradas evidências que relacionem a participação em missões operacionais com a variável dependente Autoeficácia, o que se apresenta como expetável atendendo à especificidade e afunilamento do âmbito da variável independente em questão. Ainda assim, o estudo de Kwok et al. (2020) conclui que a formação e treino formal em liderança leva a uma maior Autoeficácia em liderança. Como tal, no entender dos autores, um empenhamento em missões operacionais constitui-se por si só num ato de "on-job-training", pelo que se formaliza a seguinte hipótese:

H4: A participação em missões operacionais está positivamente correlacionada com a Autoeficácia em liderança.



Figura 2 – Modelo de análise

Quadro 1 – Mapa conceptual representativo do modelo de análise subjacente ao estudo

Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
OE1 Analisar a relação existente entre os estilos de liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR.	QD1 Qual a relação existente entre os estilos de liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR?	Estilos de Liderança	Transformacional	Influência Idealizada (II)	Questionário de Liderança Multifatorial (QML) 21 itens (escala de Likert)
				Motivação Inspiracional (MI)	
				Consideração Individualizada (CI)	
				Estimulação Intelectual (EI)	
			Transaccional	Gestão por exceção	
				Recompensa contingente	
			Laissez-Faire	Laissez-Faire	

[Cont.]

OE2 Analisar a relação existente entre os fatores de personalidade e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR.	QD2 Qual a relação existente entre os fatores de personalidade e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR?	Fatores de Personalidade	<i>Big Five</i>	Neuroticismo	Inventário de Personalidade <i>Big Five</i> 10 itens (escala de <i>Likert</i>)
				Abertura à Experiência	
				Amabilidade	
				Extroversão	
				Conscienciosidade	
OE3 Analisar a relação existente entre a importância atribuída às competências de Liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR.	QD3 Qual a relação existente entre a importância atribuída às competências de Liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR?	Competências de liderança	Indivíduo	Comunicação	Importância atribuída às competências de liderança
				Iniciativa	
				Tomada de Decisão	
			Tarefa	Planeamento	seis itens (escala de <i>Likert</i>)
				Organização	
OE4 Analisar a relação existente entre a participação em missões operacionais e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR.	QD4 Qual a relação existente entre a participação em missões operacionais e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR?	Experiência operacional	Participação em missões operacionais	Experiência de participação em missões operacionais	Indicador dicotômico (sim/não)
					Frequência (número de missões)
OE1 OE2 OE3 OE4	QD1 QD2 QD3 QD4	Autoeficácia em Liderança	Autoeficácia em Liderança	Autoeficácia em Liderança	Questionário de Autoeficácia em Liderança (17 itens - escala de <i>Likert</i>)

3. Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia e método subjacentes à investigação.

3.1. Metodologia

A presente investigação desenvolve-se segundo um raciocínio dedutivo, associado a uma estratégia do tipo quantitativo e a um desenho de pesquisa do tipo do estudo de caso (Yin, 2005).

3.2. Participantes

O presente estudo baseia-se numa amostra por conveniência composta por oficiais, auditores do CPOS do ano letivo 2022-2023 (2ª edição), dos três ramos das FFAA e GNR. Participaram neste estudo 103 oficiais (do posto Capitão/Primeiro-Tenente) (79.6% do sexo

masculino), na sua maioria com idades compreendidas entre os 35-40 anos ($n=52$; 50.5%), seguido do intervalo etário dos 41-46 anos ($n=25$; 24.3%), 29-34 anos ($n=21$; 20.4%) e 4.9% com 47 ou mais anos ($n=5$). No que diz respeito ao ramo das forças armadas a que estes militares pertencem, a maioria integra a Força Área Portuguesa ($n=31$; 30%), seguido da Marinha Portuguesa ($n=28$; 27.2%), do Exército Português ($n=25$; 24.3%), e finalmente da GNR ($n=16$; 15.5%). A maioria destes militares já participou em missões operacionais ($n=56$; 54.4%), 32% participou em uma ou duas missões, 10.8% entre 3-9 missões, 6.8% entre 10-20, e 6% mais de 20 missões. No que diz respeito à última missão, a duração média foi de aproximadamente dois meses, variando entre 0 e 10 meses.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Questionário sociodemográfico

O presente questionário foi construído especificamente para o presente estudo, permitindo avaliar as seguintes variáveis sociodemográficas: ramo das forças armadas, participação em missões operacionais⁵ (número de missões). Foi ainda incluída a questão “de que forma classifica a interação com a sua equipa no último ano?”, avaliada numa escala de (1) extremamente negativa a (5) extremamente positiva.

