



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

Predição de Liderança Emergente: estudo de caso num exercício de campo na Academia da Força Aérea Portuguesa

Paulo Jorge Teixeira Azevedo

Aspirante a Oficial - Aluno/Piloto Aviador/140676-A

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador

Júri

Presidente: BGEN/PILAV/078786-J João Filipe Bernardo Pereira

Orientador (a): Prof.^a Doutora Sónia P. Gonçalves

Coorientador (a): CAP/PSI/134034-E Ana Patrícia Correia Gomes

Vogal: Prof.^a Doutora Ana Sabino

Sintra, maio de 2022

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente acadêmica, durante a frequência do curso de Mestrado em Aeronáutica Militar. As opiniões do autor, expressas com total liberdade acadêmica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar a doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

Agradecimentos

No término de mais uma etapa desta longa caminhada até ao objetivo de ser Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa, gostaria de deixar o meu público agradecimento a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para o sucesso do meu percurso académico até esta etapa que agora termina, em especial às pessoas que irei mencionar de seguida.

À minha orientadora, Professora Doutora Sónia P. Gonçalves, por todos os ensinamentos e conselhos dados ao longo destes dois anos letivos, desde a lecionação da cadeira de Comportamento Organizacional até ao período de elaboração da presente dissertação de mestrado. Sem os seus conselhos e ajuda este trabalho não seria aquilo que é.

À minha coorientadora, Capitão Psicóloga Ana Gomes, pelas inúmeras conversas, quer presenciais quer remotas, que teve comigo, no sentido de desenvolver o trabalho que hoje tenho concluído. Por todo o seu conhecimento nesta área, que tão bem conhece e domina, a Liderança, o seu contributo foi vital para o sucesso do projeto que há cerca de um ano começou a ser traçado.

Aos meus pais deixo um dos mais sentidos agradecimentos, pela forma como me educaram até hoje, fazendo tudo o que estava ao seu alcance para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. Apesar da distância física, durante as semanas na Academia, a vossa preocupação diária com a minha pessoa demonstra o apoio incondicional e o amor que nutrem por mim.

À minha querida irmã, Sara Azevedo, gostaria de agradecer todo o que fez por mim ao longo desta caminhada. Desde o início deste percurso académico estive sempre ao meu lado, apoiando-me em tudo o que precisava, muito para além do que possivelmente merecia. A preocupação constante ao longo destes cinco anos para que nada me faltasse ficará para sempre no meu coração. Espero um dia poder retribuir todo o amor e carinho que tiveste e tens diariamente comigo.

Aos meus camaradas, KAISERS, por todos os especiais e intensos momentos que vivemos desde 2017. Tanto nos bons como, especialmente, nos maus momentos, foram uma fonte de motivação e de força para o atingir dos meus objetivos. Aos Kaisers Aviadores deixo um agradecimento especial pelos momentos que temos vindo a passar juntos, pela amizade que demonstram para comigo e por todos os momentos

de diversão e descontração que temos vivido.

Deixo também um agradecimento especial ao meu camarada de quarto, a minha “Maria”, João Alves, por todos os momentos que vivemos ao longo destes 5 anos como alunos desta casa. O teu método de trabalho, a tua dedicação e a tua vontade de seres o melhor em tudo o que fazes fizeram com que eu te visse como um exemplo a seguir.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os alunos que participaram nos Exercícios de Comando e Liderança do ano letivo 2020/2021, em especial ao curso Sabres, e que permitiram que este estudo fosse realizado.

Resumo

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo analisar as variáveis preditoras da Liderança Emergente em alunos participantes num exercício de campo na Academia da Força Aérea. Concretamente, foi analisado o papel preditor das variáveis Traços de Personalidade, Auto Liderança e Competências de Liderança na variável Liderança Emergente.

Por forma a conduzir esta investigação, realizou-se um estudo com uma metodologia quantitativa, com uma natureza correlacional, tirando conclusões através da interpretação de dados obtidos através de um inquérito por questionário a alunos e de uma grelha de avaliação de competências fornecida pelos avaliadores. A amostra foi composta por 92 alunos, tanto civis como militares participantes nos exercícios de campo em questão.

