



# **ACADEMIA MILITAR**

## **O Processo de Emergência da Liderança na Academia Militar**

**Aspirante de Administração Militar Misselis Cremildo Zaqueu**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Artilharia António Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2014**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **O Processo de Emergência da Liderança na Academia Militar**

**Aspirante de Administração Militar Misselis Cremildo Zaqueu**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Artilharia António Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2014**

## **Dedicatória**

À minha família por todo  
apoio e compreensão  
que me dispensaram

## **Agradecimentos**

A realização do presente Trabalho de Investigação Aplicada, que tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, contou com importantes apoios e incentivos, sem os quais não se teria tornado uma realidade, aos quais estarei eternamente grato.

Ao Sr. Tenente-Coronel (Doutor) António Rosinha, por ter aceitado o convite para ser meu orientador, pelo total apoio, pela disponibilidade, pelo saber que transmitiu, pelas críticas e total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização desta investigação e por todas palavras de incentivo.

Ao Sr. Major (Doutor) David Pascoal Rosado, pelo conhecimento, experiência, a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar as suas aulas em que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica, científica e militar e por todo apoio que prestou na qualidade de Diretor de Curso.

Ao Sr. Coronel Vilas Leitão, o meu sincero agradecimento pelo apoio, amizade e total disponibilidade que sempre revelou para comigo. O seu apoio foi determinante na elaboração desta investigação.

Ao Sr. Capitão Castro, que na qualidade de diretor do tirocínio sempre demonstrou uma preocupação e interesse pelo bem-estar pessoal e académico dos tirocinantes.

Ao Sr. Doutor Ricardo Oliveira pela amabilidade em dispor do seu tempo e do seu conhecimento no apoio, correção e tradução do *Abstract* do presente TIA.

À Dra. (Mestre) Teresa Almeida, pelo apoio prestado durante a fase de revisão e correção desta investigação.

E, finalmente, à Minha Família, em especial aos meus Pais (Anastácio Zaqueu e Isabel Godinho), às minhas Irmãs (Nilma e Marla) e a minha Noiva (Tela da Graça Naiete) um enorme obrigado por serem modelos de coragem e por acreditarem sempre em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir, e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

A todos vós, muito obrigado!

Misselis Cremildo Zaqueu

## **Epígrafe**

“A educação é a arma mais poderosa que se pode usar para mudar o mundo”

**Nelson Mandela (1918 - 2013)**

## Resumo

Contrariando as abordagens tradicionais de liderança, segundo as quais os traços de personalidade não parecem prever a liderança, as perspectivas mais recentes sublinham a importância destas variáveis ao nível da influência e da sua relação como preditores no processo de emergência da liderança nos indivíduos, em especial nos grupos de trabalho.

O presente trabalho de investigação aplicada procura contribuir para uma melhor compreensão e explicitação das variáveis que estão na base da emergência da liderança nos cadetes da Academia Militar de Portugal. Em particular, analisa de que forma a estabilidade emocional (resiliência emocional e limite de desordem emocional), o conflito intragrupal (conflito de relacionamento e o conflito de tarefa) e os cinco grandes fatores de personalidade *Big Five* (extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência) explicam a emergência da liderança. De forma adicional explora-se o comportamento evolutivo, destes fatores/traços, ao longo de quatro anos de formação na Academia Militar de Portugal.

Participaram no nosso estudo trezentos e vinte e dois cadetes das várias armas e serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana, com idades compreendidas entre os dezassete e os vinte e quatro anos. Para a prossecução deste estudo foram utilizados o *NEO-Five-Factor* (Costa & McCrae, 1992), para a avaliação das cinco dimensões do *Big Five*. Para medir o limite de desordem e a resiliência emocional, recorremos ao Questionário de Estabilidade Emocional (Li, Chun, Ashkanasy e Ahlstrom, 2012). Para a avaliação da liderança emergente, foi utilizada a Escala de Controlo Sociopolítico desenvolvida por Zimmerman e Zahnister (1991). Por fim recorremos à Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (Jehn 1997; Pearson, Ensley & Amason, 2002), constituída por duas subescalas, o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento.

Os resultados apoiam a ideia de que a estabilidade emocional, o conflito de relacionamento, a extroversão e a abertura à experiência estão positivamente relacionados com a emergência da liderança dos futuros líderes militares. As análises realizadas permitiram também concluir que o desenvolvimento dos conflitos é diferente, ao longo da permanência dos cadetes na Academia Militar de Portugal.

**Palavras-Chave:** Emergência da Liderança; Cadetes; Traços de Personalidade *Big Five*; Estabilidade Emocional; Conflito Intragrupal.

## **Abstract**

Contrary to traditional approaches on leadership - that personality traits do not seem to predict leadership, the most recent perspectives underline the importance of these variables, in terms of influence and relation, as predictors on the process of leadership emergence on individuals, especially in workgroups.

This applied research work seeks to contribute to a better understanding and explanation of the variables which form the basis of leadership emergence in the Cadets of the Portuguese Military Academy. In particular, it analyses the ways in which emotional stability (emotional resilience and emotional disorder threshold), the intra-group conflict (relationship conflict and the task conflict) and the “big five” factors (extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism and openness to experience) explain the emergence of leadership.

In addition, it explores the process by which these factors/traits evolved throughout the four years of training in the Portuguese Military Academy. Three hundred and twenty two cadets from different arms and services with ages ranging from seventeen to twenty-four participated in the study.

For this study, the NEO Five-Factor (Costa & McCrae, 1992) was used, for the evaluation of the five dimensions - “Big Five”. For measuring the disorder threshold and the emotional resilience, the Emotional Stability questionnaire (Li, Chun, Ashkanasy and Ahlstrom, 2012), was used. As for the emergence of leadership, the socio-political control scale developed by Zimmerman and Zahnister (1991) was used. In the end, the scale for Intragroup conflict evaluation (Jehn 1997; Pearson, Ashley & Amazon, 2002) was applied. It consists two subscales, the task conflict and the relationship conflict.

The results supported the idea that emotional stability, relationship conflict, extraversion and openness to experience are positively related to the leadership emergence of the future military leaders. The analysis also concluded that the development of conflicts varies during the period of time that cadets stay at the Portuguese Military Academy.

**Keywords:** Emergence of Leadership; Cadets; Big Five Personality Traits; Emotional Stability; Intragroup Conflict.

## Índice Geral

Dedicatória .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Epígrafe .....	iv
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Índice Geral .....	viii
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas .....	xiii
<b>Parte I – Sustentação Teórica .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 - Enquadramento do TIA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema .....	2
1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos da Investigação .....	2
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas .....	3
1.5. Orientação Metodológica e Modelo de Investigação.....	4
1.6. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos .....	4
<b>Capítulo 2 - Perspetiva Evolutiva do Conceito de Liderança.....</b>	<b>6</b>
2.1. A Liderança.....	6
2.2. Da Liderança Formal à Liderança Informal .....	10
<b>Capítulo 3 - Emergência da Liderança .....</b>	<b>13</b>
3.1. Conceito de Liderança Emergente .....	13
3.2. As Variáveis Explicativas da Liderança Emergente .....	15

3.2.1. Liderança Emergente e a Estabilidade Emocional.....	21
3.2.2. Liderança Emergente e o Conflito Intragrupal .....	22
3.2.3. O Modelo do Cinco Grandes Fatores de Personalidade .....	24
<b>Parte II – Sustentação Prática.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos.....</b>	<b>27</b>
4.1. Introdução .....	27
4.2. Hipóteses .....	28
4.3. Modelo de Análise.....	29
4.4. Caracterização da Amostra.....	29
4.5. Instrumentos .....	30
4.5.1. O Inventário Big Five .....	30
4.5.2. Questionário de Estabilidade Emocional .....	31
4.5.3. Escala de Controlo Sociopolítico.....	31
4.5.4. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal .....	31
4.6. Procedimento .....	32
<b>Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>33</b>
5.1. Introdução .....	33
5.2. Estatística Descritiva Geral e Consistência Interna .....	33
5.3. Estatística Descritiva por Escala.....	35
5.3.1. Inventário Big Five .....	35
5.3.2. Questionário de Estabilidade Emocional .....	36
5.3.3. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal .....	38
5.3.4. Escala de Controlo Sociopolítico.....	39
5.4. Estatística Inferencial e Discussão dos Resultados .....	40
5.5. Discussão dos Resultados.....	46

5.5.1. Relação entre a Estabilidade Emocional e a Liderança Emergente .....	47
5.5.2. Relação Entre os Big <i>Five</i> e a Liderança Emergente.....	48
5.5.3. Relação entre o Conflito Intragrupal e a Liderança Emergente.....	49
5.5.4. Evolução do Conflito Intragrupal na AM .....	49
5.5.5. Evolução dos <i>Big Five</i> ao longo da AM .....	50
5.6. Síntese.....	51
<b>Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>52</b>
6.1. Introdução .....	52
6.2. Verificação das Hipóteses e Resposta às Perguntas Derivadas .....	52
6.3. Resposta à Pergunta de Partida .....	54
6.4. Cumprimento dos Objetivos .....	54
6.5. Limitações da Investigação.....	55
6.6. Propostas e Sugestões .....	55
<b>Bibliografia .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>1</b>
Apêndice A: Caracterização da Academia Militar .....	2
Apêndice B: As Diferentes Visões da Liderança .....	4
Apêndice C: Questionários .....	5
Apêndice D: Caracterização Sociodemográfica dos Participantes.....	18
Apêndice E: Análise da Consistência Interna IBF .....	19
Apêndice F: Regressão Linear (método <i>Enter</i> ) .....	20
Apêndice G: Regressão Linear (método <i>Stepwise</i> ) .....	21
<b>ANEXOS .....</b>	<b>20</b>
Anexo A: Etapas do Procedimento de Investigação.....	21

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada .....	5
Figura n.º 2 - Modelo conceptual multinível.....	16
Figura n.º 3 - Modelo conceptual .....	17
Figura n.º 4 - Modelo de análise .....	29
Figura n.º 5 - Caracterização da amostra.....	30
Figura n.º 6 - Respostas obtidas no IBF .....	35
Figura n.º 7 - Respostas obtidas na questão BF10 .....	36
Figura n.º 8 - Respostas obtidas na questão .....	36
Figura n.º 9 - Respostas obtidas na questão BF4 .....	36
Figura n.º 10 - Respostas obtidas na questão BF11 .....	36
Figura n.º 11 - Respostas obtidas no QEE.....	37
Figura n.º 12 - Respostas obtidas na questão D.E2 .....	37
Figura n.º 13 - Respostas obtidas na questão D.E2 .....	37
Figura n.º 14 - Respostas obtidas na questão R.E4 .....	37
Figura n.º 15 - Respostas obtidas na questão R.E2 .....	37
Figura n.º 16 - Respostas obtidas na EACI .....	38
Figura n.º 17 - Respostas obtidas na questão CT.4 .....	38
Figura n.º 18 - Respostas obtidas na questão CR.4 .....	38
Figura n.º 19 - Respostas obtidas na ECS .....	39
Figura n.º 20 - Respostas obtidas na questão L.E2 .....	39
Figura n.º 21 - Respostas obtidas na questão L.E6 .....	39
Figura n.º 22 - Evolução dos traços de personalidade Big Five na AM.....	42
Figura n.º 23 - Evolução do conflito intragrupal na AM.....	43
Figura n.º 25 - Brasão da AM .....	2
Figura n.º 26 - Organigrama da Academia Militar.....	3
Figura n.º 27 - Etapas do procedimento .....	21
Figura n.º 28 - As diferentes visões da liderança .....	4

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Diferenças entre o líder formal e informal.....	12
Tabela n.º 2- Os traços de personalidade Big Five.....	26
Tabela n.º 3- Análise descritiva e CI dos instrumentos.....	33
Tabela n.º 4- Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo .....	41
Tabela n.º 5- ANOVA Big Five .....	42
Tabela n.º 6- ANOVA conflito intragrupal .....	43
Tabela n.º 7- Regressão linear (método Enter).....	45
Tabela n.º 8 - Análise da regressão linear (método Stepwise) .....	46
Tabela n.º 9 - Distribuição do género.....	18
Tabela n.º 10 - Distribuição dos cadetes pelos cursos.....	18
Tabela n.º 11- Distribuição dos cadetes por ramo.....	18
Tabela n.º 12-Distribuição dos cadetes por ano .....	18
Tabela n.º 13 - Estatística da CI IBF .....	19
Tabela n.º 14 - Estatística CI IBF se item excluído.....	19
Tabela n.º 15 - Variáveis Inseridas/Removidas .....	20
Tabela n.º 16 - Resumo do modelo .....	20
Tabela n.º 17 - ANOVA .....	20
Tabela n.º 18 - Coeficientes .....	20
Tabela n.º 19 - Variáveis Inseridas/Removidas .....	21
Tabela n.º 20 - Resumo do modelo .....	21
Tabela n.º 21 - ANOVA .....	21
Tabela n.º 22 - Coeficientes .....	22
Tabela n.º 23 - Variáveis excluídas .....	22

## Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AM	Academia Militar
Cad Al	Cadete Aluno
CCA	Comandante de Companhia Aluno
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CGFP	Cinco Grandes Fatores de Personalidade
Cmdt	Comandante
Comp. Al.	Companhia de Alunos
CR	Conflito de Relacionamento
CT	Conflito de Tarefa
<i>Docs</i>	<i>Documents</i>
EACI	Escala de Avaliação de Conflito intragrupal
ECS	Escala de Controlo Sociopolítico
EE	Estabilidade Emocional
EL	Emergência da liderança
ESPUM	Ensino Superior Público Universitário Militar
EXE	Exército
GNR	Guarda Nacional Republicana
IBF	Inventário <i>Big Five</i>
KAS	Knowledge ability and Skill
LDE	Limite de Desordem Emocional
LF	Liderança Formal
LI	Liderança Informal
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NEP	Norma de Execução Permanente
Of	Oficial
QEE	Questionário de Estabilidade Emocional
RE	Resiliência Emocional
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

## **Parte I – Sustentação Teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Enquadramento do TIA**

##### **1.1. Introdução**

No âmbito dos cursos ministrados na Academia Militar<sup>1</sup> (AM), surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “ O Processo de Emergência da Liderança na Academia Militar ” e que se enquadra na área da liderança. Este estudo tem como objetivo principal analisar, estudar e caracterizar a ocorrência da emergência da liderança (EL) nos futuros líderes militares, mais concretamente nos cadetes alunos (Cad Al) da AM.

A questão de como desenvolver líderes eficazes é uma das mais importantes para as organizações militares, assim sendo, é importante saber desde cedo qual é o potencial para assumir papéis de liderança nas camadas mais baixas da hierarquia militar, uma vez que os líderes militares são responsáveis por inúmeras vidas em tempos de guerra. (Paunonen, Lonqvist, Verkasalo, Leikas & Nissinen, 2006).

A AM como um estabelecimento de ensino superior público universitário militar (ESPUM) desenvolve atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais (Of) destinados aos quadros permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana (Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro), reunindo as condições ideais para o desenvolvimento desta investigação. O exercício de comando mereceu, desde 1837, a atenção dos currículos ministrados na AM, constituindo a ética e a deontologia militares - a par da arte de comando - os antecedentes do conceito de liderança (Leitão & Rosinha, 2007).

O estudo das variáveis explicativas do processo ou da forma como emerge a liderança ao longo do processo de formação na AM, constitui o núcleo central do presente trabalho de investigação.

---

<sup>1</sup> Ver Apêndice A.

Um número significativo de investigações sobre liderança nos últimos anos tem-se centrado na componente cognitiva e na capacidade de resolução de problemas (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman & Reiter-Palmon, 1993; Philips & Hunt, 1992), como variáveis explicativas dos líderes eficazes. Em parte, esta ênfase nas variáveis cognitivas tem como assunção de que os traços de personalidade não parecem predizer com exatidão a liderança, pelo menos de forma independente de outras variáveis não cognitivas que distinguem os bons líderes (Bass, 1998).

Portanto, o presente estudo fornece uma análise exploratória das variáveis individuais de personalidade e de grupo como preditores da EL, na linha de investigações neste âmbito (Lord, Vader & Allinger, 1986; Paunonen, Lonqvist, Verkasalo, Leikas, & Nissinen, 2006; Li, Chun, Ashkanasy, & Ahlstrom, 2012;), do início (1º ano) ao final (4º ano) da AM portuguesa.

## **1.2. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema**

Apesar da existência significativa de investigações sobre liderança, pouco se sabe acerca das variáveis que explicam a EL. Por se tratar de uma investigação sobre uma temática que ainda não foi abordada em contexto militar, com interesse em dar explicações sobre o que está na base da EL em Cad Al da AM, são estudadas variáveis individuais e de grupo. Além disso, a compreensão e explicitação das variáveis que explicam e determinam a EL são importantes na medida em que ajuda compreender de forma sistematizada como é que o processo ocorre ao longo dos quatro anos de permanência dos alunos na AM.

## **1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos da Investigação**

Com o presente TIA subordinado ao tema “O Processo de Emergência da Liderança na Academia Militar” pretende-se de uma forma geral identificar quais as variáveis individuais e de grupo que explicam a emergência da liderança dos futuros líderes militares na AM.

Dessa forma, para a materialização do objetivo geral acima descrito, é necessário estabelecer alguns objetivos específicos que se constituíram como intrínsecos na

prossecução deste estudo. Assim sendo, os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

- Verificar se existe alguma relação, positiva ou negativa, entre as variáveis de estabilidade emocional (limite de desordem emocional e a resiliência emocional), os traços de personalidade *Big Five* (extroversão, amabilidade, neuroticismo, conscienciosidade e abertura a experiência) e o conflito intragrupal, (conflito de tarefa, assim como o conflito de relacionamento) com a liderança emergente dos futuros líderes militares;
- Verificar se existem diferenças significativas entre os quatro anos de permanência na AM, quanto à emergência e evolução do conflito intragrupal;
- Verificar se existe alguma evolução nos alunos, no que respeita aos traços de personalidade *Big Five*, ao longo do seu percurso académico na AM.

#### 1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

“Uma boa pergunta de partida abordará o estudo do que existe ou existiu, e não o que ainda não existe... Não visa prever o futuro, mas captar um campo de constrangimentos e de possibilidades, bem como os desafios que esse campo define” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.42).

A pergunta de partida é a seguinte: **Quais as variáveis que explicam a emergência da liderança dos futuros líderes militares na Academia Militar?**

Uma vez criada a problemática através da pergunta de partida, surgem as seguintes perguntas derivadas (PD):

- **PD.1:** Estarão o limite de desordem emocional (PD.1a) e a resiliência emocional (PD.1b) positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares na AM?
- **PD.2:** Quais os traços de personalidade *Big Five* que estão positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares na AM?
- **PD.3:** Será que o conflito de relacionamento e o conflito de tarefa estão positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares na AM?
- **PD.4:** Será que existem diferenças significativas entre os quatro anos de permanência na AM, quanto à emergência de conflitos intragrupais? O conflito de relacionamento é mais

intenso no 1.º ano (PD.4a)? Será o 4.º ano o mais intenso, a nível do conflito de tarefa (PD.4b)?

– **PD.5:** Haverá diferenças significativas nos alunos quanto aos traços de personalidade *Big Five* ao longo do seu percurso académico na AM?

## 1.5. Orientação Metodológica e Modelo de Investigação

A presente investigação foi elaborada de acordo com a NEP<sup>2</sup> 520/2.<sup>a</sup> de 29ABR13 da AM e as orientações da Sra. Professora Doutora Manuela Sarmiento<sup>3</sup> e ainda algumas recomendações de Raimond Quivy e Luc Van Campenhoudt<sup>4</sup>, e tem por base o método científico<sup>5</sup>, que se inicia com a pergunta de partida e respetivas perguntas derivadas, cujas possíveis respostas se vão materializar em hipóteses.

Um dos primeiros passos desta investigação foi a pesquisa e análise documental de artigos, revistas científicas, livros, teses, dissertações e documentos eletrónicos disponíveis na internet, com o objetivo fundamental de enquadrar toda a investigação no que respeita à liderança emergente bem como as variáveis que explicam este fenómeno, para tal foram considerados os principais autores ligados ao tema em estudo.

Assim, como refere Sarmiento (2013, p.7) “numa investigação pode ser utilizado mais do que um método”. Neste TIA, os métodos utilizados foram os seguintes:

- Método histórico: interpretação do estado da arte;
- Método crítico: sugestão de alternativas de substituição de mudança;
- Método hipotético-dedutivo: verificação de hipóteses;
- Método de observação indireta: realização de questionários.

## 1.6. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

O presente TIA encontra-se dividido em seis Capítulos, desde o “Enquadramento do TIA” até ao capítulo das “Conclusões e Recomendações”.

---

<sup>2</sup> NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de redação do Relatório do TIA.

<sup>3</sup> Sarmiento Manuela (2013).

<sup>4</sup> Quivy e Campenhoudt (2013).

<sup>5</sup> Ver Anexo A.

O Enquadramento do TIA tem por fim orientar e enquadrar a investigação bem como justificar a pertinência do tema escolhido.

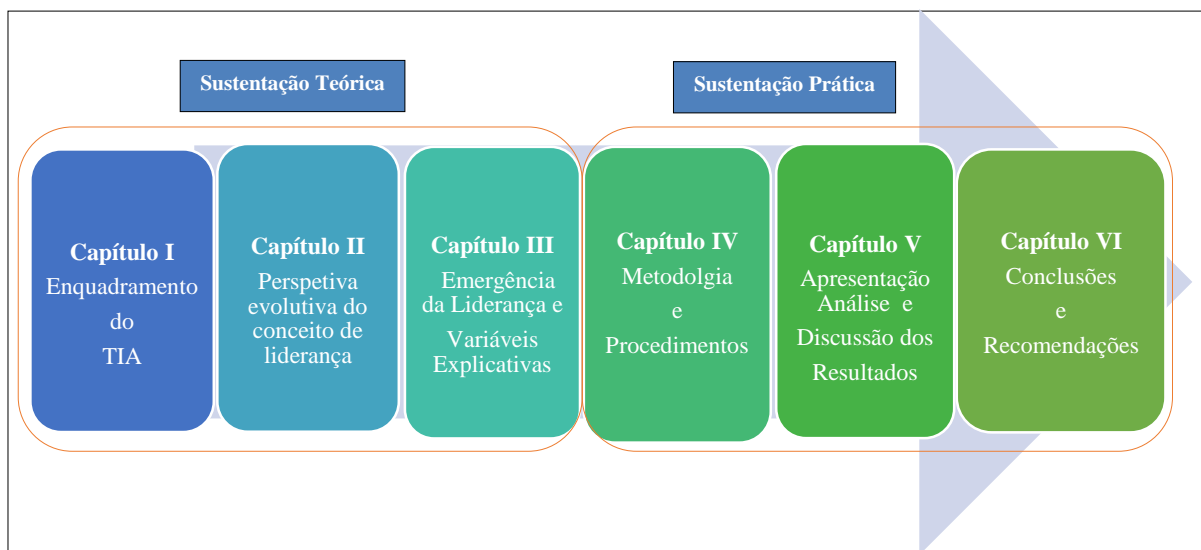
No segundo Capítulo é feito um resumo sobre a origem assim como a evolução que o termo “liderança” tem vindo a sofrer até à atualidade, terminando com a distinção entre a liderança formal e a liderança informal.