3.3.2. Questionário de Liderança Multifatorial

No presente estudo foi utilizada a versão do Questionário de Liderança Multifatorial (QLM) de 21 itens (Bass & Avolio, 1995; versão portuguesa adaptada para o contexto militar por Lopes et al., 2018), com o objetivo de avaliar a percepção dos militares acerca dos seus comportamentos de liderança, sendo solicitado que indicassem, numa escala de 1 (nunca) a 5 (Sempre ou quase sempre), a frequência com que recorreram aos referidos comportamentos tendo por referência a sua última experiência no contexto onde desempenharam funções de chefia/liderança. O presente questionário permite avaliar sete comportamentos/variáveis de liderança (1) divididas em três principais dimensões/estilos: Liderança Transacional (Recompensa Contingente e Gestão por Exceção), Liderança Transformacional (Motivação Inspiracional, Influência Idealizada, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada) e *Laissez-faire*. Os valores de consistência interna no presente estudo foram adequados ou aceitáveis para todas as dimensões (Hill & Hill, 2012), quando consideramos o valor médio das correlações inter-item, e não apenas o *Alpha de Cronbach*: Influência Idealizada (e.g., “fiz com que os outros se sentissem bem ao meu lado”; $\alpha=.74$; $p=.49$), Estimulação Intelectual (e.g., “estimulei os outros a pensarem sobre os problemas de novas formas”; $\alpha=.76$; $p=.52$), Consideração Individualizada (e.g., “ajudei os outros a desenvolverem-se”; $\alpha=.61$; $p=.35$), Recompensa Contingencial (e.g., “transmiti aos subordinados o que fazer para serem recompensados pelo seu trabalho”; $\alpha=.73$; $p=.48$), Motivação Inspiracional (e.g., “expressei com poucas palavras o que deveríamos fazer”; $\alpha=.46$; $p=.24$), Gestão por Exceção (e.g., “fiquei

⁵ Posteriormente categorizada numa variável dicotómica.

satisfeito quando os meus subordinados atingiram os objetivos definidos”; $\alpha=.25$; $\rho=.16$), e *Laissez-faire* (e.g., “fiquei contente em deixar os meus subordinados trabalhar da forma a que estavam habituados”; $\alpha=.53$; $\rho=.28$). No fator Gestão por Exceção foi retirado o item 13, de forma a incrementar a consistência interna do fator ($\alpha=.52$), e no fator Motivação Inspiracional foi retirado o item 2 ($\alpha=.67$).

Tabela 1 – Estilos/variáveis de liderança analisadas no QLM

Estilos de liderança	Variáveis/comportamentos	Operacionalização	Questões
Transformacional	Influência idealizada (II)	Possui a confiança e o respeito dos liderados.	1,8,15
	Motivação inspiracional (MI)	Ajuda os liderados a focarem-se no trabalho, através de imagens e visões motivadoras. Faz com que sintam o seu trabalho como significativo.	9,16
	Estimulação intelectual (EI)	Encoraja e motiva a criatividade dos liderados criando um ambiente de tolerância e partilha de ideias.	10,17
	Consideração individualizada (CI)	Demonstra interesse pelo bem-estar dos subordinados, atribui projetos conforme as suas competências e presta atenção àqueles que estão menos envolvidos.	4,11,18
Transacional	Recompensa contingente (RCt)	Líder que enfatiza as recompensas que podem ser alcançadas pelos liderados se estes cumprirem com os objetivos.	5,12,19
	Gestão por exceção (GE)	Líder que transmite os requisitos do trabalho a efetuar e refere o seu grau de satisfação para com os subordinados	6,20
Laissez-faire (LF)		Líder que requer pouco dos liderados, afasta-se e fica satisfeito em deixar o trabalho fluir normalmente, sem ter que interferir.	7,14,21

Fonte: Adaptado a partir de Lopes, et al. (2018).

3.3.3. Questionário de Autoeficácia em Liderança

No presente estudo foi utilizada a versão portuguesa do Questionário de Autoeficácia em Liderança (Anderson et al., 2008; adaptada para o contexto militar por Coelho et al., 2018). O presente questionário permite avaliar as crenças dos militares relativamente à sua capacidade de liderança, através de 17 itens (e.g., “acredita na sua capacidade para atingir os seus objetivos?”) respondidos numa escala de 1 (não acredito) a 5 (acredito completamente). No presente estudo foi obtido um valor de consistência interna excelente para a dimensão global de Autoeficácia ($\alpha=.94$; $\rho=.49$).

3.3.4. Inventário de Personalidade *Big Five* (versão curta de 10 itens)

Com o objetivo de avaliar os cinco fatores da personalidade – Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência - foi utilizado o Inventário Big Five (versão curta de 10 itens) (Rammstedt & John, 2007; versão portuguesa de Bártolo-

Ribeiro & Aguiar, 2008). Os 10 itens do inventário iniciavam-se com a seguinte formulação “vejo-me como alguém que...” e foram respondidos numa escala de (1) discordo fortemente a (5) concordo fortemente. Para que pontuações mais elevadas em cada fator representem níveis superiores do respetivo fator de personalidade, cinco dos itens (um por dimensão) devem ser invertidos (i.e., 1, 3, 4, 5, 7).

No presente estudo foram encontrados os seguintes valores de consistência interna: Extroversão (e.g., “é sociável, e que facilmente exterioriza os seus pensamentos/emoções”; $\alpha=.41$; $p=.26$), Amabilidade (e.g., “transmite confiança aos outros e acredita na bondade das pessoas”; $\alpha=.20$; $p=.12$), Conscienciosidade (e.g., “é cumpridor na realização dos trabalhos”; $\alpha=.30$; $p=.18$), Neuroticismo (e.g., “se enerva facilmente”; $\alpha=.34$; $p=.21$) e Abertura à Experiência (e.g., “tem uma imaginação ativa”; $\alpha=.23$; $p=.13$). Como se pode observar, os valores de consistência interna com base no *Alpha de Cronbach* são todos sofríveis, o que é expectável, atendendo ao facto de este indicador de fidelidade ser sensível ao número reduzido de itens de cada dimensão. Não obstante, se considerarmos os valores médios das correlações inter-item, foram observados valores aceitáveis para todas as dimensões ($p>.15$) (Clark & Watson, 1995), exceto no caso da Amabilidade e da Abertura à Experiência.

3.3.5. Questionário de Competências de Liderança

No sentido de avaliar a perspetiva dos militares acerca da relevância de um conjunto de competências de liderança no seu contexto de prática profissional, foi utilizado um questionário adaptado de Azevedo (2022), o qual é utilizado na Academia da Força Aérea (AFA) para treino e avaliação de competências. Este questionário centra-se num conjunto de competências individuais (Comunicação, Iniciativa e Tomada de Decisão), competências relacionadas com a Tarefa (Planeamento e Organização), e competências relacionadas com o Grupo (Trabalho de Equipa). Os itens foram respondidos pelos participantes considerando uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

3.4. Procedimentos de recolha e análise de dados

A recolha de dados ocorreu entre 15 de junho e 4 de julho de 2023. Os dados foram recolhidos através da plataforma *Google Forms*, tendo sido apresentadas as condições de participação aos militares, previamente ao preenchimento do questionário.

Relativamente à análise de dados, esta foi realizada com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) ® *Statistics*, versão 29.0, tendo-se procedido inicialmente às análises descritivas com vista à caracterização dos participantes, e posteriormente às análises de consistência interna das dimensões em análise no presente estudo, com recurso ao *Alpha de Cronbach* e à média das correlações inter-item. Para testar as hipóteses previamente formuladas, foram realizadas análises de correlações entre as principais variáveis, testes de diferenças de médias (Marôco, 2014) para comparação entre dois grupos (*T-student*) e para mais do que dois grupos (ANOVA). Por fim, foi realizada uma Regressão Linear Múltipla para testar o efeito das variáveis que apresentaram correlações significativas com a Autoeficácia em Liderança.

4. Resultados

Para o presente estudo foram considerados os fatores previstos nos instrumentos descritos no capítulo anterior, com as devidas adaptações anteriormente identificadas, com vista ao incremento da fiabilidade do instrumento de medida.

4.1. Estatística descritiva das variáveis em análise

As tabelas seguintes apresentam os resultados no que concerne à estatística descritiva dos fatores das principais variáveis em estudo (média, desvio-padrão e valores mínimos e máximos por variável).

Na Tabela 2 destaca-se a média da Gestão por Exceção (GE) ($\bar{x}$ =4.402; DP=0.475), e da Influência Idealizada (II) ($\bar{x}$ =4.234; DP=0.506) no que concerne à medida de Liderança Multifatorial. No que respeita aos valores referentes aos fatores dos *Big Five* destaca-se a Conscienciosidade ($\bar{x}$ =4.041; DP=0.469) com a média mais elevada.