No Capítulo terceiro, é abordado o conceito de liderança emergente bem como as variáveis explicativas deste fenómeno.

Por sua vez, no quarto Capítulo refere-se a metodologia adotada na parte prática do TIA, isto é, o modelo de análise, as hipóteses, os instrumentos, a caracterização da amostra e o procedimento empregue durante a recolha dos dados até ao seu tratamento.

No quinto Capítulo, é feita a apresentação e análise dos dados obtidos, através de procedimentos estatísticos bem como a respetiva discussão dos resultados.

No final, Capítulo 6, retiram-se as respetivas conclusões e fazem-se algumas recomendações. De seguida, apresenta-se a figura n.º 1 que sistematiza a estrutura do presente TIA.



**Figura n.º 1 - Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada**

## **Capítulo 2**

### **Perspetiva Evolutiva do Conceito de Liderança**

*“A liderança é, fundamentalmente, sobre as mudanças. O que os líderes fazem é criar os sistemas e organizações que os gestores precisam, e, eventualmente, eleva-los para um nível totalmente novo... ou mudar em alguns aspetos básicos para tirar partido das novas oportunidades.”*

**John P.Kotter<sup>6</sup>**

#### **2.1. A Liderança**

A maioria dos autores que se debruçou e que mantém o seu interesse sobre o fenómeno da liderança “defende que o seu estudo teve início com a abordagem do líder universal, a qual tem origem na teoria dos “grandes homens”, ou seja, aqueles que eram conotados com uma imagem de poder e, invencibilidade, comandantes de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades excepcionais que os outros não possuíam, e eram responsabilizados pelos grandes eventos e ações históricas que marcaram a história da humanidade” (Ferreira, 2007, p.12).

No entanto, apesar do aparente consenso acerca da origem deste fenómeno, o mesmo não acontece no que diz respeito à sua definição<sup>7</sup>. Cada investigador que estuda este fenómeno, fruto dos seus trabalhos e experiências, deixa marcado o seu cunho pessoal, verificando-se assim uma emergência constante de novos ou renovados conceitos de liderança.

Além disso, os termos líder e liderança são recentes no vocabulário português. Em Portugal o conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comando, de longa tradição na literatura castrense (Leitão & Rosinha, 2007).

Há muitas formas de definir a liderança. Uma consulta a qualquer dicionário mostra que existem muitas definições de líder e de liderança, mas a aceção mais comum é a de

---

<sup>6</sup> Dr. John Paul Kotter (1947) é um autor e professor americano, é atualmente o presidente da Kotter Internacional e docente na Harvard Business School.

<sup>7</sup> Ver Apêndice B.

alguém que conduz outros, o que implica ter seguidores que seguem na mesma direção. Em alguns conceitos de liderança, confrontamo-nos com a presença de um processo de influência intencional que é exercida pelo menos por uma pessoa, com o propósito de guiar, dirigir, estruturar, chefiar ou coordenar atividades, ou seja, tentam traçar o rumo de um grupo ou organização (Ferreira, 2007, p.13).

Para Nye (2009, p. 11) “um líder é alguém que ajuda um grupo a estabelecer e alcançar objetivos comuns”. Para o mesmo autor, a liderança é uma relação social com três componentes essenciais: líderes, seguidores e os contextos nos quais interagem.

Yukl (2006, p. 8) define liderança como “o processo de influenciar os outros a entender e a concordar com o que precisa ser feito e de como fazê-lo, e o processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para o cumprimento de objetivos comuns”. Yukl vê a liderança segundo dois vetores:

No primeiro, defende que existe uma pessoa no interior de um grupo, denominado por “líder” com um papel específico de liderança e os outros membros são “seguidores”, apesar de este autor realçar também que esta distinção não impede que o líder desempenhe em simultâneo os dois papéis;

Numa segunda perspetiva, realça a influência exercida pelo líder nos restantes membros, a qual é exercida direta e indiretamente no sentido de condicionar não só a compreensão e interpretação das suas ações, mas também garantir, através dessa influência, o apoio e confiança de todos os membros. Deste modo, estamos na presença de uma clara distinção entre “líderes” e “seguidores”.

Segundo Osborne (2008, p. 5) “liderança é a capacidade de criar um ambiente em que todos sabem qual a contribuição que de si é esperada e se sentem completamente empenhados em fazer um trabalho excelente”.

Syroit (1996) considera a liderança como um “conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o intuito de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.

Chiavenato (2004, p. 340) apresenta uma definição um pouco mais completa ao afirmar que a “liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”.

O Manual de Liderança Militar da Academia Militar, define a liderança como: “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, meta e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.” (Vieira, 2002, p. 11).

Neste manual acrescenta-se também que, a ação de comando consiste no “exercício da autoridade que é conferida pelas leis e regulamentos (...)”<sup>8</sup> característica do comandante, chefe ou gestor, que tem por finalidade obter resultados e alcançar a missão, o que por si só, não necessita diretamente que estes sejam líderes, embora esteja provado que o grau de perfeição com que a missão é cumprida é indicativo desta capacidade de liderança.

Do ponto de vista de Chiavenato (2004, p. 32) a “liderança introduz força, vigor e rumo nas organizações”. Este ideal é partilhado por “todos os que comandam e sabem que a componente principal para cumprir a missão é o fator humano e que a liderança é uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais (...) garantindo o cumprimento da missão” (Rouco & Sarmento, 2011, p. 81). Nesta linha de pensamento podemos constatar que o êxito de uma organização depende fundamentalmente da competência da sua chefia que é indicado pela tão falada “arte de comandar” ou liderança.

Em termos militares, a liderança assume um protagonismo igual ou superior ao de qualquer outra organização, pública ou privada, do mesmo modo que qualquer exército, ainda que esteja equipado com as melhores e mais modernas armas, terá essas vantagens neutralizadas, se o comando de todos esses meios não for eficiente e competente.

Um exemplo desta opinião é a do General Eisenhower ao afirmar que “não há nenhum outro elemento no exército que tenha tão grande importância como a arte de comandar”; estas palavras foram proferidas, no final da 2ª Guerra Mundial, já depois do aparecimento de armas revolucionárias, como o radar e a bomba atómica.

Podemos igualmente, encontrar outro exemplo no livro, “*O rosto da batalha*” onde é relatado um episódio na idade média, em que “a presença no campo de batalha do próprio rei, visível a todos, e arriscando ostensivamente a vida no meio da confusão, constituiu um forte incentivo para os militares” (Keegan, 1976, p.86).

Outros grandes vultos da História mostraram a importância da liderança num contexto militar, como foi o caso de Napoleão Bonaparte ao afirmar que “um líder é um vendedor de Esperança”<sup>9</sup>. Também o Marechal Montgomery, comandante supremo adjunto

<sup>8</sup> Cfr. <http://www.citador.pt>, em 4 de Dezembro de 2013, às 19h37m.

<sup>9</sup> Cfr. <http://www.citador.pt>, consultado em 4 de Dezembro de 2013, às 20h30m.

das forças militares da NATO de 1951 a 1958, afirmou na escola do exército em 1952 que “ao saírem das Escolas Militares os novos oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados” (Vieira, 2002, p. 5).

Apesar de a liderança ter vindo a assumir inúmeras conceptualizações, os seguintes componentes podem ser identificados como centrais ao fenómeno:

- A liderança é um processo;
- A liderança envolve influência;
- A liderança ocorre em grupos;
- A liderança envolve objetivos comuns.

Com base nestes componentes, podemos usar a seguinte definição de liderança: a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Além disso, o próprio ato de definir a liderança como um processo sugere que a liderança não é uma característica ou um traço de que apenas algumas pessoas são dotadas aquando do seu nascimento (Northouse, 2013).

Do mesmo modo, para Yukl (2006), visualizar a liderança como um processo significa que os líderes afetam e são também afetados pelos seus seguidores positiva ou negativamente. A liderança pressupõe influência, isto é, a capacidade de influenciar os seus subordinados, os seus pares, e até os seus superiores no local de trabalho ou num contexto organizacional. Sem influência, é impossível ser-se líder. A liderança opera em grupos, isto é, implica liderar um grupo de pessoas que está comprometido com um objetivo ou propósito comum, utilizando vários meios eticamente corretos ao seu dispor. Assim, os líderes direcionam as suas energias e a dos seus seguidores para a consecução de algo em conjunto.

Ao abordarmos esta temática da influência no processo de liderança, é importante também referir que a influência baseada em valores de origem emocional pode concorrer para a realização excecional dos grupos e organizações. Os líderes inspiram os seguidores a sacrificarem-se de uma forma voluntaria por uma causa mais elevada e pelos interesses da organização de que fazem parte (Ferreira, 2007, p. 15). Yukl (2006) dá mesmo o exemplo dos militares que sacrificam a própria vida para cumprir a missão ou proteger os seus próprios camaradas.

No conceito de liderança, outros investigadores realçam a influência direta do líder noutros membros do grupo, e tal como Schein (1992, p. 2), defende que a cultura organizacional e a liderança constituem as duas faces da mesma moeda. Este autor visualiza a liderança como “a habilidade de se movimentar no exterior da cultura que criou o líder

para iniciar um processo de mudança evolutivo que melhor se adapte”. Ainda segundo este autor, a essência e o desafio último da liderança passam pelo papel fundamental dos líderes em reconhecer e perceber as limitações da própria cultura organizacional e adotar um processo de desenvolvimento que melhor se adapte à própria organização. Afirma ainda que aqueles líderes que decidirem aceitar este desafio têm que compreender primeiro a dinâmica da cultura organizacional.

Portanto, esta falta de unanimidade e aprovação na conceção de liderança levam a que muitos investigadores adotem uma definição de liderança, arbitrária e subjetiva. Consideram que alguns conceitos são mais úteis que outros, mas não deixam no entanto de sublinhar que não existe uma conceção única e consensual. Todas as definições dependem fortemente da dimensão e extensão da investigação, assim como do propósito e objetivo do próprio investigador (Ferreira, 2007, p.15).

Em resumo, o resultado das inúmeras investigações leva-nos ainda hoje a constatar a ausência de um conceito universal de liderança eficaz, capaz de dar resposta aos inúmeros e complexos desafios organizacionais (Burns,1978; Hersey & Blanchard 1988; Shein,1992, citado por Ferreira, 2007). No entanto, estudos recentes têm efetuado um esforço acrescido no sentido de garantir uma integração consistente das diferentes teorias defendidas ao longo das últimas décadas, ou seja, uma abordagem integrativa dos aspetos e comportamentos relevantes de cada uma delas (Collins, 2001; Addair, 2003; Yukl, 2006, citados por Ferreira, 2007, p.15).

## **2.2. Da Liderança Formal à Liderança Informal**

De acordo com Lourenço (2000, p. 1) a liderança formal (LF) é, geralmente, exercida por alguém que é designado exteriormente ao grupo (muitas vezes imposto ao grupo) e ocupa uma posição bem definida dentro da estrutura hierárquica oficial. É um tipo de liderança cujo comportamento e resultados esperados são prescritos, normalizados e oficialmente reconhecidos.

Para Plowman e Duchon (2007) a conceptualização mais comum de liderança é aquela em que a autoridade para liderar é investida primeiramente no indivíduo que se supõe ter a capacidade de prever, planear e de controlar os objetivos que a organização pretende alcançar. Os atributos desejáveis do líder associado a este modelo baseiam-se nos pressupostos de uma relação linear entre o projeto organizacional, a estratégia, o

comportamento humano, e o resultado desejável de eficácia organizacional. No entanto, essas expectativas não captam a realidade, nem são compatíveis com o ambiente não-linear em que vivemos.

Esta perspetiva convencional vê entre as principais funções de um líder as seguintes: projetar a organização para se “encaixar” no meio ambiente, planejar da estratégia e contratar as pessoas “certas” para desempenhar as funções específicas e alcançar os resultados esperados. O conceito de liderança eficaz decorrente deste ponto de vista não leva em consideração os possíveis efeitos de interação e influência recíproca entre os vários agentes dentro da organização e em todo o sistema em que a organização atua.

Com efeito, na perspetiva convencional em que a maioria das investigações se baseia, os líderes são vistos como heróis, quer no caso da eficácia organizacional, ou como bodes-expiatórios quando o resultado é o fracasso, sem, no entanto, levar em consideração as propriedades não lineares e emergentes da situação.

Por outro lado, segundo Lourenço (2000, p. 1) a liderança informal (LI) é exercida, com frequência, por alguém que não possui uma posição formal especial. A LI está fortemente associada à própria dinâmica do grupo em que ocorre. Um membro do grupo que não detém nenhuma posição especial, oficial, pode expressar uma ideia proveitosa, colocar uma questão pertinente, ajudar o grupo a formular um plano ou a fazer sugestões úteis ao líder formal.

Estes atos podem constituir um comportamento de liderança muito importante, ainda que não sejam atos de um líder formal. A partir desta nova perspetiva, a liderança é vista como um processo e um evento emergente decorrente da interação dinâmica entre os agentes ao longo do tempo (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marrion, Seers & Orton, 2006).

Além disso, muitas vezes, os investigadores não são claros quanto ao tipo de liderança a que se referem ou que estudam. A distinção entre os dois tipos de liderança referidos reveste-se de particular importância, nomeadamente quando se analisa a literatura sobre esta temática. Muitas das aparentes contradições podem ser desfeitas se, de uma forma clara, se identificar o tipo de liderança a que cada investigação se refere (Lourenço, 2000, p. 2).

Em síntese, como refere Jesuíno (1987, citado por Lourenço, 2000, p. 2), os estudos sobre liderança embora se encontrem divididos em duas grandes classes - a primeira incidindo em indivíduos investidos de autoridade legal ou formal, a segunda centrando-se em indivíduos que exercem maior influência em grupos para os quais não se procedeu, previamente, a uma designação formal do líder - a verdade é que tem sido, sobretudo, a investigação sobre liderança formal, a mais desenvolvida.

Em seguida encontra-se uma tabela-resumo na qual se encontram especificadas as principais diferenças entre o líder formal e o líder informal.

**Tabela n.º 1 - Diferenças entre o líder formal e informal**

<b>Líder formal</b>	<b>Líder informal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, supervisor;</li> <li>- O grau de poder é determinado pela posição ocupada;</li> <li>- Existe nomeação para o líder formal. Apesar dos seguidores/colaboradores estarem cientes de que devem seguir as orientações, nem sempre os responsáveis têm a capacidade de conduzir os colaboradores a atingir os objetivos propostos. Nesse momento pode atuar o LE, que não tem o mesmo título de liderança oficial, mas tem o dom e a capacidade de influenciar os seus companheiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não exerce uma liderança normativa, legal e nem sempre possui cargos importantes;</li> <li>- É uma pessoa comum, porém, com extraordinário brilho pessoal, fruto dos traços de inteligência, de comportamento ético, de domínio técnico a respeito de temas específicos e de ótimo relacionamento interpessoal;</li> <li>- Impõe-se com naturalidade e conquista o respeito e a admiração dos seus pares, pelo simples facto de ser uma pessoa completamente natural e autêntica;</li> <li>- As suas ações ou decisões são previamente analisadas, com o intuito de evitar futuras preocupações.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Montana e Charnov (1998, p. 221)

## **Capítulo 3**

### **Emergência da Liderança**

*“(...) a melhoria da formação em liderança (FEL), deve constituir uma preocupação permanente, pois o futuro da Instituição Militar depende, em grande parte, dos líderes que for capaz de criar.”*

**Coronel Tirocinado de Artilharia Vieira Borges (2012, p. 69)**

#### **3.1. Conceito de Liderança Emergente**

É consensual junto da comunidade científica a perspectiva segundo a qual o conceito de liderança é, no seu todo, resultado da identificação de dois tipos de liderança: a liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal e a liderança emergente (LE), conhecida também como informal. A LE corresponde àquela que é exercida por alguém independentemente da posição, oficial ou não, que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança, pode exercer uma influência decisiva no grupo ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo fazer sugestões úteis ao líder estatutário (Lourenço, 2000, p. 2).

Como afirma Lourenço (2000, p. 5) neste processo em direção aos objetivos do grupo, o líder estimula e habilita os seguidores a empregar todo o seu potencial. Deste modo, a liderança é atribuída a quem, no grupo, for percebido como desempenhando um papel fundamental ao suscitar nos outros o interesse pela procura, definição e prossecução coletiva dos objetivos comuns do grupo.

Segundo George e Sleeth (2000), a LE é de natureza informal, pois não é pré – determinada pela administração externa ou formalmente estabelecido pela equipa/grupo. O líder emergente pode emergir num ambiente com ou sem um líder formal atribuído, e é aceite por todos os membros da equipa/grupo como o líder, essa aceitação muitas das vezes é inconsciente.

Hogan e Curphy (1994) consideram a liderança emergente como o processo pelo qual os indivíduos passam a ser percebidos como líderes pelos outros no seu grupo. Um dos

resultados deste processo é a existência de líderes informais, os indivíduos que são capazes de influenciar os outros, mas que não necessariamente têm o poder mais formal no grupo. De acordo com esta concepção, é a capacidade de aceder ou de exercer esta influência informal que define um membro do grupo como um líder emergente. Cook (1994) define a liderança emergente como um processo de enquadramento da realidade para proporcionar uma base para a ação. Para Moss e Kent (1996), a liderança emergente é um processo social em que um indivíduo específico adota o papel de líder.

Mais recentemente, investigadores tais como Yammarino, Dione, Chun, e Dansereau (2005), chegaram à conclusão que a LE pode ser melhor entendida como um fenómeno multinível. A partir desta perspectiva a LE é definida como uma função de interação das características pessoais do líder, das propriedades do grupo que está a conduzir, e a tarefa na qual o grupo está envolvido. A LE é exposta quando os membros do grupo percebem um outro membro como o mais influente do grupo ou da organização, independentemente da posição que ocupa. Esta é exercida quando as outras pessoas na organização apoiam, aceitam, e encorajam o comportamento daquela pessoa. Esta forma de liderar não ocorre quando a pessoa é designada para uma posição formal, mas sim emerge ao longo do tempo através de comportamentos positivos de comunicação.

Para Curtin (2004) o processo de liderança emergente passa por três fases distintas:

- 1. A fase de orientação:** durante esta fase os potenciais líderes anunciam a sua candidatura para a posição de líder emergente. As diferentes características são percebidas pelo grupo e são atribuídas inicialmente aos diferentes membros. Durante esta fase outras características são utilizadas pelos membros do grupo para avaliar o potencial de liderança em resultado da falta de conhecimento sobre os outros membros do grupo.
- 2. A fase do conflito:** nesta fase, dois ou mais líderes passam à fase da candidatura causando desta forma um conflito pela liderança.
- 3. A fase da emergência:** finalmente, nesta fase, os membros do grupo voluntariamente subordinam-se ao líder que permaneceu e controlou a fase do conflito.

O membro do grupo que emerge como líder é aceite pelos outros membros do grupo como o contribuidor para que o grupo atinja os objetivos, correspondendo assim às expectativas que o grupo tem para com o seu líder. Quanto mais os líderes correspondem às expectativas dos grupos, mais pontos a seu favor eles conquistam dentro do grupo (Curtin, 2004).

Uma perspectiva única de LE é proporcionada pela teoria da identidade social (Hogg, 2001). A partir desta perspectiva, a LE é o grau com que a pessoa se adapta com a identidade

do grupo como um todo. Como os grupos se desenvolvem ao longo do tempo, um protótipo do grupo também se desenvolve. Os indivíduos emergem como líderes do grupo quando se tornam parecidos com o protótipo do grupo. Uma vez semelhante ao protótipo do grupo, este torna-se num líder atrativo, o que lhe confere alguma influência no grupo.

Por sua vez Côté, Lopes, Salovey e Miners (2010) definem a LE como um processo social através do qual, ao longo do tempo e de interações sociais, alguns indivíduos ganham papéis de liderança como resultado da aceitação e do reconhecimento do seu grupo.

Por fim, Hoffman, Griffin, e Gavin (2000) afirmam que cada membro do grupo é, deste modo, potencialmente um líder, na medida em que, como vemos, a liderança não é propriedade individual. As múltiplas interações em múltiplos níveis desempenham um papel importante na definição de cada nova interação e conseqüentemente, no quadro no qual emerge e se atualiza a liderança.

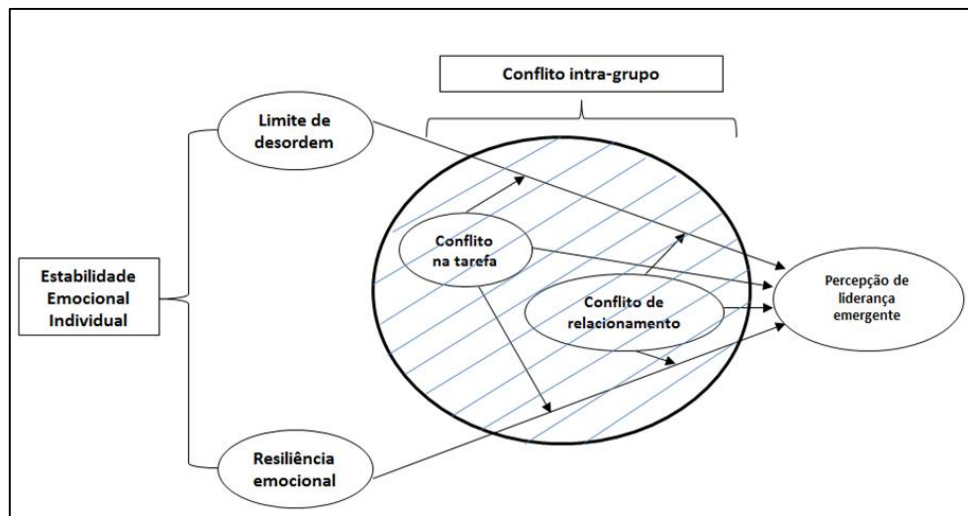
### **3.2. As Variáveis Explicativas da Liderança Emergente**

São consideráveis as investigações levadas à cabo na área da LE, que estudam ou tem o objetivo de identificar as variáveis explicativas da LE nos vários cenários, sejam eles em pequenas equipas ou grupos e até mesmo em instituições de grande proporção como é o caso do presente TIA, no qual se escolheu o universo académico militar, mais especificamente a AM de Portugal.

Li et al. (2012), desenvolveram um estudo na tentativa de esclarecer quais os fatores que explicam a LE em grupos de trabalho. Com esta finalidade, Li et al (2012) analisaram como é que a LE é determinada pelo conflito de grupo (CG) e pela estabilidade emocional (EE) dos membros dos grupos. O estudo referido procurou contribuir para uma compreensão mais completa da LE através da visualização do fenómeno em termos da importância da emoção e, particularmente, a conceção mais sofisticada e a construção da EE, bem como os seus efeitos contingenciais com a variação do conflito ao nível do grupo. E ao mesmo tempo proporcionar evidências empíricas sobre LE. Para o efeito foi proposto um modelo multinível de LE em contextos organizacionais (ver figura n.º 2).

Li et al (2012), propuseram que a percepção que os membros da organização têm da sua própria adequabilidade para emergir como líder é determinada, em parte, pela EE do indivíduo, pelo efeito moderador do conflito de tarefa (CT) e pelo conflito de relacionamento

(CR). Os resultados obtidos apoiam a ideia de que a EE está positivamente relacionada com a LE, mas negativamente com o CT e com o CR.



**Figura n.º 2 - Modelo conceptual multinível**

Fonte: adaptado de Li et al., (2012, p. 353)

Por sua vez, Walter, Cole, Van der Vegt, Rubin e Bommer (2012), analisaram a complexa relação entre a capacidade de reconhecimento de emoções dos indivíduos e a sua emergência como líderes. Walter et al (2012) levantaram a hipótese de que o reconhecimento das emoções e a extroversão estarem interactivamente relacionados com o comportamento de coordenação de tarefas que, por sua vez, influencia a probabilidade de emergir como líder. Por outras palavras, escolheram, por um lado, a coordenação de tarefas como um mecanismo de mediação da relação conjunta entre o reconhecimento de emoções e a extroversão e, por outro lado, a emergência do líder.

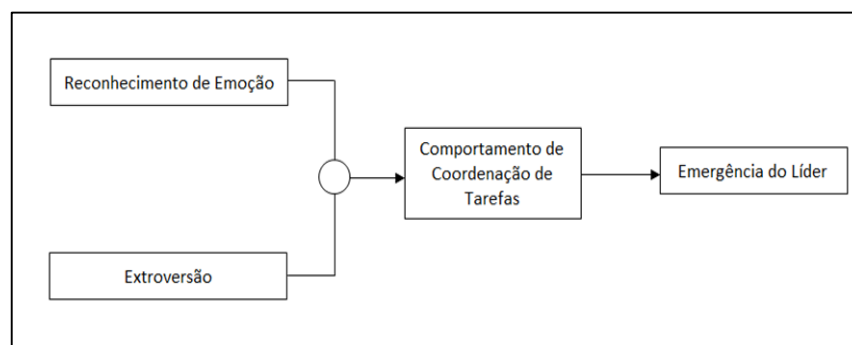
Walter et al (2012) encontraram apenas alguns estudos que analisaram empiricamente a relação entre as capacidades emocionais e a liderança emergente. Além disso, embora esta amostra limitada de estudos apoie a relevância das capacidades emocionais, Walter et. al, concluíram que muito pouco se sabe sobre as razões que explicam esta relação e quando tais capacidades se traduzem na emergência do líder. Apenas dois estudos até à data, consideravam os mecanismos de mediação, demonstrando que as capacidades emocionais contribuíam para a emergência do líder através da empatia (kellett, Humphrey & Sleeth, 2006).

O objetivo da investigação levada a cabo por Walter et al (2012) consistia em abordar as questões teóricas e práticas importantes. Em particular, concentraram-se no

reconhecimento de emoções, definido como a capacidade de identificar com precisão as experiências emocionais dos outros, como uma das capacidades emocionais mais estudada e mais validada (Nowicki & Duke, 2001).

Walter et al (2012) propõem que o reconhecimento de emoções pode relacionar-se indiretamente com a emergência do líder através de um comportamento de coordenação de tarefas do indivíduo. No entanto, estes autores antecipam também que o reconhecimento de emoções é um pré-requisito necessário, mas insuficiente, para a interação interpessoal bem-sucedida.

A extroversão aparece como um fator crucial que molda a relação indireta entre o reconhecimento de emoções e a emergência do líder. Walter et al, testam estas predições através de dois estudos independentes realizados em diferentes contextos culturais. Um modelo conceptual foi elaborado (ver figura n.º 3), para ambos os estudos, sugerindo, por um lado, uma associação interativa entre o reconhecimento de emoções de um membro do grupo, por um lado, bem como a extroversão e o seu comportamento de coordenação de tarefas, por outro lado.



**Figura n.º 3 - Modelo conceptual**

**Fonte:** adaptado de Walter et al., (2012)

Os resultados obtidos por Walter et al, no primeiro estudo, são os seguintes:

- O reconhecimento de emoções e a extroversão estão interactivamente associados com o comportamento de coordenação de tarefas de um membro do grupo;
- O comportamento de coordenação de tarefas medeia a relação conjunta do reconhecimento de emoções e a extroversão com a emergência do líder.

Por seu turno os resultados obtidos no segundo estudo, usando os mesmos procedimentos analíticos que no primeiro, demonstram os seguintes resultados:

- O reconhecimento de emoções e a extroversão estão positivamente relacionados com o comportamento de coordenação de tarefas;
- A relação entre o reconhecimento de emoções e o comportamento de coordenação de tarefas é positiva entre os indivíduos mais extrovertidos, mas não significativo entre os indivíduos menos extrovertidos;
- O comportamento de coordenação de tarefas está positivamente associado à emergência do líder.

Li et al (2007) conduziu um estudo sobre a liderança emergente no qual analisaram doze grupos de debates em quatro salas de aulas do quarto ano do ensino primário. Neste estudo, foram analisados vários debates ou discussões em sala de aula, com o objetivo de identificar a emergência da liderança por um longo período de tempo à medida que as crianças iam intervindo para se determinar as melhores maneiras de resolver os dilemas que lhes eram colocados.

A comparação do número e do tipo de intervenções feitas pelas crianças, mostrou que um líder primário emergiu em seis dos doze grupos e que, num dos restantes grupos, a liderança era partilhada entre as várias crianças. Mesmo grupos com um líder dominante, as funções de liderança, foram amplamente distribuídas entre os membros do grupo. Um modelo hierárquico linear de três níveis generalizado, com vários debates em grupos, mostrou que a frequência das intervenções de liderança aumentou com a progressão dos debates, sugerindo que os líderes emergentes estavam a aprender a liderar.

As primeiras investigações na área da liderança das crianças demonstraram que estas associaram a liderança a um conjunto de características pessoais tais como a popularidade e o género. As crianças sócio metricamente populares eram mais frequentemente indicadas como líderes pelos seus pares. Os resultados obtidos com o estudo acima mencionado foram os seguintes:

- Dos doze grupos de debate criados, metade deles teve um líder principal, assim como um ou mais líderes de apoio;
- A liderança foi distribuída e partilhada entre dois ou três líderes em quase todos grupos, à exceção de um. Mesmo quando o grupo tinha um líder principal dominante, as funções de liderança foram amplamente distribuídas entre os membros do grupo;
- Quase todas as crianças desempenharam o papel de líder, e dois terços das crianças em média desempenharam esse papel em discussões/debates.

De salientar que o resultado mais importante deste estudo foi a forma impressionante como as crianças-líderes emergiram dentro dos grupos de debate criados em sala de aula quando os professores se afastaram e deram espaço social e intelectual para poderem participar por conta própria, ou seja de uma forma informal.

A liderança das crianças emergiu em dois sentidos:

- O primeiro, por definição, a liderança pode ser designada por emergente porque os líderes não foram nomeados nem eleitos;
- No segundo, a liderança pode ser designada por emergente, pois desenvolveu-se quando as crianças já estavam mais familiarizadas com as discussões/debates em formato aberto.

Ao contrário das anteriores investigações nesta área, as mulheres foram mais propensas a emergir como líderes em relação aos homens.

Li et al (2007) confirmou com este estudo a convicção de que as discussões/debates de raciocínio colaborativo oferecem um ambiente propício à emergência da liderança nas crianças e também à aquisição e ao aperfeiçoamento de esquemas de liderança.

No entanto segundo Li et al (2007) existe uma desvantagem em organizar as salas de aula em pequenos grupos, pois os professores têm dificuldade em dividir a sua atenção entre os grupos, o que pode ser uma das razões pelas quais os professores raramente implementam métodos pedagógicos que impliquem a formação de pequenos grupos.

De acordo com Kickul e Neuman (2000), começa a surgir uma nova tendência sobre a liderança. Uma dessas tendências é a relação entre os traços de personalidade e a liderança emergente. Alguns investigadores têm assumido que os traços de personalidade relacionados com a emergência da liderança pode ser alargada para incluir também o critério de medida do desempenho do trabalho em equipa. Além dos traços de personalidade específicos, os líderes emergentes em equipas de trabalho também devem ter o conhecimento essencial e a capacidade cognitiva que integram as competências intelectuais para que a equipa de trabalho possa ter sucesso e funcionar de forma eficaz.

No seu estudo intitulado “*Emergent Leadership Behaviours: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAs*”<sup>10</sup>, Kickul e Neuman (2000), investigam os fundamentos teóricos das diferenças individuais nos comportamentos de LE e as suas relações de eficiência em equipas de trabalho num ambiente

---

<sup>10</sup> Comportamentos de Liderança Emergente: A função da Personalidade e da Capacidade Cognitiva na determinação do desempenho do trabalho em equipa e KSA.

ajustado. Foram analisadas três questões que clarificam o avanço das investigações no âmbito dos comportamentos de liderança emergente:

- Em primeiro lugar, foram analisadas as relações entre os comportamentos do líder emergente e os traços de personalidade. Além da personalidade, o relacionamento da capacidade cognitiva com a liderança emergente também foi analisada;
- Em segundo lugar, devido à generalização das conclusões sobre a personalidade e a emergência da liderança - no que diz respeito à relação da personalidade e a eficácia do trabalho em equipa - este estudo analisou os traços de personalidade do líder emergente e a sua relação com o desempenho da equipa e as KSAs<sup>11</sup>.
- Finalmente, a terceira questão analisada neste estudo era saber se os traços de personalidade aumentam a capacidade cognitiva na determinação do desempenho das equipas de trabalho e das KSAs.

Embora investigações anteriores tenham analisado tanto a personalidade, como a capacidade cognitiva dos líderes emergentes, nenhum verificou se determinadas construções de personalidade tinham um outro efeito além da capacidade cognitiva na predição da eficácia das equipas de trabalho, (Kickul & Neuman, 2000).

Kickul e Neuman (2000), sugerem que os grupos de trabalho ocupam um papel central no que é descrito como uma transformação de gestão, mudança do paradigma e o renascimento corporativo. Verificou-se, assim, que a compreensão da dinâmica do comportamento da LE e a sua relação com os processos e os resultados do trabalho em equipa é importante. O estudo destes autores tentou descobrir a função da articulação da personalidade do líder emergente e a capacidade cognitiva para determinar o desempenho da equipa e dos KSAs. Em particular, o enfoque estava em distinguir os líderes emergentes dos seus seguidores, encontrar essas capacidades e personalidades associadas tanto o comportamento de liderança emergente, como à eficácia dos grupos de trabalho. Pretendia-se ainda analisar a validade incremental da personalidade para explicar os processos de trabalho em equipa e os seus resultados.

Os resultados apoiam a noção de que existem certas capacidades e traços de personalidade que estão presentes nos comportamentos do líder emergente, nomeadamente:

- A excelente capacidade cognitiva;
- Os traços de personalidade: a extroversão e a abertura à experiência, distinguem os líderes emergentes dos seus seguidores dentro dos grupos.

---

<sup>11</sup> No original: Knowledge, Skill, and Abilities (Conhecimento, Competências e Capacidades).

– Também se verificou que a abertura à experiência é um preditor fidedigno do comportamento da liderança emergente. Este traço é uma característica dos indivíduos que são curiosos, de mente aberta, criativa e imaginativa, em oposição àqueles indivíduos analíticos que possuem ideias convencionais e limitadas.

Na análise dos líderes emergentes e no seu papel na determinação do desempenho da equipa e KSAs, os resultados indicaram que a retidão e a capacidade cognitiva do líder emergente estavam relacionadas com o desempenho do grupo. A retidão é característica distintiva de um indivíduo responsável, confiável, persistente e orientado para a consecução dos objetivos previamente estipulados. Assim, em termos gerais, a capacidade cognitiva desempenha a função de perceber o comportamento da liderança emergente e o desempenho do grupo de trabalho. Estes resultados apoiam a conclusão de que a capacidade cognitiva pode prever quem emerge como líder e auxilia a determinação da eficácia total do grupo.

### **3.2.1. Liderança Emergente e a Estabilidade Emocional**

A estabilidade emocional é um traço reconhecido pelos estudiosos da personalidade e, implica uma capacidade de tolerância à frustração decorrente de condições insatisfatórias, levando os indivíduos a enfrentá-las de forma realista, com constância e comportamento equilibrado (Andrade & Alves, 1993).

Para Francis (1997) os indivíduos mais estáveis emocionalmente são aqueles que mantêm uma boa autoestima, o que parece indicar uma relação entre elevada maturidade, estabilidade emocional e uma visão pessoal positiva sobre si próprio.

– Segundo Li et al., (2012, p.354) a estabilidade emocional é determinada por dois parâmetros:

**1) Limite de desordem emocional (LDE):** O LDE traduz a sensibilidade de um indivíduo para estados emocionalmente desordenados, tais como sentir-se triste, ansioso, ou em pânico. Assim, em comparação com uma pessoa com um alto índice de LDE, espera-se que alguém com um LDE baixo ceda mais facilmente a estados emocionais desordenados. Por outras palavras, a estabilidade emocional dos líderes emergentes (desordem emocional e resiliência emocional) tende a tornar-se mais visível quando o relacionamento grupal ou o conflito de tarefa é alto;

**2) Resiliência emocional (RE):** a segunda dimensão da estabilidade emocional caracteriza-se pelo grau de recuperação de um indivíduo que, após vivenciar emoções negativas, consegue recuperar-se rapidamente. A RE foi durante muito tempo considerada um mito. Hoje em dia, a literatura científica demonstra que a resiliência é uma resposta comum e que na sua essência não está associada a nenhuma patologia, revelando-se antes como um ajuste saudável às adversidades, enfrentando-as de uma forma positiva (Oliveira, 2010).

Segundo Trindade (2011, p. 27), a RE é a capacidade que o indivíduo tem de vencer adversidades, resistindo emocionalmente às contrariedades do ambiente, bem como de superar as expectativas encarando-as de forma saudável. A RE consiste na adaptação às novas exigências em consequência de experiências stressantes. Assim, a RE representa a flexibilidade de um indivíduo em resposta a novas exigências situacionais, ou a capacidade de se recuperar de experiências emocionais negativas (Block & Kremen, 1996).

Os estudiosos da área da liderança teorizaram sobre o papel central desempenhado pela emoção na liderança. Mais especificamente, demonstraram que os líderes eficazes são caracterizados pelo traço de personalidade de estabilidade emocional (Rubin, Munz & Bommer, 2005, citado por Li et al., 2012). Portanto, observamos a partir desta perspectiva que a estabilidade emocional é também um importante traço da personalidade dos líderes emergentes.

### **3.2.2. Liderança Emergente e o Conflito Intragrupal**

Nos últimos anos, o grupo tem vindo a constituir-se como a unidade de trabalho privilegiada nas organizações, colocando novos desafios à gestão das pessoas (Guzzo & Shea, 1992, citado por Dimas, Lourenço & Miguez, 2010). Segundo Dimas et al., (2010) o conflito intragrupal tem sido associado quer a aspetos positivos, quer ao aumento dos níveis de inovação e de criatividade, mas também a aspetos negativos, nomeadamente à redução da coesão grupal, à diminuição dos níveis de desempenho e ao aumento do *turnover*.

Ainda segundo Dimas et al., (2010) – que realizaram investigações sobre o processo de grupo - o conflito de tarefa (CT) distingue-se do conflito de relacionamento (CR) argumentando que ambos têm consequências diferentes no desempenho dos grupos.

Para Jehn (1995) o CT ou conflito cognitivo, é uma perceção de discordâncias entre os membros do grupo sobre o conteúdo das suas decisões e implica diferenças de pontos de

vista, ideias e opiniões. Segundo Janssen, Van de Vliet, e Veenstra (1999) o CT é geralmente associado a dois efeitos interdependentes e positivos:

1) O primeiro é a qualidade de “decisão em grupo” – os grupos que vivenciam o CT tendem a tomar melhores decisões do que aqueles que não o fazem, porque o CT incentiva uma maior compreensão cognitiva da questão a ser discutida. Este efeito foi encontrado, tanto a nível individual como a nível de grupo;

2) O segundo efeito positivo do CT é a aceitação afetiva das decisões do grupo, isto é, o CT pode levar ao aumento da satisfação com a decisão do grupo e à vontade de permanecer no grupo.

No entanto, a ligação entre o CT e o desempenho do grupo não é de todo perfeita, pois segundo Dimas et al., (2010) um nível extremamente alto de CT, por vezes, pode levar a uma reduzida satisfação dos membros do grupo e do compromisso para com o grupo.

Por sua vez o CR ou conflito emocional, implica uma perceção de incompatibilidade interpessoal e geralmente inclui tensão, aborrecimento, e a animosidade entre os membros do grupo (Jehn 1995). Para Jehn & Mannix, (2001), o CR também afeta negativamente a qualidade da decisão em grupo de três formas inter-relacionadas:

1) Limita a capacidade de processamento de informação do grupo, pois os membros do grupo perdem tempo e energia preocupados uns com os outros e não nos problemas do grupo;

2) Limita o funcionamento cognitivo dos membros dos grupos, aumentando os seus níveis de *stress* e ansiedade;

3) Incentiva atribuições antagónicas ou sinistras para o comportamento de outros membros do grupo, o que pode criar um prenúncio auto-realizável de hostilidade mútua e escalada de conflito.

Em suma, o CT tende a produzir consequências e resultados positivos, enquanto o CR produz consequências negativas. Assim, segundo Dimas et al., (2010), os investigadores simplesmente incentivam o CT e desencorajam o CR nos grupos. No entanto, esta recomendação tem sido problemática, porque quase todos os estudos que medem a perceção do CT e CR em grupos mostraram correlações positivas significativas entre os dois.

De acordo com Li et al., (2012), não constitui nenhuma surpresa o facto de a liderança emergente estar associada ao conflito intragrupal, uma vez que, a liderança no geral tem centrado as suas atenções no relacionamento e na tarefa que os grupos têm pela frente. Consequentemente para o mesmo autor, os líderes emergentes tendem a ser percebidos como indivíduos capazes de resolver ambos os CT e CR, e a partir da perspectiva evolutiva de

grupo, é razoável esperar que a liderança emergente se associe a níveis mais baixos de ambos os CT e CR.

### 3.2.3. O Modelo do Cinco Grandes Fatores de Personalidade

“Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, têm surgido um consenso entre os investigadores sobre os fatores básicos que compõem o que chamamos de personalidade. Esses fatores/traços comumente designados como “os cinco grandes” são o neuroticismo, a extroversão, a abertura à experiência, a amabilidade e a conscienciosidade” (Northouse, 2013, p. 26).

Segundo Judge, Bono e Gerhardt (2002, citado por Northouse, 2013) para analisar o vínculo existente entre os traços de personalidade do *Big Five* e a liderança, foi realizada uma meta-análise de estudos de liderança publicados entre 1967 e 1998, nesta análise encontrou-se uma forte relação entre os traços de personalidade do *Big Five* e a liderança, destacando-se a extroversão que foi o traço mais fortemente associado à liderança, tendo sido por isso, considerada a característica mais importante dos líderes eficazes. A conscienciosidade, a abertura à experiência e o neuroticismo também revelaram uma ligação bastante considerável com a liderança.

Para Andrade (2008, p.17), os traços de personalidade Big Five têm sido concebidos como um modelo compreensivo. Tal modelo é visto por vários teóricos como a base para uma representação adequada da estrutura da personalidade. A justificação de que os traços de personalidade representam dimensões básicas de personalidade é fundamentada em quatro linhas de raciocínio e evidência empírica:

1. Estudos longitudinais e de observação cruzada têm demonstrado que os traços de personalidade do *Big Five* são disposições duradouras que se manifestam em padrões de comportamento;
2. Os traços referidos são encontrados em uma variedade de teorias de personalidade, bem como na linguagem usual de descrição desses traços;
3. Estes traços surgem associados a diferentes idades, género, raças e nacionalidades, embora se verifiquem algumas variações em determinadas culturas.
4. Evidências de hereditariedade sugerem que os traços possuem uma base biológica.

Embora traduções um pouco diferentes tenham sido operacionalizadas, o presente TIA adotou a classificação apresentada por Andrade (2008, p.18):

**1. Abertura à experiência** - indivíduos com alta pontuação nesta dimensão, geralmente, são francos, imaginativos, espirituosos, originais e artísticos. Por outro lado, indivíduos com baixa pontuação nesta dimensão são superficiais, comuns ou simples (Friedman & Schustak, 2004).