Tabela 2 – Estatística descritiva QLM, Autoeficácia e Big Five

	Min.	Max.	$\bar{x}$	DP
Influência Idealizada (II)	3.00	5.00	4.234	.506
Motivação Inspiracional (MI)	2.50	5.00	4.077	.593
Estimulação Intelectual (EI)	2.67	5.00	3.890	.539
Consideração Ind. (CI)	2.67	5.00	4.093	.486
Transformacional	3.09	5.00	4.072	.436
Transacional	3.00	5.00	4.148	.490
Recompensa contingente (RC)	2.00	5.00	3.977	.640
Gestão por Exceção (GE)	3.00	5.00	4.402	.475
<i>Laissez-Faire</i> (LF)	2.00	5.00	3.216	.606
Autoeficácia	2.24	5.00	4.200	.473
Extroversão	1.00	5.00	3.142	1.01
Amabilidade	1.00	5.00	3.602	.930
Conscienciosidade	1.00	5.00	4.041	.969
Neuroticismo	1.00	5.00	2.531	.964
Abertura Experiência	1.00	5.00	3.345	.927

A Tabela 3 apresenta os resultados no que concerne às competências de liderança sendo de destacar o valor médio da competência Comunicação ($\bar{x}$ =4.70; DP=0.502), seguido da competência Tomada de Decisão ($\bar{x}$ =4.69; DP=0.486).

Tabela 3 – Estatística descritiva das competências de liderança

	Min.	Max.	$\bar{x}$	DP
Comunicação	3	5	4.70	.502
Iniciativa	3	5	4.34	.619
Tomada de Decisão	3	5	4.69	.486
Planeamento	3	5	4.48	.609
Organização	3	5	4.38	.659
Trabalho de Equipa	3	5	4.66	.534

4.2. Correlação entre variáveis

Foi efetuada a correlação de *Pearson* com o intuito de identificar relações entre as variáveis em estudo. Relativamente aos fatores do questionário Multifatorial de Liderança foram identificadas correlações significativas entre todos os fatores de liderança ($p<0.001$) e a Autoeficácia (Tabela 4), sendo de destacar a correlação forte e significativa com a dimensão Liderança Transformacional ($r=0.742$; $p<0.001$).

Tabela 4 – Dimensões/comportamentos de liderança

		Autoeficácia
II	Correlação de <i>Pearson</i>	.616**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
IM	Correlação de <i>Pearson</i>	.630**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
EI	Correlação de <i>Pearson</i>	.588**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
CI	Correlação de <i>Pearson</i>	.643**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
Transformacional	Correlação de <i>Pearson</i>	.742**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
Transacional	Correlação de <i>Pearson</i>	.560**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	103
RC	Correlação de <i>Pearson</i>	.462**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	103
GE	Correlação de <i>Pearson</i>	.510**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	103
LF	Correlação de <i>Pearson</i>	.289**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	103

**A correlação é significativa no nível 0.01.

No que concerne aos fatores dos *Big Five*, a Abertura à Experiência ($r=0.302$; $p<0.001$), o Neuroticismo ($r=-0.282$; $p<0.001$), a Conscienciosidade ($r=0.251$; $p<0.005$), e a Extroversão ($r=0.244$; $p<0.005$) apresentam correlações significativas com a Autoeficácia (Tabela 5).

Tabela 5 – Correlações Fatores *Big Five*

		Autoeficácia
Extroversão	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2-tailed)	.244* .016
Amabilidade	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2-tailed)	.169 .097
Conscienciosidade	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2-tailed)	.251* .014
Neuroticismo	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2-tailed)	-.282** .005
Abertura à experiência	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2-tailed)	.302** .003

* A correlação é significativa no nível 0.05.

** A correlação é significativa no nível 0.01.

Relativamente às competências de liderança, todas apresentam correlações significativas: Tomada de Decisão ($r=0.417$; $p<0.001$), Trabalho de Equipa ($r=0.400$; $p<0.001$), Planeamento ($r=0.374$; $p<0.001$), Organização ($r=0.359$; $p<0.001$), Comunicação ($r=0.343$; $p<0.001$) e Iniciativa ($r=0.301$; $p<0.005$).

Foi igualmente efetuada a correlação entre a Autoeficácia em Liderança, a duração e número de missões operacionais e a classificação dada à interação com a equipa no último ano, sendo este último, o único resultado significativo ($r=0.240$; $p<0.005$).

4.3. Modelo explicativo da Autoeficácia

Tendo por base as correlações estatisticamente significativas apuradas, procedeu-se à realização de uma Regressão Linear Múltipla com o intuito de apurar um modelo explicativo para a Autoeficácia em Liderança (variável dependente). Foi utilizado o método *Stepwise*⁶, e foram introduzidas no modelo todas as variáveis com correlação significativa com a Autoeficácia. Os pressupostos do modelo foram analisados no que concerne à homogeneidade, independência dos erros (*Durbin-Watson* aproximado de 2) e distribuição normal dos resultados. O modelo 5 apresenta a melhor capacidade explicativa da variável dependente, sendo capaz de explicar a Autoeficácia em 64.2% (Tabela 6).

⁶ O método adiciona uma variável por modelo de forma cumulativa, tendo por base a capacidade explicativa da variável sobre a Autoeficácia em Liderança. O modelo final (5), contempla todas as variáveis com capacidade explicativa no modelo, adicionadas por ordem de importância.

Tabela 6 – Resumo do modelo de regressão Linear

	R	R ²	R ² Ajustado	Durbin-Watson
1	.709	.502	.497	
2	.754	.569	.559	
3	.781	.610	.596	
4	.797	.636	.619	
5	.813	.662	.642	1.857

A Tabela 7 indica-nos que todos os modelos testados são significativos⁷ (<0.001).

Tabela 7 – Significância do modelo de Regressão

ANOVA						
Modelo		Soma dos quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	10.071	1	10.071	89.803	<.001
2	Regressão	11.412	2	5.706	58.116	<.001
3	Regressão	12.223	3	4.074	45.277	<.001
4	Regressão	12.743	4	3.186	37.485	<.001
5	Regressão	13.270	5	2.654	33.263	<.001

Foi também efetuado o diagnóstico de multicolinearidade para cada variável, sendo que são desejáveis valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) abaixo de 4, e Tolerância abaixo de 0.25 (Marôco, 2014) e neste caso todas as variáveis incluídas cumprem com o pressuposto. Desta forma, o modelo 5 (Tabela 7) foi o melhor modelo preditivo da Autoeficácia, composto pelas variáveis predictoras: Liderança Transformacional ($p<0.001$), Neuroticismo (de forma negativa; $p<0.001$), Trabalho de Equipa ($p<0.001$), Interação com a Equipa no último ano ($p<0.005$), e Comunicação ($p<0.005$).

4.4. Diferenças de médias entre Ramos

Foi utilizado o teste de diferenças de médias para mais do que dois grupos (ANOVA). Apenas foram identificadas diferenças significativas relativamente à Liderança, especificamente na dimensão LF ($p<0.005$). Foram identificadas diferenças significativas entre a Força Aérea (FA) e Exército ($\bar{x}$ FA=2.950, $\bar{x}$ Exército=3.413; $p<0.005$) e entre a FA e a Marinha ($\bar{x}$ FA=2.950, $\bar{x}$ Marinha=3.411; $p<0.005$) no que concerne à dimensão LF do QLM.

⁷ Modelo 1: Lid. Transformacional; Modelo 2: Lid. Transformacional e Neuroticismo; Modelo 3: Lid. Transformacional, Neuroticismo e Trabalho de equipa; Modelo 4: Lid. Transformacional, Neuroticismo, Trabalho de Equipa e Interação com equipa no último ano; Modelo 5: Lid. Transformacional, Neuroticismo, Trabalho de Equipa, Interação com equipa no último ano e Comunicação.

4.5 Diferenças de médias – participação em missões operacionais

A variável participação em missões operacionais (número de meses) foi categorizada numa variável dicotômica (Sim/Não). Foi utilizado o Teste *T-Student* para comparação de médias entre dois grupos. A Autoeficácia em liderança não revelou diferenças significativas nos militares com e sem experiência em missões operacionais ($p>0.005$). Das restantes variáveis em estudo, apenas a EI revelou diferenças significativas entre militares com experiência operacional ($\bar{x}=3.78$) e sem experiência operacional ($\bar{x}=4.01$).

5. Discussão de Resultados

A evidência empírica encontrada permite confirmar cinco das seis hipóteses colocadas, sendo que a H4 é rejeitada (Quadro 2).

Quadro 1 – Mapa conceptual representativo do modelo de análise subjacente ao estudo

H1: A Liderança Transformacional prediz, de forma positiva, a Autoeficácia em Liderança.	✓
H2a: O Neuroticismo apresenta uma relação negativa com a a Autoeficácia em liderança.	✓
H2b: A Conscienciosidade apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.	✓
H3a: A competência Comunicação apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.	✓
H3b: A competência Tomada de Decisão apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.	✓
H4: A participação em missões operacionais apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.	✗

Tendo por base a análise dos dados recolhidos é confirmada a H1, tendo-se sido evidenciada não só uma correlação significativa positiva entre a dimensão e todos os comportamentos de liderança transformacional, como também foi confirmado o efeito explicativo causal da dimensão Liderança Transformacional na predição de Autoeficácia em Liderança. Estes resultados vão ao encontro do evidenciado na literatura (Barbuto, 2007; Hannah et al., 2012), sendo que expande as mesmas conclusões para o âmbito castrense.