**2. Conscienciosidade** - este fator de personalidade é caracterizado pelo controle de impulsos, bem como comportamentos direcionados a um objetivo específico, que podem facilitar a execução de obrigações e deveres. Os indivíduos conscienciosos são geralmente cautelosos, dignos de confiança, organizados e responsáveis. Por outro lado, os indivíduos com baixa pontuação nesta dimensão tendem a ser descuidados, desordenados e pouco confiáveis (Benet-Martinez & John, 1998);

**3. Extroversão** - os indivíduos extrovertidos tendem a ser ativos, entusiasmados, dominantes, sociáveis e eloquentes. Por outro lado, indivíduos introvertidos tendem a ser retraídos, submissos e quietos (Friedman & Schustak, 2004). Por outras palavras, como assinala McCrae (2006), os indivíduos extrovertidos buscam agitação e são alegres. Os introvertidos, por sua vez, são sérios, inibidos e demonstram certa necessidade de solidão;

**4. Amabilidade** - os indivíduos com altas pontuações neste traço são agradáveis, amáveis, cooperativos e afetuosos. Os indivíduos com uma pontuação baixa nesta dimensão podem ser frios e indelicados (Friedman & Schustak, 2004). A referida dimensão caracteriza-se por uma orientação em direção aos demais, incluindo traços como o altruísmo, a confiança e a modéstia (Benet-Martinez & John, 1998);

**5. Neuroticismo** - os indivíduos neuróticos, são geralmente nervosos, altamente sensíveis, tensos e preocupados. Por outro lado, os indivíduos emocionalmente estáveis são calmos e satisfeitos (Friedman & Schustak, 2004). Segundo Benet-Martinez e John (1998) a dimensão “Neuroticismo” contrasta com a estabilidade emocional, convergindo com afetos negativos, incluindo ansiedade, tristeza, irritabilidade e tensão nervosa.

Para Paunonen et al., (2006) os bons líderes diferem-se dos ineficazes de várias maneiras. Algumas dessas diferenças podem ser vistas em variáveis temperamentais ou traços de personalidades comuns.

Apresenta-se na tabela 2 um resumo, com o significado de cada um dos CGF de personalidade, bem como diversos adjetivos relacionados com os traços individuais que descrevem indivíduos com altas e baixas pontuações em cada fator.

Tabela n.º 2- Os traços de personalidade Big Five

<b>Características do indivíduo que apresenta um resultado alto</b>	<b>Escala de traços</b>	<b>Características do indivíduo que apresenta um resultado baixo</b>
	<b>Neuroticismo (N)</b>	
Preocupado, nervoso, emotivo, inseguro, inadequado, hipocondríaco;	Avalia ajustamento <i>versus</i> instabilidade emocional. Identifica os indivíduos propensos a perturbações.	Calmo, descontraído, não emotivo, forte, seguro, autossatisfeito.
	<b>Extroversão (E)</b>	
Sociável, ativo, falante, orientado para as pessoas, otimista, divertido, afetuoso.	Avalia a quantidade e intensidade de interações interpessoais; o nível de atividade; a necessidade de estimulação; a capacidade de se alegrar.	Reservado, sóbrio, contraído, indiferente, orientado para as tarefas, desinteressado, quieto.
	<b>Abertura à experiência (O)</b>	
Curioso, interesses amplos, criativo, original, imaginativo, não-tradicional.	Avalia a atividade proactiva e a apreciação da experiência por si só; tolera e explora o que não lhe é familiar.	Convencional, sensato, interesses limitados, não-artístico, não-analítico.
	<b>Amabilidade (A)</b>	
Generoso, bondoso, confiante, prestativo, clemente, crédulo, honesto.	Avalia a qualidade da orientação interpessoal do indivíduo ao longo de um contínuo da compaixão ao antagonismo em pensamentos, sentimentos e ações.	Cínico, rude, desconfiado, não-cooperador, vingativo, inescrupuloso, irritável, manipulador.
	<b>Conscienciosidade (C)</b>	
Organizado, confiável, trabalhador, autodisciplinado, pontual, escrupuloso, asseado, ambicioso, perseverante.	Avalia o grau de organização, persistência e motivação do indivíduo no comportamento dirigido para os objetivos. Compara pessoas confiáveis e obstinadas com aquelas que são apáticas e descuidadas.	Sem objetivos, não-confiável, preguiçoso, vingativo, inescrupuloso, irritável, manipulador.

Fonte: Pervin e John (2004, p. 213)

## Parte II – Sustentação Prática

### Capítulo 4

#### Metodologia e Procedimentos

##### 4.1. Introdução

A consecução desta parte prática assentou essencialmente no método de observação<sup>12</sup> indireta (questionários) para a recolha de informação (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 185), e no método hipotético-dedutivo ou de verificação de hipóteses, que melhor relacionam e explicam os fenómenos em estudo (Sarmiento, 2013,p. 9).

Os questionários foram realizados *online*, para tal foi necessário recorrer à ferramenta do *Google Docs*, na qual foi possível difundir-los, bem como uma base de dados para a receção das respostas através do *Google Drive*.

O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma serie de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais (Quivy & Campenhoudt, 2013,p. 188).

O inquérito<sup>13</sup> submetido aos Cadetes é constituído por uma parte introdutória de preenchimento de dados gerais, isto é, género, antiguidade, ramo ao qual pertence, e a Arma ou Serviço (curso frequentado). Recorreu-se ao Alfa de *Cronbach*<sup>14</sup> para a determinação da consistência interna dos questionários elaborados.

---

<sup>12</sup> Na, observação indireta, o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista. Um e outro têm como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.164).

<sup>13</sup> Ver Apêndice C.

<sup>14</sup> É um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (Cortina, 1993).

## 4.2. Hipóteses

Com base nas perguntas derivadas apresentadas anteriormente, e tendo em conta as assunções do modelo de análise que acabamos de apresentar, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

1. **H.1:** A estabilidade emocional está positivamente relacionada com a liderança emergente dos futuros líderes militares:
  - **H.1a:** O limite de desordem emocional está positivamente relacionada com a liderança emergente dos futuros líderes militares;
  - **H.1b:** A resiliência emocional está positivamente relacionada com liderança emergente dos futuros líderes militares;
2. **H.2:** Os fatores de personalidade *Big Five* relacionam-se positivamente com a emergência da liderança dos futuros líderes militares:
  - **H.2a:** A abertura à experiência está positivamente relacionada com a emergência da liderança dos futuros líderes militares;
  - **H.2b:** A extroversão está positivamente relacionada com a emergência da liderança dos futuros líderes militares;
  - **H.2c:** O neuroticismo está negativamente relacionado com a emergência da liderança dos futuros líderes militares;
3. **H.3:** O conflito intragrupal está positivamente relacionado com a emergência da liderança dos futuros líderes militares:
  - **H.3a:** O conflito de relacionamento está positivamente relacionado com a emergência da liderança dos futuros líderes militares;
  - **H.3b:** O conflito de tarefa está positivamente relacionado com a liderança emergente dos futuros líderes militares;
  - **H.4:** Existem diferenças significativas entre os quatro anos de permanência na AM, quanto à emergência de conflitos grupais:
    - **H.4a:** O Conflito de relacionamento é mais intenso no 1º Ano;
    - **H.4b:** O 4º Ano é o mais intenso ao nível da tarefa.
4. **H.5:** Existem diferenças significativas entre os traços de personalidade *Big Five* durante os quatro anos permanência na AM.

### 4.3. Modelo de Análise

“O modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.150), que pode ser representada sob diversas formas, especificamente uma imagem que identifique de forma clara e sucinta o problema que o investigador se propõe a estudar, conforme ilustra a figura abaixo:

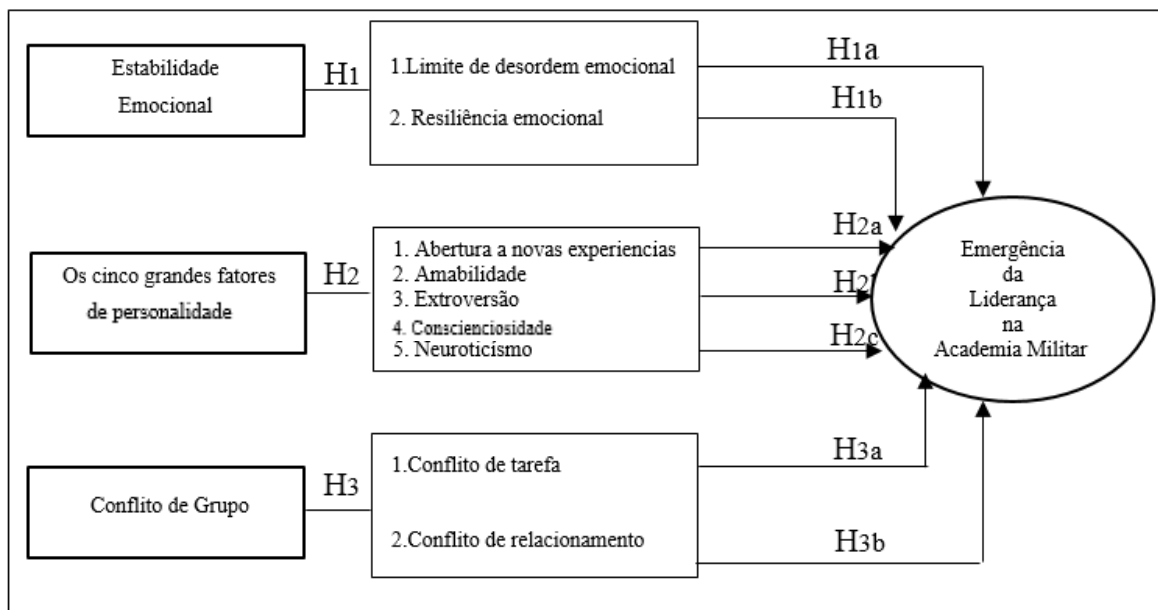


Figura n.º 4 - Modelo de análise

### 4.4. Caracterização da Amostra

“A amostra é o subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população” (Fortin, 2009, p.202).

“Uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população alvo” (Fortin, 2009, p.203).

O cálculo da dimensão da amostra indica o cardinal dos indivíduos pertencentes à amostra, com um determinado nível de confiança (Sarmiento, 2013, p.91). Assim sendo a amostra deve ser calculada de acordo com a seguinte fórmula:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

O valor da proporção da população (P) varia no intervalo fechado [0,1] e quando não se conhece, opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é,  $p=0.5$ . A população finita (N) é constituída por 364 cadetes dos atuais 1.º, 2.º, 3.º e 4.º anos da AM. O  $Z_{\alpha/2}$  é a normal estandardizada, ou seja, o valor da distribuição normal para um nível de confiança ( $\lambda$ ) que, neste caso, se considera o valor de 1.96 uma vez que o  $\lambda=0.95$ . O nível de precisão (D) é .05, pois opta-se pela hipótese mais pessimista (Sarmiento, 2013, pp. 91-92).

Assim a amostra estratificada mínima para o presente estudo é de  $186.9 = 187$  cadetes, no entanto conseguimos uma amostra<sup>15</sup> ainda maior para análise das respostas, que é constituída por 322 cadetes no seu todo. Relativamente à amostra conseguida, esta compreende 304 (94%) elementos do género masculino e 18 (6%) elementos do género feminino. No que respeita à antiguidade (ano de frequência) foi possível obter respostas de 64 Cad AI do 1º Ano (20%) de um total de 67; 85 Cad AI do 2º Ano (26%) de um total de 88; 69 Cad AI do 3º Ano (22%) de um total de 102 e 104 Cad AI do 4º Ano de um total de 107. No que se refere ao ramo a que pertencem os inquiridos, 135 Cad AI (42%) pertencem à GNR e 187 Cad AI (58%) pertencem ao EXE (figura n.º 6).

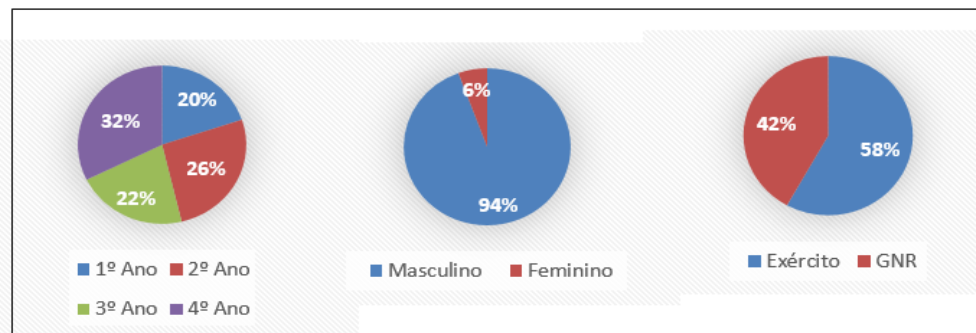


Figura n.º 5 - Caracterização da amostra

## 4.5. Instrumentos

### 4.5.1. O Inventário Big Five

<sup>15</sup> Para uma caracterização mais detalhada consultar Apêndice D.

O Inventário Big Five (IBF)<sup>16</sup> foi medido utilizando a escala do inventário *NEO-Five-Factor* (Costa & McCrae,1992). Estas escalas representam os grandes fatores subjacentes ao modelo dos CGF da estrutura da personalidade, e são identificados como: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência. Cada dimensão contem 9 itens. As escalas de fatores *NEO-FFI* são capazes de prever uma variedade de comportamentos com alguma relevância social, incluindo a liderança (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt,2002). O índice de consistência interna para esta escala num estudo realizado por Paunonen et al., (2006) foi de .85.

#### **4.5.2. Questionário de Estabilidade Emocional**

O limite de desordem emocional foi medido através de quatro itens num estudo semelhante ao que pretendemos realizar desenvolvido por Li, Chun, Ashkanasy e Ahlstrom (2012). A Resiliência Emocional foi medida a partir de cinco itens que representam as emoções negativas que um individuo pode vivenciar. No mesmo estudo desenvolvido por Li et al., (2012), o índice de consistência interna foi de .87.

#### **4.5.3. Escala de Controlo Sociopolítico**

A liderança emergente foi medida com base na escala de controlo sociopolítico (ECS), desenvolvida por Zimmerman e Zahnister (1991), inclui 8 itens para avaliar a competência de liderança. Num estudo conduzido por Peterson, Lowe, Hughey, Reid, Zimmerman e Speer (2006) utilizando esta escala, o índice de consistência interna foi de .81.

#### **4.5.4. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal**

Para medir o tipo de conflito adotámos a escala de avaliação do conflito intragrupal (EACI), tendo como base alguns instrumentos presentes na literatura da

---

<sup>16</sup>Foi desenvolvido com o objetivo de criar um breve questionário que permitiria a avaliação eficiente e flexível das cinco dimensões (Abertura a novas experiencias, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo) quando não houvesse a necessidade de uma avaliação mais diferenciada das facetas individuais. Este questionário é constituído por 44 itens que correspondem a cada uma das cinco dimensões.

especialidade (Jehn, 1997; Pearson, Ashley & Amazon, 2002). A EACI é constituída por duas subescalas, compostas por 8 itens cada uma. Quatro itens avaliam o CT e os restantes quatro o CR. Na primeira subescala avalia-se a frequência com que cada uma das situações apresentadas acontece no grupo (1= nunca acontece; 5= acontece sempre); na segunda, a tensão por elas gerada (1= nenhuma; 5= muita). Num estudo desenvolvido por Li et al., (2012) para as duas escalas de conflito o índice de consistência interna foi de .90 e de .88 respetivamente.

#### 4.6. Procedimento

Para a elaboração do estudo e recolha de dados foi inicialmente efetuado o pedido de autorização, por via oral, aos respetivos comandantes de companhia da AM. Os instrumentos foram primeiramente administrados à 1.ª companhia de alunos (Comp. Al.), que compreende os cadetes do primeiro ano, de seguida à 2.ª Comp. Al. que engloba os cadetes do 2.º ano, posteriormente à 3.ª Comp. Al. que integra os cadetes do 3.º ano e finalmente, à 4.ª Comp. Al. que compreende os cadetes finalistas do 4.º ano.

Aquando do pedido de autorização aos Cmdt's para a administração dos instrumentos, foi-lhes brevemente explicado o objetivo do estudo, bem como dos procedimentos básicos para o preenchimento dos mesmos.

Numa primeira fase do estudo apenas pretendíamos utilizar os Cadetes do 1º e do 4º ano, mas verificou-se que seria também oportuno aplicá-lo ao 2º e 3º ano para avaliar o desenvolvimento ao longo dos anos. De seguida, foi informado aos CCA o consentimento dos respetivos Cmdt's para que os mesmos reencaminhassem os questionários para os seus camaradas de curso. Os instrumentos são constituídos por uma parte inicial correspondente ao questionário sociodemográfico de forma a complementar a informação relativa a cada cadete. O primeiro instrumento a ser aplicado aos cadetes foi o Inventário *Big Five* (Costa & McCrae 1992), seguindo-se o Questionário de Estabilidade Emocional (Li et al., 2012), em terceiro, a Escala de Controlo sociopolítico (Zimmerman & Zahnister, 1991) e por fim a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (Jehn, 1997; Pearson, Ashley & Amazon, 2002). A duração média de preenchimento dos formulários foi de 20 a 25 minutos e a recolha dos dados decorreu durante os meses de fevereiro e março de 2014.

A análise estatística dos resultados do estudo foi sujeita a tratamento estatístico através do *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, versão 22.

## Capítulo 5

### Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

#### 5.1. Introdução

No presente capítulo será feita a análise descritiva dos resultados obtidos nos diferentes questionários, a análise de correlação, a ANOVA e a regressão linear dos métodos *Enter* e *Stepwise*. Por fim será feita a discussão dos resultados e uma síntese conclusiva.

#### 5.2. Estatística Descritiva Geral e Consistência Interna

Como primeiro passo, foi analisado o índice de consistência interna (CI) das escalas utilizadas no nosso questionário, como forma de assegurarmos a sua precisão. Com vista à obtenção de valores mais padronizados no que concerne ao índice de *Cronbach*, foi necessário excluir alguns itens que compõem as dimensões do IBF<sup>17</sup>.

Na tabela 3 são apresentados os *Alphas* de *Cronbach* encontrados para cada instrumento, as médias (M) e o desvio padrão (DP) de cada escala utilizada no presente estudo.

Tabela n.º 3- Análise descritiva e CI dos instrumentos

<i>Variáveis</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Extroversão	.72	2.1	5	3.5	.53
Amabilidade	.76	2.1	5	3.7	.53
Conscienciosidade	.76	2.2	4.6	3.4	.43
Neuroticismo	.67	1	3.9	2.7	.47
Abertura à Experiência	.83	1.1	5	3.4	.57
Desordem Emocional	.87	1	4.5	2.3	.79
Resiliência Emocional	.89	1	5	3.5	.69
Conflito de Relacionamento	.70	1	5	2.3	.80
Conflito de Tarefa	.57	1	5	2.5	.69
Liderança Emergente	.52	1	4.4	3.0	.42

<sup>17</sup> Ver Apêndice E.

Relativamente à CI das escalas, os Alfas de *Cronbach* encontrados foram os seguintes: extroversão (.72); amabilidade (.76); conscienciosidade (.76); neuroticismo (.67); abertura à experiência (.83), liderança emergente (.52), valor este que se apresenta como o mais baixo; limite de desordem emocional (.87); resiliência emocional (.89), índice mais elevado; conflito de relacionamento (.70) e finalmente, o conflito de Tarefa (.57). De uma forma geral o índice de consistência interna é bom<sup>18</sup>.

Relativamente ao IBF, o valor mais elevado registou-se na dimensão amabilidade ( $M=3.7$  e  $DP=.53$ ), os valores mantêm-se aproximados aos encontrados por Cervo (2007) no seu estudo denominado “Característica de personalidade e Comprometimento Organizacional” ( $M = 3.9$  e  $DP = .39$ ).

Para a extroversão, os valores encontrados ( $M=3.5$ ,  $DP=.53$ ), são relativamente inferiores aos encontrados por Cervo ( $M=3.9$ ,  $DP=.39$ ).

Relativamente à dimensão conscienciosidade ( $M=3.4$ ,  $DP=.43$ ), os valores encontrados mantêm-se abaixo dos encontrados por Buchanan (1998), no seu estudo denominado “*The Impact of Big Five Personality Characteristics on Group Cohesion and Creative Task Performance*” ( $M= 4.98$ ,  $DP=.58$ ).

Para a dimensão neuroticismo, os valores encontrados ( $M=2.7$ ,  $DP=.47$ ), mantêm-se abaixo relativamente ao encontrado por Cobb-Clark e Schurer (2011), no seu estudo “*The Stability of Big-Five Personality Traits*” ( $M= 5.2$ ,  $DP=.61$ ).

Relativamente a abertura à experiência ( $M=3.4$ ,  $DP=.57$ ), a média mantêm-se também relativamente baixa em relação ao valor encontrado pela mesma autora.

Para a escala de liderança emergente ( $M=3.0$ ,  $DP=.42$ ), a média mantêm-se semelhante a que fora encontrada por Peterson et al. (2006), no seu estudo denominado “*Measuring the Intrapersonal Component of Psychological Empowerment: Confirmatory Factor Analysis of the Socio-political Control Scale*” ( $M= 3.0$  e  $DP=.81$ ).

Para a escala de estabilidade emocional, no que respeita ao limite de desordem emocional ( $M=2.3$ ,  $DP=.79$ ), o valor médio encontrado é superior ao encontrado por Li et al., (2012) ( $M= 2,14$ ,  $DP= 0.68$ ). Para a resiliência emocional ( $M=3.5$ ,  $DP=.69$ ) a média encontrada é também superior a que fora encontrada pelo mesmo autor ( $M= 2.17$ ,  $DP=.70$ ).

E por último, no que respeita à escala de conflito intragrupal, o conflito de relacionamento ( $M=2.3$ ,  $DP=.80$ ) a média encontrada manteve-se abaixo relativamente a encontrada por Li et al., (2012) ( $M= 4.65$ ,  $DP= 1.07$ ). Para o conflito de tarefa ( $M=2.5$ ,

<sup>18</sup> Ao contrário de Nunally (1978), que refere que o valor do Alpha de Cronbach deve ser superior a .70, Peterson (1994) e também Slater (1995) sugerem que .60 é o critério em uso.

$DP=.69$ ) o valor médio alcançado é também inferior ao encontrado por Li et al., (2012) ( $M=4.59$  e  $DP=1.22$ ).