Confirma-se a H2a, sendo que os dados sustentam a evidência de uma relação significativa negativa entre a Autoeficácia em Liderança e o Neuroticismo, indo ao encontro do evidenciado na literatura (Johar et al., 2013; Judge et al., 2002; Sarubin et al., 2015). Confirma-se igualmente a H2b, tendo sido demonstrado que a conscienciosidade apresenta uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança.

Confirma-se a H3a, tendo sido evidenciada uma relação positiva causal da Comunicação com a Autoeficácia em Liderança. Os resultados encontram sustento no estudo apresentado por Azevedo (2022), onde foi identificada a Comunicação como uma das principais preditoras na Liderança Emergente em contexto académico militar. Verifica-se igualmente uma relação significativa positiva entre a Tomada de Decisão e a Autoeficácia em Liderança, pelo que é confirmada a H3b, sendo de salientar que no que concerne às correlações efetuadas entre as competências de Liderança e a autoeficácia em Liderança, a Tomada de Decisão foi a variável

que apresentou uma correlação mais elevada com a Autoeficácia, embora não tenha sido significativa no modelo de predição. Os resultados vão também ao encontro dos evidenciados por Azevedo (2022).

Por último, os dados analisados rejeitam a H4, não se verificando o estabelecimento de uma relação positiva entre a participação em missões operacionais e a Autoeficácia em Liderança. A participação em missões operacionais (duração em meses) não foi significativa no modelo e não foram encontradas diferenças significativas na Autoeficácia em Liderança, entre militares com e sem experiência em missões operacionais. Esta hipótese não sendo suficientemente sustentada em literatura existente, deriva de uma linha exploratória concetual que padronizava as missões como “eventos práticos” de treino, sendo que estudos anteriores permitem relacionar a Autoeficácia com o treino formal em liderança (Kwok et. al., 2020). Assim, não se tendo confirmado esta relação, a mesma poderá dever-se ao fato de o número de participantes que referiu ter participado em missões operacionais ser pequeno face à dimensão da amostra.

6. Conclusões

Liderança e Comando são conceitos distintos, mas estreitamente ligados em contexto militar, onde a eficácia do Comandante em regra se associa à sua capacidade enquanto líder.

O presente estudo encontra-se alicerçado numa estratégia quantitativa (operacionalizada através de recolha de dados por questionário, a uma amostra de 103 militares), assente num desenho de estudo de caso (Yin, 2005). Para a condução do mesmo, estabeleceu-se a seguinte QC de investigação: Qual o impacto dos fatores de personalidade, participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança na Autoeficácia em Liderança dos oficiais dos três ramos das Forças Armadas (FFAA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR)?

Relativamente ao OE1, analisar a relação existente entre os estilos de liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR, e em resposta à correspondente QD1, verificou-se que a Liderança Transformacional revelou uma relação positiva com a Autoeficácia em Liderança, tendo demonstrado que todos os comportamentos de liderança do tipo Transformacional apresentam uma relação positiva e significativa com a Autoeficácia em Liderança. A dimensão Liderança Transformacional apresentou igualmente uma excelente capacidade preditiva da variável dependente, tendo sido a variável que mais contribuiu para o modelo preditivo. Estes resultados reforçam a importância da adoção de um estilo tendencialmente transformacional, que para além do incremento ao nível da Autoeficácia dos líderes, também atua de forma muito positiva ao nível da satisfação, motivação e comprometimento dos subordinados (Judge & Piccol, 2004). Não obstante, e tal como sugerido no modelo FRLM (Bass & Avolio, 1995), e tendo por base as correlações significativas estabelecidas entre a Liderança Transacional e a Autoeficácia em Liderança, salienta-se que a liderança transformacional incrementa a eficácia da liderança transacional e não a deve substituir. Desta forma, e tal como sugeridos pelos autores (Bass & Avolio, 1995), diferentes contextos requerem diferentes comportamentos de liderança, e articular diferentes tipos de comportamentos é essencial para o sucesso. Salienta-se os resultados obtidos, no que concerne às diferenças de médias das dimensões/comportamentos

de liderança entre militares com/sem experiência em missões. A única diferença de médias obtida foi na Estimulação Intelectual (dimensão Transformacional), que apresentou uma média significativamente inferior no grupo com experiência operacional em missões, sugerindo que poderá existir uma tendência para utilizar de forma menos frequente alguns comportamentos de liderança do espectro transformacional em ambientes mais adversos.

No que concerne ao OE2, analisar a relação existente entre os fatores de personalidade e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR, e em resposta à correspondente QD2, verificou-se que tanto a Conscienciosidade como o Neuroticismo apresentam uma relação significativa com a Autoeficácia em Liderança. Destaca-se ainda o facto da Conscienciosidade apresentar o valor médio mais elevado no que concerne aos *Big Five*. Destaca-se o fator de personalidade Neuroticismo, por apresentar uma relação preditiva (negativa) com a Autoeficácia em Liderança, sendo a segunda variável com maior capacidade preditiva do modelo de predição da Autoeficácia (a seguir à Liderança Transformacional). Salienta-se também que embora não tenham apresentado capacidade preditiva no modelo, existe uma relação significativa e positiva dos fatores Extroversão e Abertura à Experiência com a Autoeficácia em Liderança.

Relativamente ao OE3, analisar a relação existente entre a importância atribuída às competências de Liderança e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR, e em resposta à correspondente QD3, foi identificada uma relação causal entre a perceção de importância atribuída à Comunicação e a Autoeficácia em Liderança. Embora não tenha sido identificada no modelo preditivo, a Tomada de Decisão apresentou uma correlação significativa com a Autoeficácia em Liderança. Em acréscimo, a importância atribuída ao Trabalho de Equipa foi identificada como significativa no modelo causal.

Relativamente ao OE4, analisar a relação existente entre a participação em missões operacionais e a Autoeficácia em Liderança nas FFAA e GNR, não foi identificada qualquer relação significativa entre ambas as variáveis em análise.

No que respeita ao OG, analisar o impacto dos fatores de personalidade (*Big Five*), participação em missões operacionais, estilos e competências de liderança na Autoeficácia em Liderança, e em resposta à decorrente QC, foi identificado um modelo explicativo da Autoeficácia em Liderança no contexto militar (capacidade explicativa de 64.2% da variável dependente), composto pelas seguintes variáveis (por ordem de importância no modelo): Liderança Transformacional, Neuroticismo (relação negativa), importância atribuída à Competência Trabalho de Equipa, qualidade da interação com a equipa no último ano, e importância atribuída à competência Comunicação.

O contributo do presente estudo traduz-se na evidência empírica encontrada, no que concerne à identificação de um modelo explicativo da Autoeficácia em Liderança.

Como limitações do estudo, identificam-se duas, alheias à investigação e que não restringiram a natureza das conclusões identificadas. A primeira, diz respeito ao facto de a recolha de dados ter sido circunscrita a uma amostragem por conveniência, que incluiu apenas a categoria de oficiais de um único posto (Capitão/Primeiro-Tenente), o que impossibilita a generalização de resultados ao universo em estudo. A segunda remete para a natureza dos

instrumentos aplicados, por constituírem medidas de autorrelato, baseadas na percepção de cada respondente, e que pela sua natureza, podem estar sujeitas a enviesamentos. Contudo, a natureza das conclusões obtidas foi concordante com a literatura existente.

Quanto a estudos futuros, sugere-se a possibilidade de inclusão de mais variáveis demográficas, como a idade e género, e deve ser considerada uma amostra mais alargada, e diversificada em termos de posto/categoria. Sugere-se também, a inclusão de medidas reais de eficácia em liderança e o seu cruzamento com a Autoeficácia (percepção) em Liderança.

Como recomendação de ordem prática, recomenda-se o contínuo investimento na formação/ensino da liderança ao longo da carreira, com particular destaque para o desenvolvimento e treino de competências (nomeadamente ao nível da Comunicação, Trabalho de Equipa e Tomada de Decisão), e para a aplicabilidade do modelo FRLM (Bass & Avolio, 1995), na formação e desenvolvimento de líderes.