### 5.3. Estatística Descritiva por Escala

#### 5.3.1. Inventário Big Five

A análise dos dados relativos ao inventário *Big Five* (IBF), com 44 itens, permite concluir que as situações apresentadas no questionário para a sua resposta, por parte dos inquiridos, se situa acima do ponto médio da escala ( $M=3.28$ ,  $DP=.50$ ), ou seja, no nível 3 (correspondendo às vezes). O resultado mais baixo registou-se na questão BF4 (*está deprimido?*) ( $M=1.93$ ,  $DP=.83$ ). Existem no entanto, algumas questões que registaram resultados um pouco mais elevados, como é o caso das questões BF10 (*tem curiosidade relativamente a diferentes coisas?*) ( $M=3.8$ ,  $DP=.82$ ), BF11 (*é cheio de energia?*) ( $M=3.7$ ,  $DP=.81$ ). A média mais elevada verifica-se na questão 12 (*inicia desavenças com os outros?*) ( $M=3.98$ ,  $DP=.91$ ).

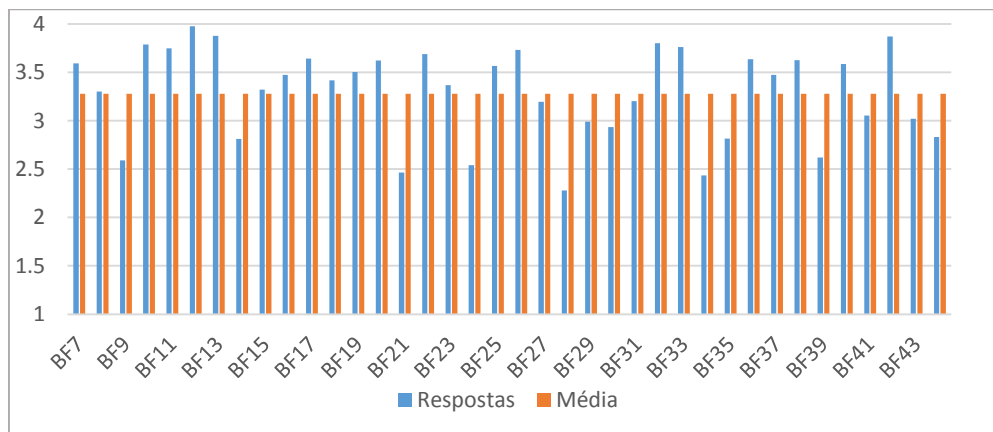
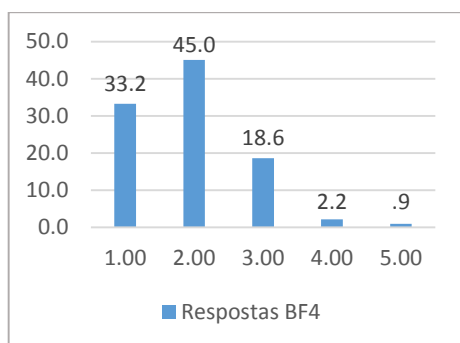
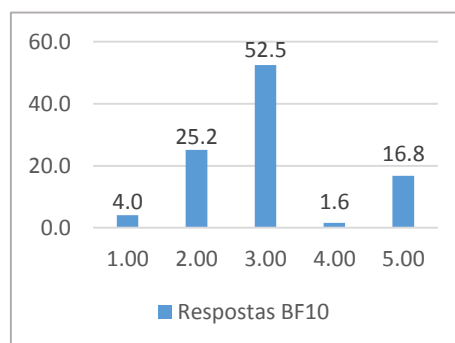


Figura n.º 6 - Respostas obtidas no IBF

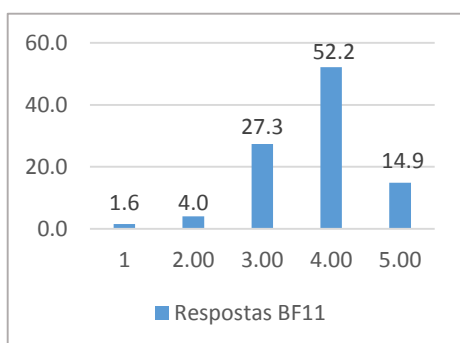
As respostas obtidas às questões BF4, BF10, BF11 e BF12 apresentam-se nas figuras 7, 8, 9 e 10 respetivamente:



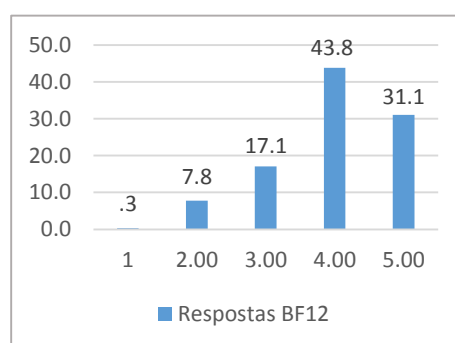
**Figura n.º 7 - Respostas obtidas na questão BF4**



**Figura n.º 8 - Respostas obtidas na questão BF10**



**Figura n.º 9 - Respostas obtidas na questão BF11**



**Figura n.º 10 - Respostas obtidas na questão BF12**

### 5.3.2. Questionário de Estabilidade Emocional

Pela análise dos resultados obtidos pelo questionário de estabilidade emocional (figura 10), com 10 itens, a média para este questionário é  $M=3.0$  ( $DP=.67$ ). Verifica-se que para a dimensão limite de desordem emocional, as respostas dos inquiridos encontram-se abaixo do ponto médio, isto é, no nível 2 (*correspondendo à raramente*).

O resultado mais baixo registou-se na questão 2 (*entro em pânico ou fico assustado com facilidade?*) ( $M= 2.0$ ,  $DP=1.0$ ). O resultado mais elevado registou-se na questão D.E3 (*fico ansioso com facilidade?*) ( $M= 2.5$ ,  $DP=3.0$ ).

Para a dimensão RE, os resultados das respostas dos inquiridos situam-se acima do ponto médio, ou seja, no nível 3 (*Correspondendo às vezes*). O resultado mais baixo ( $M= 3.4$ ,  $DP=.85$ ) registou-se na pergunta D.E2 (*consigo deixar de estar ansioso e não me deixar influenciar pela mesma?*). O resultado mais elevado respeitante à questão R.E4 (*recupero do pânico/susto de forma rápida?*) ( $M= 3.6$ ,  $DP=.85$ ).

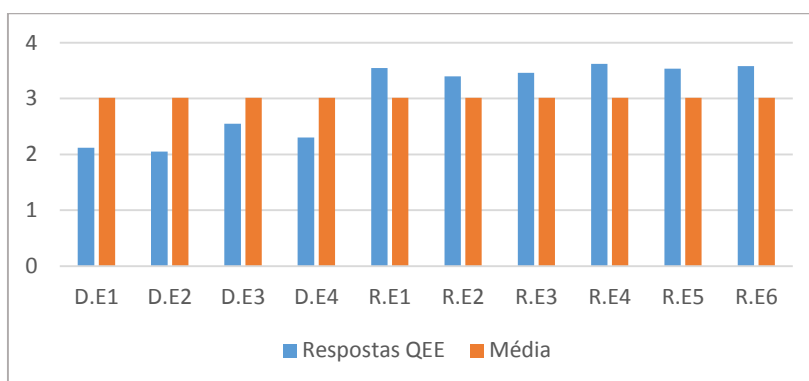


Figura n.º 11 - Respostas obtidas no QEE

As respostas obtidas às questões D.E2, D.E3, R.E2 e RE.4 apresentam-se nas figuras 12, 13, 14 e 15 respetivamente:

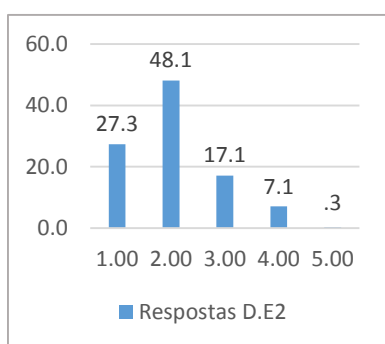


Figura n.º 12 - Respostas obtidas na questão D.E2

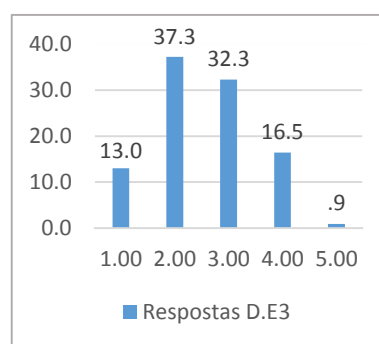


Figura n.º 13 - Respostas obtidas na questão D.E3

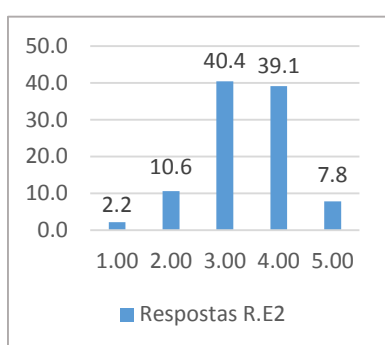


Figura n.º 14 - Respostas obtidas na questão R.E2

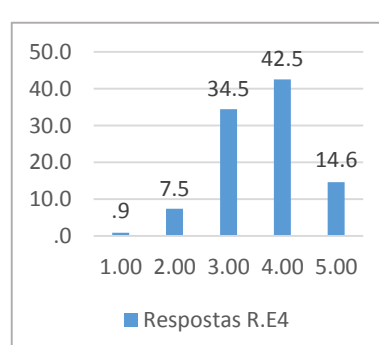


Figura n.º 15 - Respostas obtidas na questão R.E4

### 5.3.3. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

Para o conflito intragrupal, o valor médio é  $M=2.4$ , ( $DP=.16$ ). A análise dos dados permite concluir que os resultados apresentados se encontram abaixo do ponto médio, mais especificamente no nível 2 (*correspondendo à raramente*). O resultado mais baixo diz respeito à classificação da questão CR4 (*Quanto conflito de ordem emocional existe entre os camaradas do teu quarto?*) ( $M=2.13$ ,  $DP=1.1$ ), sugerindo desta forma que a existência de situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade não é considerável. Por sua vez, o resultado mais elevado é verificado na classificação da questão CT4 (*até que ponto existem diferenças de opinião no seu quarto?*) ( $M=2.64$ ,  $DP=1.1$ ), sugerindo que a existência de divergência de perspectivas dentro dos grupos na AM não é considerável (Ver figura n.º 16).

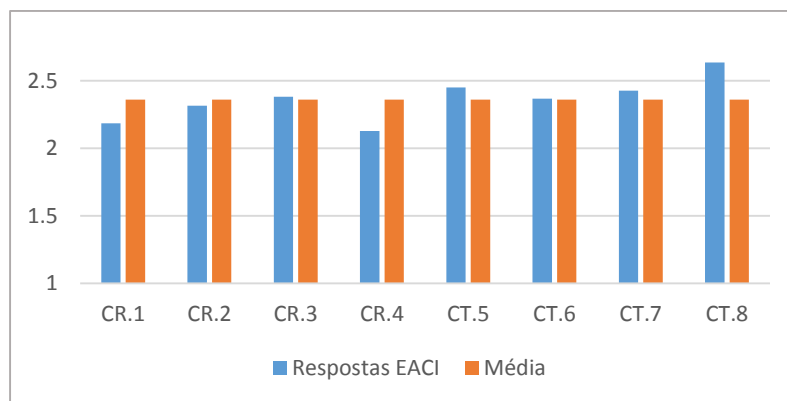


Figura n.º 16 - Respostas obtidas na EACI

As respostas obtidas às questões CR.4 e CT.4 apresentam-se nas figuras 17 e 18 respetivamente:

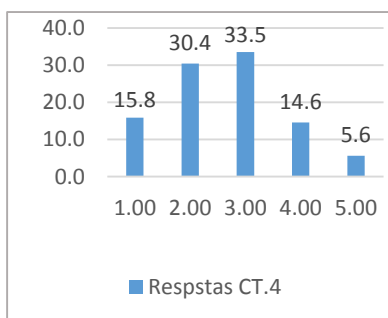


Figura n.º 17 - Respostas obtidas na questão CT.4

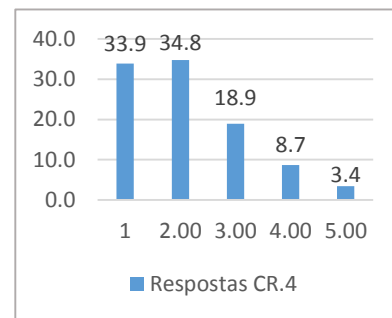


Figura n.º 18 - Respostas obtidas na questão CR.4

### 5.3.4. Escala de Controlo Sociopolítico

Os resultados obtidos através da análise da escala de controlo sociopolítico (ECS), que visa avaliar a liderança emergente com 8 itens, revelam que as respostas dos inquiridos se encontram divididas (ver figura 19), isto é, 4 respostas encontram-se abaixo do ponto médio, no nível 2 (*correspondendo à raramente*) e outras 4 acima do ponto médio, no nível 3 (*correspondendo às vezes*). A média para este questionário é  $M=3.0$ , ( $DP=.62$ ). O resultado mais baixo diz respeito à classificação da questão L.E6 (*acho muito difícil falar na frente de um grupo?*) ( $M=2.32$ ,  $DP=.95$ ), o que sugere que os cadetes da AM se sentem completamente à vontade para falar e estar à frente de outras pessoas, o que é ensinado aos cadetes durante o curso na AM: a estar à frente de homens, liderar e comandar. O resultado mais elevado é verificado na classificação da questão L.E2 (*prefiro ser um líder e não um seguidor?*) ( $M=3.72$ ,  $DP=.85$ ), sugerindo que os cadetes da AM preferem liderar, isto é, possuem um perfil para liderar, comandar nas várias tarefas que lhes são atribuídas.

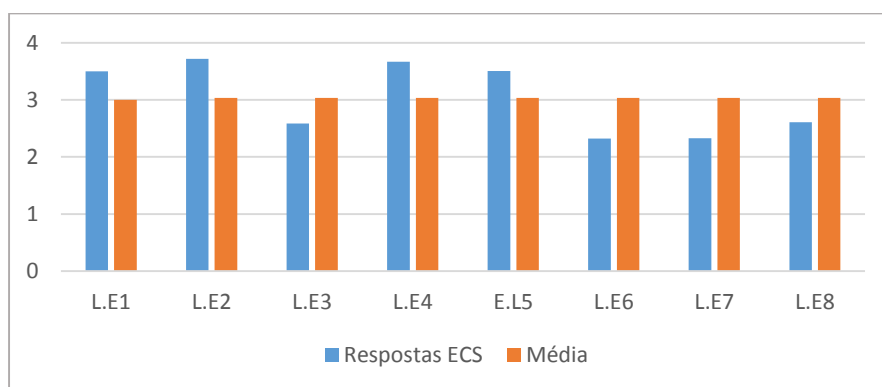


Figura n.º 19 - Respostas obtidas na ECS

As respostas obtidas às questões L.E2 e L.E6 apresentam-se nas figuras 20 e 21 respetivamente:

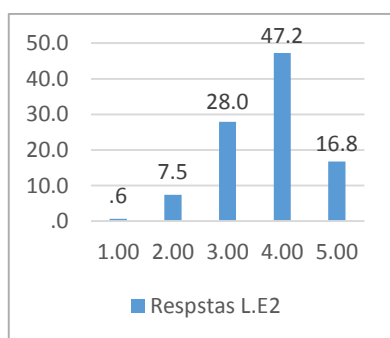


Figura n.º 20 Respostas obtidas na questão L.E2

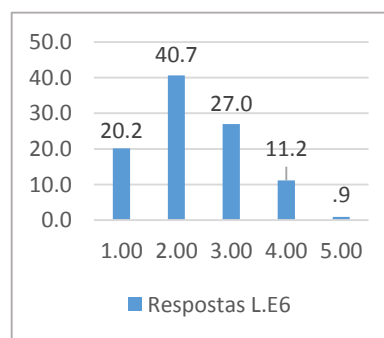


Figura n.º 21 - Respostas obtidas na questão L.E6

#### 5.4. Estatística Inferencial e Discussão dos Resultados

A análise de correlação apresentada na tabela 4, permite verificar o modo como cada uma das variáveis se relacionam entre si. Verifica-se que a variável extroversão se correlaciona positivamente com a amabilidade ( $r = .52, p < .001$ ), com a conscienciosidade ( $r = .35, p < .001$ ), com abertura à experiência ( $r = .46, p < .01$ ), e negativamente com o neuroticismo ( $r = -.45, p < .001$ ). A variável amabilidade se correlaciona positivamente com a conscienciosidade ( $r = .37, p < .001$ ), com abertura à experiência ( $r = .34, p < .001$ ) e negativamente com a variável neuroticismo ( $r = -.46, p < .001$ ). A variável conscienciosidade se correlaciona com abertura à experiência ( $r = .16, p < .001$ ) e a sua relação com o neuroticismo é negativa ( $r = -.33, p < .001$ ).

Das variáveis de estabilidade emocional analisadas, o conflito de relacionamento está negativamente correlacionado com a extroversão ( $r = -.16, p < .001$ ), com a amabilidade ( $r = -.17, p < .001$ ), com a conscienciosidade ( $r = -.16, p < .001$ ) e com abertura à experiência, mas mantêm uma relação positiva com o neuroticismo ( $r = .12, p < .005$ ). Por sua vez o conflito de tarefa correlaciona-se negativamente com as variáveis extroversão ( $r = -.16, p < .001$ ), amabilidade ( $r = -.13, p < .005$ ), conscienciosidade ( $r = -.23, p < .001$ ), de igual modo mantêm uma relação positiva com o neuroticismo ( $r = .24, p < .001$ ).

Relativamente ao conflito intragrupal, o limite de desordem emocional correlaciona-se positivamente com o conflito de relacionamento ( $r = .29, p < .001$ ) e com o conflito de tarefa ( $r = .33, p < .001$ ). Relativamente à resiliência emocional, não foi encontrada nenhuma associação entre esta e as variáveis de estabilidade emocional.

Para a dimensão liderança emergente, foram encontradas relações significativas entre esta variável com a extroversão ( $r = .22, p < .001$ ), com abertura à experiência ( $r = .39, p < .001$ ), com o conflito de relacionamento ( $r = .14, p < .001$ ), com o limite de desordem emocional ( $r = .30, p < .001$ ) e com a resiliência emocional ( $r = .33, p < .001$ ).

Tabela n.º 4- Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	Variáveis											
	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Extroversão	3.5	.53	1									
2.Amabilidade	3.7	.53	.52**	1								
3.Conscienciosidade	3.4	.43	.35**	.37**	1							
4.Neuroticismo	2.7	.47	-.45**	-.46**	-.33**	1						
5.Abertura à Experiencia	3.4	.57	.46**	.34**	.16**	-.17**	1					
6.Liderança emergente	3.1	.42	.22**	.04	-.09	.09	.39**	1				
7.Conflito de Relacionamento	2.3	.80	-.16**	-.17**	-.16**	.12*	-.03	.14**	1			
8.Conflito de Tarefa	2.5	.69	-.16**	-.13*	-.23**	.24**	-.01	.09	.37**	1		
9. Limite de desordem Emocional	2.3	.79	-.37**	-.43**	-.44**	.66**	.03	.30**	.29**	.33**	1	
10.Resiliência Emocional	3.5	.69	.50**	.41**	.26**	-.45**	.40**	.33**	-.05	-.09	-.28**	1

Nota: \*p <0,05; \*\*p <0,01

M= média; DP= desvio padrão.

1= Extroversão; 2= Amabilidade; 3= Conscienciosidade; 4= Neuroticismo; 5= Abertura a Novas Experiencias;

6= Liderança Emergente; 7= Conflito de Relacionamento;

8= Conflito de Tarefa; 9= Desordem Emocional; 10= Resiliência Emocional.

Foi realizado teste de análise de variância, nos quais se introduziram como variáveis, os fatores de personalidade *Big Five* e como fator fixo o ano de escolaridade. A análise dos resultados expostos através da tabela 3 (teste *post-hoc* de tuckey) assim como da figura 21 permitem-nos verificar que, relativamente à variável extroversão, esta é mais elevada no 1.º Ano da AM ( $M=3.6$ ,  $DP=.52$ ), sugerindo que os cadetes do 1.º ano são mais extrovertidos que os demais.

Para a dimensão amabilidade, verifica-se também que é no 1.º e 3.º anos da AM que se verifica um maior índice desta variável nos cadetes ( $M=3.8$ ,  $DP=.45$ ), registando assim valores mais reduzidos durante o 2.º e 4.º anos respetivamente. Estes resultados sugerem que é durante o 1.º e 3.º ano que os cadetes são mais amáveis. Relativamente à dimensão neuroticismo, nota-se que é durante o 4.º ano que esta variável regista o valor mais elevado ( $M=2.8$ ,  $DP=.36$ ), sugerindo que os cadetes registam índices de maior nervosismo durante o último ano da AM como alunos. O valor mais baixo regista-se durante o 1.º e o 2.º ano, respetivamente ( $M=2.6$ ,  $DP=.47$  e  $DP=.54$ ).

Para a dimensão conscienciosidade, verifica-se, mais uma vez, que é durante o primeiro ano que esta variável regista o valor mais elevado ( $M=3.5$ ,  $DP=.40$ ), sugerindo que

os cadetes do 1.º ano são mais conscienciosos em relação aos demais. Por fim, a dimensão abertura à experiência regista o seu valor mais elevado durante o 3.º ano ( $M=3.4$ ,  $DP=.52$ ), estes resultados sugerem que os cadetes do 3.º ano são em média indivíduos mais abertos à experiência em relação aos demais.

Tabela n.º 5- ANOVA Big Five

Variável	Média e Desvio Padrão				F	Sig	Observações				
	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano							
Extroversão	3.6	.52	3.5	.53	3.5	.60	3.4	.48	1.205	.011	
Amabilidade	3.8	.45	3.6	.57	3.8	.52	3.5	.51	6.018	.001	Diferenças do 1.º Ano para o 4.º Ano e do 3.º Ano para o 4.º Ano
Neuroticismo	2.6	.47	2.6	.54	2.7	.52	2.8	.36	3.465	.017	Diferenças do 2.º Ano para o 4.º Ano
Conscienciosidade	3.5	.40	3.4	.39	3.4	.52	3.3	.39	3.113	.027	Diferenças do 1.º Ano para o 4.º Ano
Abertura a Experiência	3.3	.38	3.3	.58	3.4	.64	3.3	.61	0.326	.688	

\* A diferença média (I-J) é significativa no nível .005

A figura que se segue vem complementar a informação contida na tabela 5, permitindo assim uma interpretação ainda mais pormenorizada e sobre o comportamento ou evolução dos traços de personalidade Big Five ao longo dos quatro anos de ensino superior e de adestramento militar.

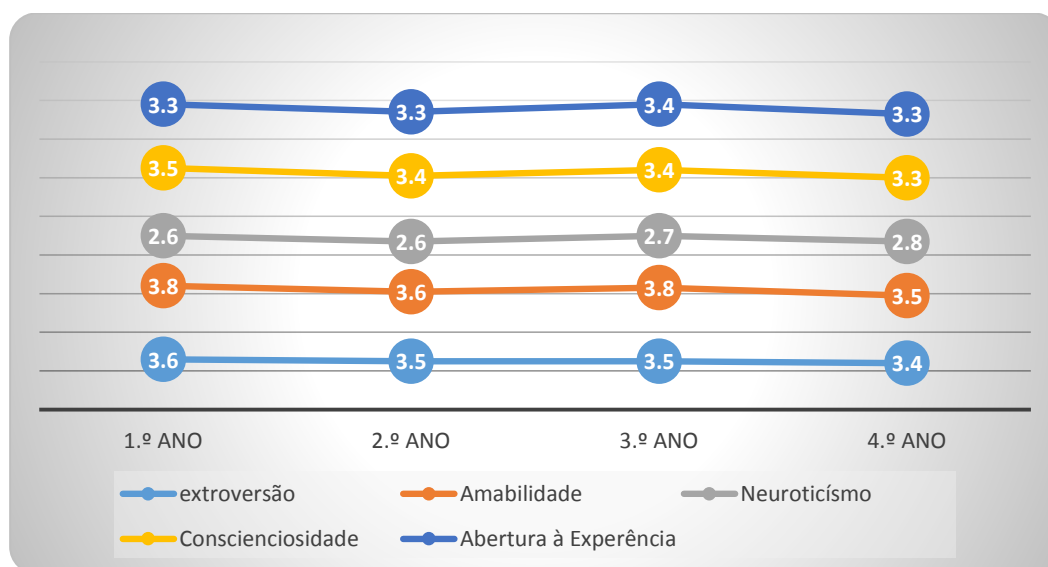


Figura n.º 22 - Evolução dos traços de personalidade Big Five na AM

De seguida realizou-se uma segunda ANOVA, na qual se introduziu como variáveis o conflito de relacionamento (CR) e o conflito de tarefa (CT), e como fator fixo o ano de

escolaridade. Mais uma vez, foram encontradas diferenças significativas entre os 4 anos da AM relativamente à incidência de CR e do CT.

Tabela n.º 6- ANOVA conflito intragrupal

Variável	Média e Desvio Padrão								F	Sig.	Observações
	1.º Ano		2.º Ano		3.º Ano		4.º Ano				
Conflito de Relacionamento	2.6	.60	2.5	.58	2.0	.89	2.1	.91	11.139	.000	Diferenças entre o 1.º e o 3.º Ano, 1.º e 4.º, 2.º e 3.º, 2.º e 4.º
Conflito de Tarefa	2.4	.57	2.4	.52	2.4	.88	2.6	.75	1.393	.245	Diferenças do 1.º Ano para o 4.º Ano e do 3.º Ano para o 4.º Ano

\* A diferença média (I-J) é significativa no nível.05

A análise dos dados contidos na tabela 4 (teste *post-hoc* de Tuckey) permite-nos verificar que o 1.º Ano é o mais intenso a nível do CR, sendo que com o decorrer do tempo de permanência na AM, este conflito vai sofrendo uma redução significativa no que concerne à sua incidência, em consequência do esforço empreendido pelos cadetes em encontrar o seu lugar no grupo.

Mais uma vez, conforme prenunciado, a intensidade dos conflitos centrados nas tarefas é significativamente maior no 4.º Ano do que nos anteriores anos da AM. O 1.º, 2.º e 3.º ano caracterizam-se por uma incidência pouco significativa das divergências centradas no domínio da tarefa. A delimitação do papel, bem como dos objetivos de cada cadete permitem que as divergências sejam menos frequentes e de menor intensidade.

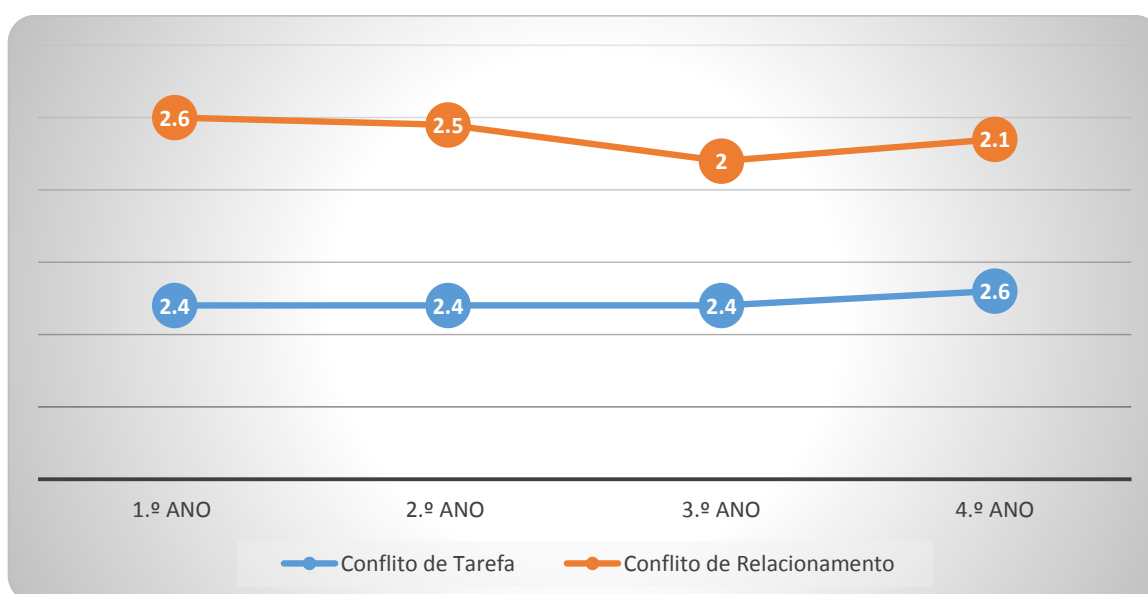


Figura n.º 23 - Evolução do conflito intragrupal na AM

Conduzimos duas análises de regressão linear, método *Enter*<sup>19</sup> (tabela 7) e *Stepwise* (tabela 8), com a emergência da liderança como variável dependente. Para a regressão linear (método *Enter*<sup>20</sup>), a análise dos resultados indica-nos que conjuntamente as variáveis explicam cerca de 33% da variância da variável dependente. Pode-se constatar também que a extroversão tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a emergência da liderança ( $\beta = .17, p < .001$ ).

A amabilidade tem um efeito negativo e na emergência da liderança, no entanto não é significativo ( $\beta = -.03, n.s.$ ). A variável conscienciosidade tem um impacto negativo sobre a variável dependente, mas também não é significativo ( $\beta = -.09, n.s.$ ). A variável neuroticismo tem um efeito positivo sobre a variável dependente, no entanto não é estatisticamente significativo ( $\beta = .10, n.s.$ ). No que diz respeito à abertura à experiência, esta variável tem um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a emergência da liderança dos futuros líderes militares ( $\beta = .21, p < .001$ ). Analisando os resultados das dimensões que compõem o conflito intragrupal, verifica-se que a variável conflito de relacionamento tem um impacto positivo mas não significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .08, p < .005$ ). Por sua vez, o conflito de tarefa tem um efeito negativo sobre a emergência da liderança, no entanto não é significativo ( $\beta = .03, p < 0.05$ ).

Concluindo a análise do método *Enter*, os resultados das dimensões que constituem a estabilidade emocional indicaram o seguinte: a variável limite de desordem emocional tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .32, p < 0.05$ ). A dimensão resiliência emocional também possui um impacto positivo e significativo sobre a emergência da liderança, esta é a variável com efeito mais potente em relação às outras ( $\beta = .33, p < 0.05$ ).

---

<sup>19</sup> Ver Apêndice F.

<sup>20</sup> Todas as variáveis independentes são inseridas na equação de uma só vez, o que permite verificar o peso individual de cada uma das variáveis (Horber, 2013).

Tabela n.º 7- Regressão linear (método Enter)

Variável	Liderança Emergente				
	$\beta$	$R^2$	$R^2$ Ajustado	$t$	Sig
<b>1.</b>					
Extroversão	.17			2.7	.002
Amabilidade	-.03			-.58	.562
Conscienciosidade	-.09			-1.5	.146
Neuroticismo	.10			1.5	.139
Abertura à experiência	.21			3.8	.000
		.35	.33		
<b>2.</b>					
Conflito de relacionamento	.08			1.5	.131
Conflito de tarefa	-.03			-.58	.561
<b>3.</b>					
Limite de desordem emocional	.32			4.5	.000
Resiliência emocional	.33			5.7	.000

Conduzimos mais uma análise da regressão linear<sup>21</sup> (método *stepwise*<sup>22</sup>). Conforme ilustra a tabela n.º 8, no primeiro modelo a variável abertura à experiência tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .39$ ,  $p < .001$ ). Esta variável, de forma isolada, explica cerca de 14.9% da variância da liderança emergente dos futuros líderes militares.

No segundo modelo, foram consideradas as variáveis abertura à experiência, com um efeito positivo e significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .38$ ,  $p < .001$ ), e o limite de desordem emocional, com um impacto positivo e significativo sobre a emergência da liderança ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ), conjuntamente estas variáveis explicam cerca de 23% da variância da variância da variável dependente.

O terceiro modelo é constituído pela abertura à experiência, pelo limite de desordem emocional e pela resiliência emocional. A variável abertura à experiência tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .24$ ,  $p < .001$ ). O limite de desordem emocional possui um impacto positivo e significativo sobre a variável dependente ( $\beta = .39$ ,  $p < .001$ ). Por sua vez a resiliência emocional tem um efeito positivo e

<sup>21</sup> Ver Apêndice G.

<sup>22</sup> Em estatística, a análise de regressão Stepwise inclui modelos de regressão em que a escolha das variáveis preditoras é realizada por um procedimento automático (Harrell, 2001).

estatisticamente significativo ( $\beta = .34, p < .001$ ), neste modelo as variáveis explicam cerca de 31.5% da variância da variável dependente.

No quarto e último modelo foram introduzidas as variáveis abertura à experiência ( $\beta = .19, p < .001$ ), limite de desordem emocional ( $\beta = .43, p < .001$ ), resiliência emocional ( $\beta = .30, p < .001$ ) e extroversão ( $\beta = .13, p < .001$ ), conjuntamente estas variáveis explicam cerca de 32.4% da variância da variável dependente. Este modelo é o que apresenta maior ajustamento relativamente aos resultados, sendo daqui que serão extraídas as conclusões.

Tabela n.º 8 - Análise da regressão linear (método Stepwise)

Variável	Liderança Emergente				
	$\beta$	$R^2$	$R^2$ Ajustado	$t$	Sig
<b>1.</b>					
Abertura à experiência	.39	.151	.149	7.6	.000
<b>2.</b>					
Abertura à experiência	.38	.234	.229	7.8	.000
Desordem emocional	.29			5.9	.000
<b>3.</b>					
Abertura à experiência	.24	.321	.315	5.6	.000
Desordem emocional	.30				
Resiliência emocional	.33				
<b>4.</b>					
Abertura à experiência	.19	.332	.324	3.5	.000
Desordem emocional	.43			8.3	.000
Resiliência emocional	.30			5.5	.000
Extroversão	.13			2.2	.000

## 5.5. Discussão dos Resultados

O principal objetivo deste estudo é identificar quais as variáveis individuais e de grupo que explicam a emergência da liderança dos futuros líderes militares na AM. Desta forma, explorar-se-ão os resultados obtidos.

### 5.5.1. Relação entre a Estabilidade Emocional e a Liderança Emergente

Os cadetes da AM de Portugal pertencentes ao estudo em questão revelam boas relações entre o traço de personalidade de estabilidade emocional e a liderança emergente dos futuros líderes militares (H.1). Os primeiros resultados, decorrentes da análise de correlação de *Pearson*, indicaram uma forte correlação da dimensão limite de desordem emocional com a liderança emergente ( $r = .30$   $p < .001$ ).

Similarmente, constata-se uma relação positiva entre a resiliência emocional e a liderança emergente ( $r = .33$   $p < .001$ ). Podemos ainda fortalecer a nossa suposição com os resultados da análise de regressão linear (método *stepwise*), que revelam que o limite de desordem emocional e a resiliência emocional têm um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a liderança emergente (H.1a e H.1b). Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Li et al., (2012) no seu estudo “*A multi-level study of emergent group leadership effects of emotional stability and group conflict*<sup>23</sup>”. Os autores verificam que, os membros dos grupos, tal como os cadetes da AM, revelaram relações positivas entre a estabilidade emocional e a capacidade de emergirem como líderes dentro dos grupos.

Assim, diante destas evidências, existe matéria para fundamentarmos a nossa suposição, de forma positiva, em como a estabilidade emocional é um fator a ser levado em conta no processo de emergência da liderança na AM. A contribuição deste estudo do ponto de vista prático, reside no facto de a liderança emergir nos cadetes que são emocionalmente estáveis e com uma visão equilibrada (Dunbar & Ahlstrom, 1995). Constatamos ainda a importância que o traço de personalidade de estabilidade emocional tem na liderança. Através dos resultados obtidos, podemos ter em consideração o seguinte:

- Quanto mais alto for o índice de limite de desordem emocional, dos cadetes AM portuguesa, mais capacidade têm de resistir a estados emocionais desordenados, isto é, capacidade de não sucumbirem facilmente quando se sentem tristes, ansiosos ou em situações de pânico;
- Os cadetes que estão melhor preparados para resistir a estados de desordem emocional ou caóticos são os que emergem como líderes;

---

<sup>23</sup> Um Estudo Multinível de Liderança Emergente de Grupo, Efeitos da Estabilidade Emocional e do Conflito de Grupo.

– Quanto mais resiliente é o cadete, melhor percebe as suas emoções e as emoções dos outros, ou seja, mais facilidade tem em se exprimir emocionalmente e melhor parece ser a sua capacidade para emergir como líder dentro do grupo.

### 5.5.2. Relação Entre os *Big Five* e a Liderança Emergente

Analisando um dos objetivos secundários do estudo (H.2), verifica-se que apenas existem relações significativas entre dois traços de personalidade *Big Five* com a liderança emergente dos futuros líderes militares. Os resultados demonstram que a extroversão e abertura à experiência se revelaram variáveis preditoras da liderança emergente, embora a abertura à experiência apareça como a mais forte das duas ( $r = .39, p < .01$ ).

Judge et al., (2002), no seu estudo “*Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*”<sup>24</sup>, identificou igualmente a extroversão e abertura à experiência como preditores da liderança dos bons líderes.

Entretanto, dos traços de personalidade *Big Five* aqui analisados, a amabilidade, o neuroticismo e a conscienciosidade não se correlacionaram com a liderança emergente. Embora esperássemos que o neuroticismo se correlacionasse de forma negativa com a liderança emergente, o facto de nenhuma relação ter sido encontrada, não constitui nenhuma surpresa nesta amostra altamente selecionada.

Além disso, a correlação entre a amabilidade, o neuroticismo e a conscienciosidade com a liderança emergente não é significativa, convergindo assim com os resultados obtidos por Paunonen et al., (2006) no seu estudo “*Narcissism and emergent Leadership in military cadets*”<sup>25</sup>, em que nenhum dos traços de personalidade Big Five foi selecionado como um preditor da liderança na análise de regressão (método *stepwise*), embora o os valores para o traço neuroticismo estivesse próximo.

Portanto, os resultados apresentados na análise de regressão (método *stepwise*) reforçam a nossa suposição, demonstrando que a extroversão e a abertura à experiência têm um efeito positivo e significativo como preditores da liderança emergente dos futuros líderes militares na AM. Assim, podemos considerar o seguinte:

---

<sup>24</sup> Personalidade e Liderança: uma análise qualitativa e quantitativa.

<sup>25</sup> Narcisismo e Liderança Emergente nos Cadetes Militares.

- Quanto mais extrovertidos, isto é, mais ativos, entusiasmados, sociáveis, dominantes e eloquentes, maior é a capacidade de emergir como líder;
- Quanto mais abertos à experiência forem os cadetes mais capacidade têm de emergir como líder.

### 5.5.3. Relação entre o Conflito Intragrupal e a Liderança Emergente

Analisa-se a hipótese de que o conflito intragrupal (H.3), nomeadamente o conflito de relacionamento (H.3a) e o conflito de tarefa (H.3b), estariam positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares. Os resultados na tabela 4 apoiam parcialmente a nossa suposição, dado que o conflito de relacionamento se correlaciona de forma positiva e com significância com a liderança emergente dos futuros líderes militares ( $R=.14, p < 0.01$ ).

Por outro lado e, contrariamente ao que tinha sido previsto, o conflito de tarefa não se revelou um preditor da liderança emergente, em consequência da ausência de uma correlação estatisticamente significativa, contrariando assim os resultados encontrados por Li et al., (2012).

Desta forma, a análise das duas regressões lineares, quer pelo método *Enter* assim como pelo método *Stepwise*, revelam que ambos os conflitos não têm um efeito/impacto sobre a liderança emergente dos futuros líderes militares. O facto de a nossa amostra ser constituída por grupos que desempenham tarefas com um índice de variabilidade baixo, cuja execução é estandardizada e produz resultados previsíveis, poderá contribuir para explicar a baixa relação encontrada.

### 5.5.4. Evolução do Conflito Intragrupal na AM

A análise da tabela 4 (teste *post-hoc* de Tuckey) e do gráfico 7, respetivamente, permite-nos verificar que, tal como se tinha conjecturado na hipótese 4, existem diferenças na evolução do conflito intragrupal ao longo do tempo de permanência dos cadetes na AM.

Assim, o 1.º ano é o mais intenso, a nível relacional, mas relativamente menos intenso a nível de conflito de tarefa. Para explicar este facto, apoiamo-nos na forma como os conflitos são vividos e geridos ao longo dos diferentes anos do curso dos cadetes na AM. O

primeiro ano da AM é marcado por poucos conflitos de tarefa (vive-se a fase de “enamoramamento”), mas com alguma frequência de conflitos de relacionamento.

Com efeito, a indefinição da personalidade, dos papéis e objetivos gera alguma tensão nos cadetes, conduzindo à emergência de divergências entre si. O desejo de inclusão e o receio de se expor inibem a emergência das reais diferenças de personalidade, centrando-se os (poucos) conflitos registados nas tarefas.

Do mesmo modo, verificámos, tal como tínhamos previsto (H.4b) que o 4.º ano é o momento de maior intensidade conflitual a nível da tarefa. Uma vez que, é neste momento que as diferenças de valores e de personalidade entre os cadetes, assim como as divergências relativas ao papel de cada um, aos objetivos e decisões, se tornam fontes de tensão e de discórdia, sendo minimizados de acordo com as semelhanças existentes; e verifica-se também uma competição por lugares cimeiros, gerada dentro de cada curso pode ser um fator a ter em conta.

### **5.5.5. Evolução dos *Big Five* ao longo da AM**

“Os traços de personalidade *Big Five* podem ser usados para resumir, prever e explicar a conduta de um indivíduo, de forma a indicar que a explicação para o comportamento da pessoa será encontrada nela, e não na situação, sugerindo, assim algum tipo de processo ou mecanismo interno que produza o comportamento” (Silva & Nakano, 2001, p.53).

Analisando a tabela 5 e a figura 21 do presente estudo, constata-se que existe uma oscilação no que respeita ao comportamento dos traços de personalidade *Big Five*, particularmente, o traço extroversão que, regista uma diferença significativa do 1.º para o 4.º ano e do 3.º para o 4.º ano, sugerindo que os cadetes a frequentar o 1.º e o 3.º ano são indivíduos mais agradáveis, amáveis, cooperativos e afetuosos em relação aos cadetes do 4.º ano.

No que se refere ao traço neuroticismo, verifica-se que existem diferenças significativas do 1.º para o 4.º ano, podendo se constatar que os cadetes do 4.º ano apresentam valores mais altos em relação aos demais, de acordo com Friedman & Schustak (2004) indivíduos com altas pontuações nesta dimensão, tem a tendência para serem mais neuróticos, geralmente mais nervosos, altamente sensíveis, tensos e preocupados que os que indivíduos que apresentam baixas pontuações.

Ainda no âmbito da evolução dos *Big Five* verifica-se que o fator conscienciosidade também regista uma variação, isto é, as diferenças das médias foram estatisticamente significativas, do 1.º para o 4.º ano da AM, indicando que os cadetes a frequentar o 1.º ano são cautelosos, dignos de confiança, organizados e responsáveis em relação aos cadetes finalistas do 4.º ano. Pode haver um ajustamento dos indivíduos (cadetes) à realidade, isto é, no 1.º ano podem achar que são conscienciosos, mas à medida que o tempo vai passando as ideias e opiniões vão se adequando à realidade, pelo que a afirmação anterior deve ser lida e interpretada com cuidado.

Assim sendo, os dados indicaram que para os traços amabilidade, neuroticismo e conscienciosidade as médias diminuíram conforme aumentaram os anos de permanência na AM. Os resultados acima apresentados são convergentes com os resultados descritos nos manuais, afirmando que os traços de personalidade não são imutáveis (Pacheco e Sisto, 2003).

## **5.6. Síntese**

A partir dos resultados estatísticos aqui apresentados, parece pertinente concluir que, de uma forma geral, as variáveis que nos propusemos estudar anteriormente explicam a emergência da liderança na AM. Há, no entanto, algumas variáveis que não revelaram um nível de significância estatisticamente aceitáveis para fazerem parte das variáveis preditoras da emergência da liderança na AM. Este estudo demonstra que a emergência da liderança é determinada, pelo menos em parte, pela estabilidade emocional, pelos traços de personalidade *Big Five* e pelo conflito intragrupal.