Referências bibliográficas

- Adair, J. (2009). *Effective Leadership* (Rev. ed.). London: Pan Macmillan.
- Anderson, N., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 1-22. <https://doi.org/10.1002/jls.20150>
- Azevedo, P. (2022). *Predição de Liderança Emergente: Estudo de caso num exercício de campo na Academia da Força Aérea Portuguesa*. (Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Aeronáutica Militar). Academia da Força Aérea Portuguesa [AFA], Sintra.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press.
- Barbuto, J., & Lance L. (2007). *Full Range Leadership*. University of Nebraska-Lincoln Extension.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/ps.1191>
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). *Avaliação rápida da personalidade: Estudo preliminar da versão portuguesa reduzida de 10 itens do big five inventory*. Trabalho apresentado em XIII Congresso Internacional sobre Avaliação: Formas e Contexto. In Actas do XIII Congresso Internacional sobre Avaliação: Formas e Contexto, Braga, Portugal.
- Bass, (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing
- Booth, T., Murray, A. L., Marples, K., & Batey, M. (2013). What role does neuroticism play in the association between negative job characteristics and anxiety and depression. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2013.04.001>
- Boyatzis, R. E. (1994). Stimulating self-directed learning through the managerial assessment and development course. *Journal of Management Education*, 18(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/105256299401800305>
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., & Ackerman, P. L. (2006). Incremental Validity of the Typical Intellectual Engagement Scale as Predictor of Different Academic Performance Measures. *Journal of Personality Assessment*, 87(3), 261–268. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8703_07
- Choi, S. B., Jung, K. & Kang, S. W. (2022). What hinders team innovation performance? Three-way interaction of destructive leadership, intra-team conflict, and organizational diversity. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879412>
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>
- Coelho, P., Palma, P., Jorge, A. & Gomes, A. (2018, February). *A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo*. Paper presented at the 3rd International Symposium on Command and Leadership. Academia Militar: Lisboa.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Personality stability and its implications for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 6(5), 407-423. [https://doi.org/10.1016/0272-7358\(86\)90029-2](https://doi.org/10.1016/0272-7358(86)90029-2)
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1177/0898010192064034>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ellert, R. K. (2008). *Leadership Competencies Needed by Future Army Education Services Officers*. Georgia Southern University. [Online]. Retirado de <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/252>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Fitzgerald, S. & Schutte, N. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*. 29(5), 495-505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
- Goldberg, L. R. (1981). Language and Individual Differences: The search for universals in Personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141-165. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Gomes, D., Ribeiro, N. & Ludwikowska, K. (2023). Leadership, Diversity and Inclusion in Organizations. *Frontiers in Psychology*. Vol. 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1184939>
- Hannah, S. T., Avolio B. J., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2012). Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 118(2), 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.007>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. (2a Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Jesuíno, C. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Johar, S. S., Shah, I. M., & Bakar, Z. (2013). Neuroticism Personality and Emotional Intelligence of Leader, and Impact Towards Self-esteem of Employee in Organization. *Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.06.580>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- King, A. (2019). *Command – The Twenty First Century General*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Kwok, K., Shen, W., & Brown, D. J. (2020). I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101422>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lopes, G., Fachada, C. & Gomes, A. (2018). Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências militares*, VI(1), 221-253. Retirado de <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Northouse, P., (2004). *Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research Journal*, 355-361. <https://doi.org/10.12691/ajnr-7-5-20>
- OTAN. (2019). *NATO Military Terms and Definitions*. [Online] Retirado de <https://archives.nato.int/nato-military-terms-and-definitions>.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235. <https://doi.org/10.1002/job.137>
- Peterson, J. (2017). *20 Minutes on Understand Myself*. [Vídeo] Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=4ldzC6mJzLA&list=LL&index=4>
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the big five inventory in english and german. *Journal of Research in Personality*, 41, 203-212. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- Ribeiro, A. S. (2021). *Ser chefe militar em tempo de crise*. [Online] Retirado de: <https://caecplp.org/wp-content/uploads/2021/02/Almirante-Silva-Ribeiro-CAE-CPLP-Ser-chefe-militar-em-tempo-de-crise.pdf>
- Rouco, J. (2012). Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. Universidade Lusíada.
- Rouco, J., & Sarmento, M. (2010). Perspetivas do Conceito de Liderança. *Proelium – Revista da Academia Militar*, março, Série VI, n.º 13, 71-90.
- Rosinha, A. P. (2023). *Construção da identidade de liderança enquanto processo social*. Revista Militar, 2663, 983-1019.
- Santos, L. A. B. & Lima, J. M. M. V. (Coords.). (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarubin, N., Wolf, M., Giegling, I., Hilbert, S., Naumann, F., Gutt, D., Jobst, A., Sabaß, L., Falkai, P., Rujescu, D., Bühner, M., & Padberg, F. (2015). Neuroticism and extraversion as mediators between positive/negative life events and resilience. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.03.028>
- Spencer, L. e Spencer, S., 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley e Sons.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899–926. <https://doi.org/10.1111/1744-6570.1999.tb00184.x>
- US Army (2012). *Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22 – Army Leadership* alteração nº1. Washington DC: Department of the Army Headquarters.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Editora Atena.
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. (2003) *Military leadership: A context specific review*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

- Young, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between Facets and Domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880–896. <https://doi.org/0022-3514.93.5.880>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>