Contudo denota-se a pertinência e relevância dos resultados produzidos e materializados no presente Capítulo.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **6.1. Introdução**

No presente capítulo são apresentadas as considerações finais da investigação relativamente à verificação das hipóteses colocadas, resposta às perguntas derivadas e pergunta de partida, o alcance dos objetivos propostos, as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

#### **6.2. Verificação das Hipóteses e Resposta às Perguntas Derivadas**

Na parte introdutória da presente investigação (Capítulo 1) foram levantadas algumas perguntas derivadas que por sua vez geraram possíveis respostas às mesmas através das hipóteses.

**A primeira pergunta derivada (PD.1)** interroga o seguinte: *Estarão o limite de desordem emocional (PD.1a) e a resiliência emocional (PD.1b) positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares na AM?* Esta por sua vez originou a seguinte hipótese (H.1): *A estabilidade emocional está positivamente relacionada com a liderança emergente dos futuros líderes militares.*

**A hipótese confirma-se na sua totalidade**, porque da análise aos resultados realizada no Capítulo 5, quer dos resultados da Correlação de *Pearson*, em que ambas as variáveis apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a liderança emergente, assim como os resultados materializados na análise de regressão linear (método *Enter* e *Stepwise*) em que é possível constatar o efeito positivo e significativo das duas dimensões que compõem a estabilidade emocional sobre a liderança emergente dos futuros líderes militares. Assim, a hipótese 1 é apoiada por ambas as dimensões da estabilidade emocional.

**A segunda pergunta derivada (PD.2)** levou-nos a interrogar *quais os traços de personalidade Big Five que estão positivamente relacionados com a liderança emergente*

*dos futuros líderes militares na AM? Que gerou a seguinte hipótese: Os traços de personalidade Big Five que se relacionam positivamente com a liderança emergente dos futuros líderes militares são os seguintes: extroversão, neuroticismo e abertura à experiência.*

**A hipótese confirma-se parcialmente**, porque dos três traços de personalidade *Big Five* apenas dois é que se correlacionam de forma positiva e estatisticamente significativa, isto é, a abertura à experiência (H.2a) e extroversão (H.2b). Para complementar a nossa suposição, os resultados obtidos na análise de regressão linear (método *Enter* e *Stepwise*) revelam que a extroversão e a abertura à experiência têm um impacto positivo e significativo na variável dependente.

**Relativamente à terceira pergunta derivada (PD.3)**, *Será que o conflito de relacionamento e o conflito de tarefa estão positivamente relacionados com a liderança emergente dos futuros líderes militares na AM?* Considerou-se a seguinte hipótese (H.3): *O conflito intragrupal está positivamente relacionado com a liderança emergente dos futuros líderes militares.*

**A hipótese confirma-se parcialmente**, uma vez que da análise respeitante à correlação de *Pearson*, os resultados indicam que apenas foi possível verificar uma correlação positiva e significativa entre o conflito de relacionamento e a liderança emergente. Por sua vez, o conflito de tarefa apresentou uma correlação positiva, mas não significativa do ponto de vista estatístico.

**Para a quarta pergunta derivada (PD.4)**, interrogou-se: *se existem diferenças significativas entre os 4 anos de permanência na AM, quanto à emergência de conflitos intragrupais? O conflito de relacionamento é mais intenso no 1.º ano (PD.4a)? Será o 4.º ano o mais intenso, a nível da tarefa (PD.4b)?* Levantou-se a seguinte hipótese: *Existem diferenças significativas entre os quatro anos de permanência na AM, quanto à emergência de conflitos grupais: O conflito de relacionamento é mais intenso no 1º ano (H.4a); o 4º ano é o mais conflitual, ao nível da tarefa (H.4b).*

**A hipótese confirma-se totalmente**, atendendo a uma maior incidência do conflito de relacionamento (H.4a) no 1º ano em comparação com os outros anos. Para reforçar esta suposição é possível verificar através do gráfico 7 toda a evolução respeitante ao conflito de relacionamento nos quatro anos da AM. Considerando por outro lado, a H.4b que mais uma vez através da análise dos resultados da tabela 4 e do gráfico 7 é possível constatar que o 4.º ano é o mais intenso a nível de conflito de tarefa.

**Por último colocou-se a quinta pergunta derivada (PD.5)**, questionando: *se haverá diferenças significativas nos alunos quanto aos traços de personalidade Big Five ao longo do seu percurso académico na AM?* Como corolário desta, gerou-se a seguinte hipótese (H.5): *Existem diferenças significativas quanto aos traços de personalidade Big Five ao longo da AM.*

**A hipótese confirma-se parcialmente**, com base na análise dos resultados apurados, ANOVA e gráfico 6, é possível verificar que apenas existem diferenças significativas nos traços de personalidade *Big Five*, relativamente à amabilidade, ao neuroticismo e à conscienciosidade. Para os demais traços não se registaram diferenças com significância estatística.

### 6.3. Resposta à Pergunta de Partida

Com base na investigação levada a cabo, desde o primeiro capítulo da sustentação teórica, questionários, e análise dos resultados, consideramos que estão reunidas as condições para dar resposta a pergunta de partida, que foi o fio condutor que norteou o presente TIA: **“Quais as variáveis que explicam a emergência da liderança dos futuros líderes militares na Academia Militar?”**. A enumeração das variáveis explicativas iniciou-se na sustentação teórica através da análise das publicações e estudos, que se debruçaram sobre o assunto até a data, no Capítulo 3 e do caso específico da AM de Portugal. Porém, estas consolidaram-se com a realização de questionários pelos cadetes da AM e culminaram com a identificação das mesmas, no Capítulo 5, aquando da análise e discussão dos resultados. Importa realçar que todas as variáveis identificadas nos questionários constavam da sustentação teórica, nomeadamente, no Capítulo 3. Assim, as variáveis que explicam a emergência da liderança na Academia Militar de Portugal são as seguintes: **extroversão; abertura à experiência; limite de desordem emocional e resiliência emocional.**

### 6.4. Cumprimento dos Objetivos

Tendo em consideração o desenrolar da presente investigação, desde a sustentação teórica, em que abordamos o conceito de liderança emergente, passando pela caracterização das variáveis explicativas da emergência da liderança até chegarmos à componente prática,

nomeadamente aos questionários, e à consequente análise dos resultados que contribuíram para dar respostas às perguntas derivadas, bem como à pergunta de partida, consideramos que os objetivos definidos no início da investigação foram cumpridos na sua plenitude.

### **6.5. Limitações da Investigação**

A presente investigação teve certas limitações: em primeiro lugar, deparámo-nos com algumas dificuldades, nomeadamente o acesso a publicações, artigos e teses que abordassem esta temática, revelou-se uma tarefa árdua, na medida em que, apenas foi possível ter acesso a documentos maioritariamente redigidos em inglês, especialmente quando se tratava da “liderança emergente”.

Uma segunda limitação é o facto de este estudo ter sido realizado no contexto de uma Academia Militar, que tende a ser caracterizada por um certo coletivismo, e solidariedade o que certamente influenciou as respostas nos diversos questionários. Obviamente que estudos adicionais serão necessários para verificar se os nossos resultados prevalecerão em outros ambientes culturais.

Por fim, o período de doze semanas concedidas para a realização do TIA revelou-se escasso, a pesquisa por documentos ligados ao tema, assim como a elaboração e implementação dos instrumentos que a recolha de dados requer consomem boa parte do mesmo, daí a necessidade de ser atribuído mais tempo, dedicado exclusivamente à elaboração de um trabalho de investigação com este grau de importância.

### **6.6. Propostas e Sugestões**

O presente estudo centra-se na identificação das variáveis individuais e de grupo que explicam a emergência da liderança. No entanto, as investigações por preditores cognitivos adicionais, como a inteligência geral, que explicam a emergência da liderança em contexto militar deve continuar.

Como forma de testar a validade dos resultados encontrados em investigações futuras seria fundamental conduzir um estudo em que fosse possível verificar se os dados por nós encontrados constituem um padrão ou se é apenas um caso particular daquele contexto temporal.

## Bibliografia

- Academia Militar. (2013). *Norma de Execução Permanente N.º 520/2.ª* (01jul13). Lisboa: Autor.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. (1997). The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23 (2), 496-516.
- Andrade, E. M., & Alves, D. G. (1993). *Manual Abreviado-normas Brasileiras*. Rio de Janeiro.
- Andrade, J. M. (2008). *Evidências de Validade do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade para o Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures And Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spain and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (3), 729-750.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361.
- Buchanan, L. B. (1998). *The Impact of Big Five Characteristics on Group Cohesion and Creative Task Performance* (Doctoral Dissertation). Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Cervo, C. S. (2007). *Característica de Personalidade e Comprometimento Organizacional*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7.ª ed), Rio de Janeiro: Campus Editora.

- Cobb-Clark, D., Schurer, S. (2011). *The Stability of Big-Five Personality Traits*. Melbourne: University of Melbourne.
- Cook, J. V. (1994). Innovation and Leadership in Mental Health Facility. *The American Journal of Occupation Therapy*, 2, 595-606.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 496-508.
- Curtin, J. L. (2004). Emergent Leadership: Case Study of a Jury Foreperson. Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 4, 77-88.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2010). *Repensar os Conflitos Intragrupais: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dunbar, R., & Ahlstrom, D. (1995). Seeking the Institutional Balance of Power: Avoiding the Power of a Balanced View. *Academy of Management Review*, 20 (1).171-192.
- Ferreira, J. (2007). *Conceções de Liderança Excecional em Portugal: Um Estudo Exploratório* (Dissertação de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Lisboa: Lusociência.
- Francis, L. J. (1997). The Relationship between Rosenberg's Construct of Self-Esteem and Eysenck's Two-Dimensional Model of Personality. *Personality and Individual Differences*, 22.
- Friedman, H. S., & Shustack, M. W. (2004). *Teorias da Personalidade. Da Teoria Clássica à Pesquisa Moderna* (2.ªed.). São Paulo: Prentice Hall.
- George, G., & Sleeth, R.G. (2000). Leadership in Computer-Mediated Communication: Implications and Research Directions. *Journal of Business and Psychology*, 15, 287-310.

- Hoffman, D., Griffin, M., & Gavin, M. (2000). *The Application of Hierarchical Linear Modelling to Organizational Research in K. Klein & S. Kozlowski (Eds.) Multi-Level Theory, Research, and Methods in Organizations*. California: Jossey-Bass.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hogg, Michael A. (2001). *From Prototypicality to Power: A Social Identity Analysis of Leadership*. Oxford: Elsevier.
- Horber, E. (2013). *Standard OLS Regression*. Geneva: University of Geneva.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape The Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25,117-142.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academic of Management Journal*, 44, 238-251.
- 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.
- Keegan, John. (1987). *O Rosto da Batalha*. Lisboa: Fragmentos.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders. *The Leadership Quarterly*, 17,146 –162. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive in Determining Teamwork Performance and KSAS. *Journal of Business and Psychology*, 15 (1), 27-51.
- Leitão, D. M. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança - Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

- Li, Y., Chun, H., Ashkanasy, N., M., & Ahlstrom, D. (2012). A Multi-Level Study of Emergent Group Leadership: Effects of Emotional Stability and Group Conflict. *Asia Pacific Journal*, 29, 351-366.
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, B., Marion, R., Seers, A., & Orton, J.D. (2006). *Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems*.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lourenço, P. R. (2000). *Liderança e Eficácia: Texto de Apoio*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- McCrae, R. R. (2006). *O Que é Personalidade?* In C. Flores-Mendoza & R. Colom, Introdução à Psicologia das Diferenças Individuais, 203-218. Porto Alegre: Artmed.
- Montana, J. P., & Charnov, H. B. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moss, S. E., & Kent, R. L. (1996). Gender and Gender-Role Categorization of Emergent Leaders: A Critical Review and Comprehensive Analysis. *Sex Roles*, 35, 79-96.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R. (1993). *Cognitive and Temperament Predictors of Executive Ability: Principles for Developing Leadership Capacity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Nothouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice* (6th ed.). California: Sage Publications.
- Nowicki, S., Jr., & Duke, M. P. (2001). Nonverbal Receptivity: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA). In J. A. Hall & F. J. Bernieri (Eds.), *Interpersonal Sensitivity: Theory and Measurement*, 18 – 98. Mahaw, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Nye, J. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Osborne, C. (2008). *Liderança*. Porto: Civilização Editora.
- Pacheco, L., & Sisto, F. F. (2003). Aprendizagem por Interação e Traços de Personalidade. *Psicologia Escolar e Educacional*, 7 (1), 69-76.

- Paunonen, S. V., Lonqvist, J., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets. *The Leadership Quarterly*, 17, 475-486.
- Pearson, A., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). An Assessment and Refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *International Journal of Conflict Management*, 13, 110-126.
- Peterson, N. A., Lowe, J. B., Hughey, J., Reid, R. J., Zimmerman, M. A., & Speer, P. W. (2006). Measuring the Intrapersonal Component of Psychological Empowerment: A Confirmatory Factor Analysis of the Sociopolitical Control Scale. *Community Psychol Journal*, 38, 287-297.
- Phillips, R. L., & Hunt, J. G. (1992). *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*. Westport, CT: Quorum Books.
- Plowman, D. A., & Duchon, D. (2007). Emergent Leadership: Getting Beyond Heroes and Scapegoats, in J.K. Hazy et al. (eds.). *Complex Systems Leadership Theory*, 109 -127. Mansfield, NJ: ISCE.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2011). Liderança Carismática: Um Fator Estratégico para o Sucesso Organizacional. *Proelium*, 14, 81-111.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey- Bass.
- Silva, I., B., & Nakano, T., C. (2011). Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade: Análise de Pesquisas. *Avaliação Psicológica*, 10, 51-62.
- Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Trindade, M. F. (2011). *Inteligência Emocional e Resiliência: Estudo Exploratório Junto de uma População Universitária* (Dissertação de Mestrado). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2ª ed.). Lisboa: Edições Atena.

- Walter, F., Cole, S. M., Van der Vegt, G. S., Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2012). Emotion Recognition and Emergent Leadership: Unraveling Mediating Mechanisms and Boundary Conditions. *The Leadership Quarterly*, 23, 977-991.
- Yammarino, F. J., Dionne, S.D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.
- Zimmerman, M., & Zahnister, J. (1991). Refinements of Sphere-Specific Measures of Perceived Control: Development of a Sociopolitical Control Scale. *Journal of Community Psychology*, 19, 189-205.

## APÊNDICES

## Apêndice A: Caracterização da Academia Militar

A AM é um estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (ESPUM) que desenvolve atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos quadros permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana (Academia Militar, 2004).



**Figura n.º 24 - Brasão da AM**

Fonte: Academia Militar (2014)

A nível de órgãos e infraestruturas, a AM encontra-se dividida por dois locais:

- O campus de Lisboa, onde se encontra o Comando da AM e onde estão instaladas as infraestruturas destinadas à vida e formação dos alunos do quarto ano, dos alunos dos últimos anos dos cursos de medicina, medicina dentária, medicina veterinária e ciências farmacêuticas;
- O campus da Amadora, onde estão instaladas as infraestruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos outros anos e cursos.

Relativamente à composição e atribuições, a AM tem a seguinte estrutura geral: Comando, Direção de Ensino, Corpo de Alunos e Direção dos Serviços Gerais (Ver figura 26).

Depende diretamente do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) e tem atualmente como comandante do Exmo. Tenente General José António Carneiro Rodrigues da Costa.

O comando da Direção de Ensino está a cargo do Exmo. Major General José Pacheco Dias Coimbra, e tem como principal missão planejar, coordenar e controlar as atividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a melhor orientação pedagógica e o melhor rendimento do ensino.

No que respeita ao comando do corpo de alunos, este encontra-se atribuído ao Coronel de Infantaria Paraquedista Duarte da Costa. A missão do Corpo de Alunos é enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos de formação de Oficiais e ministrar-lhes adequada preparação militar, moral, cívica e física.

Por seu turno à Direção dos Serviços Gerais encontra-se sob o comando do Coronel de Cavalaria Simões de Melo, e tem como missão assegurar o normal funcionamento das atividades de carácter logístico e administrativo, bem como a segurança e defesa das suas instalações, garantindo a eficiência dos serviços próprios e a dos recursos disponíveis.

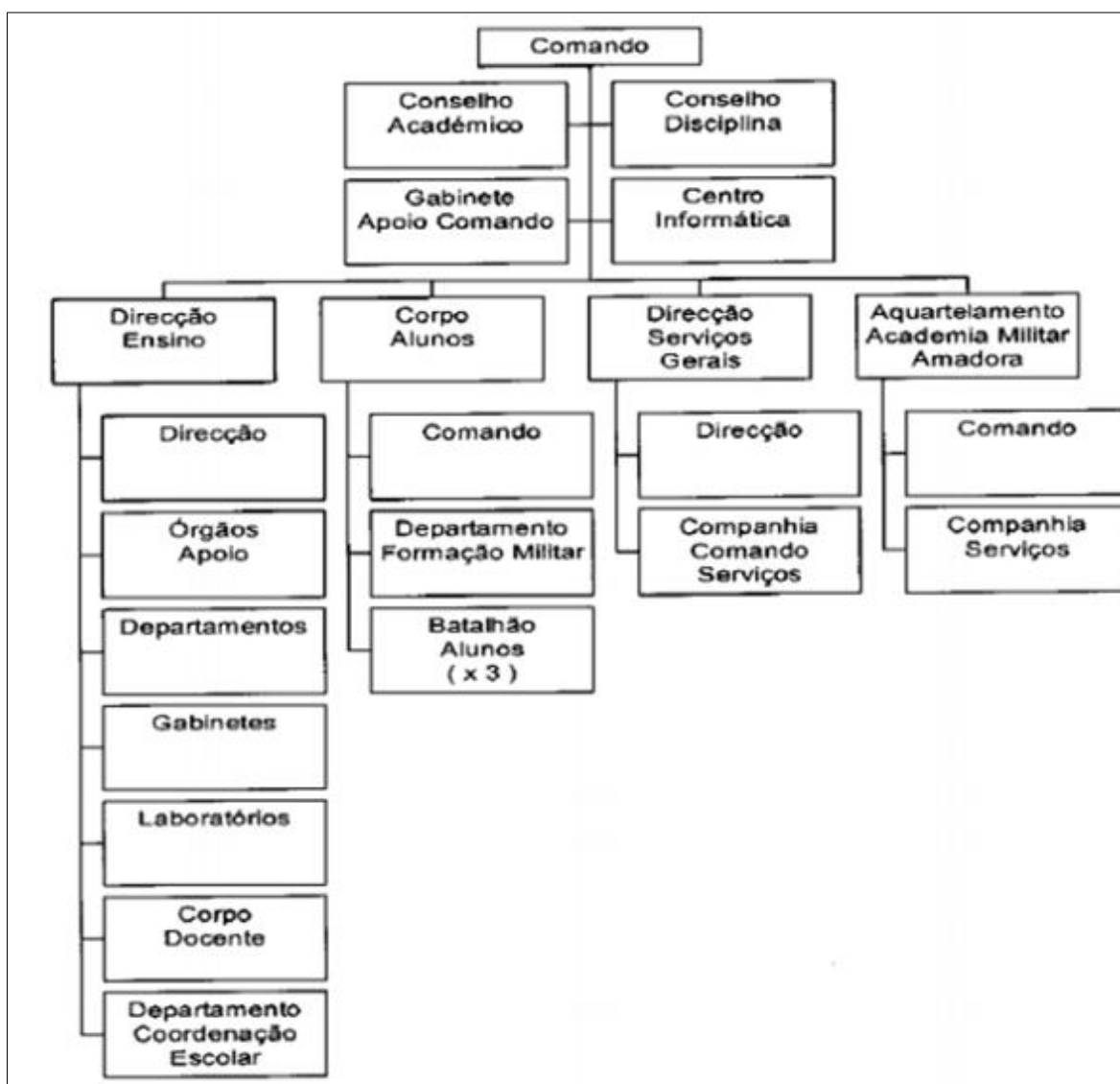


Figura n.º 25 - Organograma da Academia Militar

Fonte: Academia Militar (2013)

## Apêndice B: As Diferentes Visões da Liderança

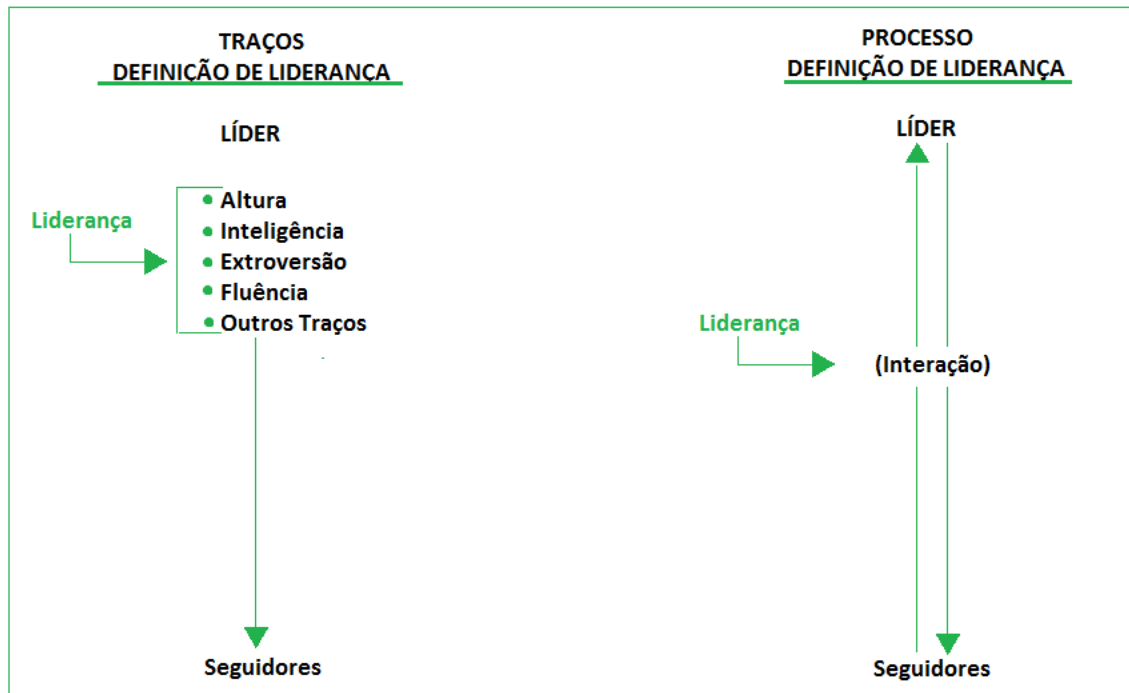


Figura n.º 26 - As diferentes visões da liderança

Fonte: Adaptado de Northouse (2013, p. 7)

Segundo Jago (1982, citado por Northouse, 2013) a perspectiva dos traços conceptualiza a liderança como uma propriedade ou conjunto de propriedades possuídas em diferentes graus por diferentes pessoas. Isto sugere que, esta reside nas pessoas seleccionadas e restringe a mesma à apenas aqueles que acredita-se possuírem talentos especiais, geralmente inatos. Por sua vez, o ponto de vista do processo, sugere que a liderança é um fenómeno que reside no contexto entre líderes e seguidores, o que torna a liderança ao alcance de todos. Como um processo, a liderança pode ser observado no comportamento dos líderes, e que pode ser aprendida.

**Apêndice C – Questionários**



**ACADEMIA MILITAR**

**INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

O presente inquérito integra o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) realizado pelos Aspirantes Alunos da Academia Militar como elemento fundamental para a conclusão do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Este será um elemento de análise para o trabalho com o tema:

**“O PROCESSO DE EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA NA ACADEMIA MILITAR.”**

Pede-se que responda de forma sincera, para que a análise da informação e, posteriormente os resultados mostrem a reflexão da realidade.

**O INQUÉRITO É ANÓNIMO.**

Muito Obrigado pela sua Colaboração.

## Inquérito por Questionário A

O presente inquérito integra o Trabalho de investigação Aplicada (TIA) realizado pelo Aspirante Aluno AdMil Zaqueu da Academia Militar, como elemento fundamental para a conclusão do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar. Este será elemento de análise para o trabalho com o tema: "O processo de Emergência da Liderança na Academia Militar"

Pede-se que responda de forma sincera, para que a análise da informação e, posteriormente os resultados mostrem a reflexão da realidade.

\*Obrigatório

### Parte I- DADOS GERAIS

#### Género \*

- Masculino
- Feminino

#### Antiguidade \*

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano
- 4º Ano

#### Ramo \*

- Exército (EXE)
- Guarda Nacional Republicana (GNR)

### PARTE II- QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

#### Arma/Serviço \*

- Ciências Militares
- Administração Militar
- Engenharias
- Medicina
- EXE/GNR Ciências Militares- Infantaria
- EXE Ciências Militares- Artilharia
- EXE/GNR Ciências Militares-Cavalaria
- Engenharia Militar
- Engenharia Electrotécnica Militar- Transmissões
- Engenharia Electrotécnica Militar- Material
- Ciências Farmacêuticas

## Questionário de auto-avaliação BIG FIVE

Abaixo encontram-se uma serie de características que podem ou não aplicar-se a si. Por exemplo: concorda que é alguém que gosta de passar o tempo com os outros? Por favor, escolha de acordo com a escala apresentada o número para indicar a medida em que concorda ou discorda com essa afirmação.

1= Nunca ; 2=Raramente ; 3= Às vezes ;4= Frequentemente; 5= Sempre

Eu vejo-me como alguém que:

### 1. É falador \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 2. Tende a encontrar defeitos nos outros \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 3. Faz o trabalho com qualidade \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 4. Está deprimido \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 5. É original, apresenta novas ideias \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 6. É reservado \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 7. É útil e altruísta para os outros \*

**8. Pode ser um pouco descuidado \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**9. É relaxado, lida bem com o stress \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**10. Tem curiosidade relativamente a diferentes coisas \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**11. É cheio de energia \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**12. Inicia desavenças com os outros \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**13. É um trabalhador confiável \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**14. Pode ser tenso \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**15. É engenhoso, um pensador profundo \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

16. Gera muito entusiasmo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

17. Possui uma natureza indulgente (para perdoar) \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

18. Tende a ser desorganizado \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

19. Se preocupa muito \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

20. Tem uma imaginação activa \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

21. Tende a ser tranquila \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

22. Geralmente Confia \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

23. Tende a ser preguiçoso \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**24. É emocionalmente estável, não fica facilmente chateado \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**25. É criativo \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**26. Tem uma personalidade assertiva \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**27. Pode ser fria e distante \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**28. É perseverante até que a tarefa esteja concluída \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**29. Pode ser temperamental \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**30. Tem valores artísticos e experiências estéticas \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**31. As vezes é tímido e inibido \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**32. É atencioso e gentil com quase toda gente \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**33. Faz as coisas de forma eficiente \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**35. Prefere o trabalho que seja rotina \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**36. É extrovertido, sociável \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**37. As vezes é rude com os outros \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**38. Faz planos e segue-os \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**39. Fica nervoso facilmente \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**40. Gosta de reflectir e brincar com as ideias \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**41. Tem alguns interesses artísticos \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**42. Gosta de cooperar com os outros \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**43. Facilmente se distrai \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**44. É sofisticado em arte, música ou literatura \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**Questionário de auto-avaliação de Estabilidade Emocional**

De seguida encontram-se algumas afirmações relativas à estabilidade emocional. Para cada uma delas indique o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

1= Nunca ; 2=Raramente ; 3= Às vezes ;4= Frequentemente; 5= Sempre

**1. Sinto-me como se estivesse na eminência de uma situação desastrosa facilmente \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**2. Entro em pânico ou fico assustado com facilidade \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**3. Fico ansioso com facilidade \***

1 2 3 4 5

**4. Fico chateado/aborrecido com facilidade \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**5. Consigo recuperar da tristeza e não me deixar influenciar pela mesma \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**6. Consigo deixar de estar ansioso e não me deixar influenciar pela mesma \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**7. consigo deixar de estar chateado rapidamente e não me deixar influenciar pela mesma \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**8. Recupero do pânico/susto de forma rápida \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**9. Recupero de emoções negativas rapidamente \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre**10. Recupero da angústia/preocupação de forma rápida \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

## Questionário de Auto-avaliação de Liderança Emergente

As questões que se seguem referem-se a sua auto-percepção de líder emergente. de acordo com a escala abaixo representada indique o seu grau de concordância com as afirmações.

1= Nunca ; 2=Raramente ; 3= Às vezes ;4= Frequentemente; 5= Sempre

### 1. Muitas vezes sou um líder nos grupos \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 2. Prefiro ser um líder e não um seguidor \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 3. Prefiro que outra pessoa assuma o papel de líder quando estou envolvido num trabalho de grupo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 4. Geralmente consigo organizar as pessoas para que realizem as tarefas \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 5. As outras pessoas geralmente seguem as minhas idéias \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

### 6. Acho muito difícil falar na frente de um grupo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**7. Gosto de esperar e ver se outra pessoa vai solucionar o problema de forma que eu não tenha que ser incomodado para o solucionar . \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**8. Prefiro não tentar algo que eu sei que não sou bom \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

## Questionário de Conflito de Relacionamento

De seguida encontram-se algumas questões de relacionadas com o conflito de relacionamento (CR), responda as mesmas usando a escala abaixo apresentada

1= Nenhum (a); 5= Muitissimo (a)

1.Quanto atrito existe entre os camaradas do teu quarto? \*

1 2 3 4 5

Nenhum      Muito

2.Quantos conflitos de personalidade estão evidentes no teu quarto? \*

1 2 3 4 5

Nenhum      Muito

3.Quanta tensão existe entre os camaradas do teu quarto? \*

1 2 3 4 5

Nenhuma      Muita


4.Quanto conflito de ordem emocional existe entre os camaradas do teu quarto? \*

1 2 3 4 5

Nenhum      Muito

Continuar »

50% concluído

Com tecnologia  
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

### Questionário de Conflito de Tarefa

De seguida encontram-se algumas questões de relacionadas com o conflito de Tarefa. Responda questões de acordo com a escala abaixo apresentada:

(1= Nunca acontece; 5= Acontece sempre)

5. Quantas vezes é que os camaradas do teu quarto discordam sobre as opiniões do trabalho que está a ser realizado?\*

1 2 3 4 5

Nunca acontece      Acontece sempre

6. Com que frequência é que existem conflitos de ideias no seu quarto?\*

1 2 3 4 5

Nunca acontece      Acontece Sempre

7. Quanto conflito existe sobre o trabalho que fazes no teu quarto?\*

1 2 3 4 5

Nunca acontece      Acontece sempre

8. Até que ponto existem diferenças de opinião no seu quarto?\*

1 2 3 4 5

Nunca acontece      Acontece sempre

**Obrigado pela sua colaboração**

## Apêndice D – Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Tabela n.º 9 - Distribuição do género

<i>Género</i>	<i>Frequência absoluta</i>		<i>%</i>
	M	304	
F	18		6
<b>Total</b>	<b>322</b>		<b>100.0</b>

Tabela n.º 10 - Distribuição dos cadetes pelos cursos

<i>Curso</i>	<i>Frequência absoluta</i>		<i>%</i>
	Ciências Militares	163	
Administração Militar	35		10.9
Engenharias	14		4.4
Medicina	1		0.3
EXE/GNR Ciências Militares- Infantaria	41		12.8
EXE Ciências Militares- Artilharia	10		3.1
EXE/GNR Ciências Militares-Cavalaria	12		3.7
Engenharia Militar	18		5.6
Engenharia Eletrotécnica Militar- Transmissões	24		7.5
Engenharia Eletrotécnica Militar- Material	1		0.3
Ciências Farmacêuticas	1		0.3
Medicina Dentária	1		0.3
<b>Total</b>	<b>322</b>		<b>100.0</b>

Tabela n.º 11- Distribuição dos cadetes por ramo

<i>Ramo</i>	<i>Frequência absoluta</i>		<i>%</i>
	Exército	187	
Guarda Nacional Republicana	135		41.9
<b>Total</b>	<b>322</b>		<b>100.0</b>

Tabela n.º 12-Distribuição dos cadetes por ano

<i>Antiguidade</i>	<i>Frequência absoluta</i>		<i>%</i>
	1.º Ano	64	
2.º Ano	85		26.4
3.º Ano	69		21.4
4.º Ano	104		32.3
<b>Total</b>	<b>322</b>		<b>100.0</b>

## Apêndice E – Análise da Consistência Interna IBF

Tabela n.º 13 - Estatística da CI IBF

Variável	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Extroversão	.57	.56	8
Amabilidade	.72	.72	9
Conscienciosidade	.64	.61	9
Neuroticismo	.65	.64	8
Abertura à experiência	.81	.81	10

Tabela n.º 14 - Estatística CI IBF se item excluído

Variável	Item	Média de escala se o item for excluído	Varição de escala se o item for excluído	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Extroversão	21	24.6	13.8	.72
Amabilidade	2	29.2	18.1	.76
Conscienciosidade	28	26.7	11.9	.76
Neuroticismo	19	17.9	12.8	.67
Abertura a experiência	35	30.2	26.3	.83

Apêndice F – Regressão Linear (método *Enter*)Tabela n.º 15 - Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Resiliência emocional, conflito de relacionamento, conscienciosidade, abertura a experiência, conflito de tarefa, neuroticismo, amabilidade, extroversão, desordem emocional	.	Inserir

a. Variável dependente: emergência da liderança

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Tabela n.º 16 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.589 <sup>a</sup>	.346	.328	.34460

a. Previsores: (Constante), resiliência emocional, conflito de relacionamento, conscienciosidade, abertura a experiência, conflito de tarefa, neuroticismo, amabilidade, extroversão, desordem emocional

Tabela n.º 17 - ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	19.633	9	2.181	18.370	.000 <sup>b</sup>
	Residual	37.049	312	.119		
	Total	56.681	321			

a. Variável dependente: emergência da liderança

b. Previsores: (Constante), resiliência emocional, conflito de relacionamento, conscienciosidade, abertura a experiência, conflito de tarefa, neuroticismo, amabilidade, extroversão, desordem emocional

Tabela n.º 18 - Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta			
(Constante)	1.026	.324			3.172	.002
1	Extroversão	.136	.049	.171	2.742	.006
	Amabilidade	-.027	.047	-.034	-.580	.562
	Conscienciosidade	-.077	.053	-.078	-1.459	.146
	Neuroticismo	.089	.060	.100	1.482	.139
	Abertura a Experiência	.156	.041	.212	3.780	.000
	Conflito de relacionamento	.040	.027	.077	1.515	.131
	Conflito de tarefa	-.018	.031	-.030	-.582	.561
	Desordem emocional	.169	.037	.320	4.535	.000
	Resiliência emocional	.198	.035	.327	5.679	.000

a. Variável dependente: Emerge.Liderança

Apêndice G – Regressão Linear (método *Stepwise*)Tabela n.º 19 - Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

<i>Modelo</i>	<i>Variáveis inseridas</i>	<i>Variáveis removidas</i>	<i>Método</i>
1	Abertura a experiência		Em etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq$ .050, Probabilidade de F a ser removido $\geq$ .100).
2	Desordem emocional		Em etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq$ .050, Probabilidade de F a ser removido $\geq$ .100).
3	Resiliência emocional		Em etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq$ .050, Probabilidade de F a ser removido $\geq$ .100).
4	Extroversão		Em etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq$ .050, Probabilidade de F a ser removido $\geq$ .100).

a. Variável dependente: Emergência da liderança

Tabela n.º 20 - Resumo do modelo

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R quadrado</i>	<i>R quadrado ajustado</i>	<i>Erro padrão da estimativa</i>
1	.389 <sup>a</sup>	.151	.149	.38768
2	.484 <sup>b</sup>	.234	.229	.36893
3	.567 <sup>c</sup>	.321	.315	.34781
4	.576 <sup>d</sup>	.332	.324	.34562

a. Previsores: (Constante), abertura a experiência

b. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional

c. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional

d. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional, extroversão

Tabela n.º 21 - ANOVA

<i>Modelo</i>	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>df</i>	<i>Média dos Quadrados</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1					
Regressão	8.587	1	8.587	57.133	.000 <sup>b</sup>
Residual	48.094	320	.150		
Total	56.681	321			
2					
Regressão	13.263	2	6.632	48.723	.000 <sup>c</sup>
Residual	43.418	319	.136		
Total	56.681	321			
3					
Regressão	18.213	3	6.071	50.186	.000 <sup>d</sup>
Residual	38.468	318	.121		
Total	56.681	321			
4					
Regressão	18.815	4	4.704	39.379	.000 <sup>e</sup>
Residual	37.866	317	.119		
Total	56.681	321			

a. Variável dependente: emergência da liderança

b. Previsores: (Constante), abertura a experiência

c. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional

d. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional

e. Previsores: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional, extroversão

Tabela n.º 22 - Coeficientes

<i>Modelo</i>		<i>Coefficientes não padronizados</i>		<i>Coefficientes padronizados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constante)	2.070	.129		16.026	.000
	Abertura a experiência	.287	.038	.389	7.559	.000
2	(Constante)	1.749	.135		13.005	.000
	Abertura a experiência	.280	.036	.380	7.751	.000
	Desordem emocional	.152	.026	.287	5.861	.000
3	(Constante)	1.248	.149		8.366	.000
	Abertura a experiência	.177	.038	.240	4.699	.000
	Desordem emocional	.205	.026	.387	7.936	.000
	Resiliência emocional	.207	.032	.340	6.397	.000
	(Constante)	1.023	.179		5.719	.000
4	Abertura a experiência	.142	.041	.192	3.489	.001
	Desordem emocional	.227	.027	.428	8.268	.000
	Resiliência emocional	.184	.034	.304	5.480	.000
	Extroversão	.107	.047	.134	2.246	.025

a. Variável dependente: emergência da liderança

Tabela n.º 23 - Variáveis excluídas<sup>a</sup>

<i>Modelo</i>	<i>Beta In</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>	<i>Correlação parcial</i>	<i>Estatísticas de colinearidade</i>		
					<i>Tolerância</i>		
	.050 <sup>b</sup>	.864	.388	.048		.791	
	-.104 <sup>b</sup>	-1.898	.059	-.106		.884	
	-.158 <sup>b</sup>	-3.074	.002	-.170		.975	
1	Neuroticismo	.164 <sup>b</sup>	3.192	.002	.176	.972	
	Conflito de tarefa	.153 <sup>b</sup>	3.014	.003	.166	.999	
	Conflito de tarefa	.095 <sup>b</sup>	1.853	.065	.103	1.000	
	Desordem emocional	.287 <sup>b</sup>	5.861	.000	.312	.999	
	Resiliência emocional	.205 <sup>b</sup>	3.727	.000	.204	.839	
	Extroversão	.232 <sup>c</sup>	3.883	.000	.213	.645	
	Amabilidade	.049 <sup>c</sup>	.829	.408	.046	.694	
	Conscienciosidade	-.033 <sup>c</sup>	-.589	.556	-.033	.774	
	2	Neuroticismo	-.059 <sup>c</sup>	-.874	.383	-.049	.530
		Conflito de relacionamento	.075 <sup>c</sup>	1.468	.143	.082	.913
Conflito de tarefa		-.001 <sup>c</sup>	-.016	.987	-.001	.889	
Resiliência emocional		.340 <sup>c</sup>	6.397	.000	.338	.753	
Extroversão		.134 <sup>d</sup>	2.246	.025	.125	.588	
3	Amabilidade	-.023 <sup>d</sup>	-.407	.684	-.023	.666	
	Conscienciosidade	-.060 <sup>d</sup>	-1.146	.253	-.064	.769	
	Neuroticismo	.069 <sup>d</sup>	1.039	.299	.058	.482	
	Conflito de relacionamento	.056 <sup>d</sup>	1.164	.245	.065	.909	
	Conflito de tarefa	-.004 <sup>d</sup>	-.085	.932	-.005	.889	
	Amabilidade	-.058 <sup>e</sup>	-.999	.318	-.056	.625	
	Conscienciosidade	-.078 <sup>e</sup>	-1.475	.141	-.083	.755	
4	Neuroticismo	.089 <sup>e</sup>	1.333	.183	.075	.475	
	Conflito de relacionamento	.063 <sup>e</sup>	1.315	.190	.074	.906	
	Conflito de tarefa	.001 <sup>e</sup>	.011	.991	.001	.887	

a. Variável dependente: emergência da liderança

b. Previsores no modelo: (Constante), abertura a experiência

c. Previsores no modelo: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional

d. Previsores no modelo: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional

e. Previsores no modelo: (Constante), abertura a experiência, desordem emocional, resiliência emocional extroversão

## **ANEXOS**

## Anexo A: Etapas do Procedimento de Investigação

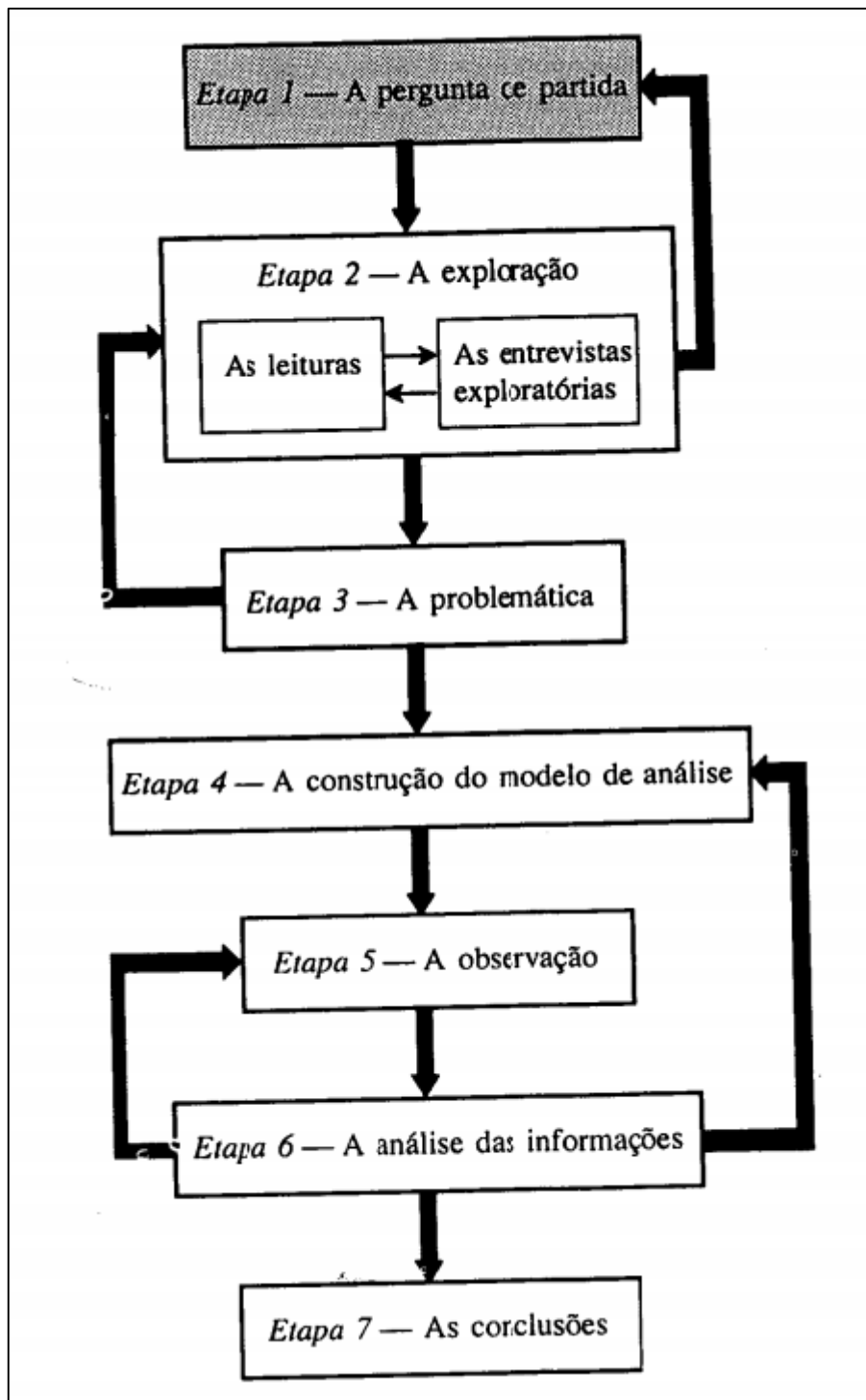


Figura n.º 27 - Etapas do procedimento