Os resultados obtidos confirmam que a variável Competências de Liderança tem um papel preditivo de extrema importância para com a variável Liderança Emergente. À semelhança da literatura existente as competências relacionadas com a dimensão *indivíduo* foram as que obtiveram uma melhor relação com a variável dependente, com destaque para as competências Ascendência e Tomada de Decisão. Foi ainda possível confirmar a moderação da variável Experiência de Liderança na relação entre a variável Competências de Liderança e Liderança Emergente.

Este trabalho de investigação permitiu aferir quais as principais variáveis que poderão permitir a um indivíduo emergir enquanto líder num grupo, fornecendo desta forma dados concretos sobre as principais áreas com necessidades de melhoria na formação de liderança, no âmbito militar e no âmbito organizacional civil.

Palavras-chave: Liderança Emergente; Competências de Liderança; Auto Liderança; Personalidade; Academia da Força Aérea.

(Página intencionalmente em branco)

Abstract

The main objective of this research study was to analyze the predictor variables of Emerging Leadership in students participating in a field exercise at the Air Force Academy. Specifically, the predictive role of the variables Personality Traits, Self-Leadership and Leadership Competencies in the variable Emerging Leadership was analyzed.

To conduct this research, a study was conducted using a quantitative methodology, with a correlational nature, drawing conclusions through the interpretation of data obtained through a questionnaire survey of students and a competency evaluation grid provided by the evaluators. The sample was composed of 92 students, both civilian and military participating in the field exercises in question.

The results obtained confirmed that the Leadership Competencies variable has an extremely important predictive role towards the Emerging Leadership variable. Like the existing literature, the competencies related to the individual dimension were those that obtained a better relationship with the dependent variable, with emphasis on the competencies Ascendancy and Decision Making. It was also possible to confirm the moderation of the Leadership Experience variable in the relationship between the variable Leadership Competencies and Emerging Leadership.

This research study allowed us to assess the main variables that may allow an individual to emerge as a leader in a group, thus providing concrete data on the main areas in need of improvement in leadership training, both in the military and in the civilian organizational context.

Keywords: Emerging Leadership; Leadership Competencies; Self-Leadership; Personality; Air Force Academy.

(Página intencionalmente em branco)

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Lista de Abreviatura e Siglas.....	xvii
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura.....	5
2.1 Liderança Emergente	5
2.1.1 Liderança.....	5
2.1.2 Liderança no contexto militar	6
2.1.3 Conceito de Liderança Emergente	7
2.2. Preditores da Liderança Emergente	8
2.2.1 Traços de Personalidade.....	9
2.2.1.1 Personalidade.....	9
2.2.1.2 Big Five	10
2.2.1.3 Traços de Personalidade e Liderança	14
2.2.1.4 Traços de Personalidade e a Liderança Emergente	14
2.2.2 Auto Liderança.....	16
2.2.2.1 Evolução do conceito.....	16
2.2.2.2 Estratégias de Auto Liderança.....	17
2.2.3 Competências de liderança.....	18
2.3 Modelo de Análise e Hipóteses.....	19
3 Metodologia.....	23
3.1 Estratégia de Investigação e Desenho da Pesquisa	23
3.2 Caracterização do Instrumento de recolha de dados.....	23
3.2.1 Instrumento de medida da Auto Liderança	24

3.2.2 Instrumento de medida dos Traços de Personalidade	24
3.2.3 Instrumento de Avaliação das Competências de Liderança.....	25
3.2.4 Instrumento de medida da Experiência de Liderança	27
3.2.5 Pré-teste ao Questionário	27
3.3 Procedimento de Recolha de dados	27
3.4 Procedimento de Avaliação de Competências e Liderança Emergente.....	28
3.5 Procedimentos de análise de dados.....	29
3.6 População e amostra	29
4 Resultados.....	33
4.1 Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos	33
4.1.1 Análise de Fiabilidade das Escalas.....	33
4.1.1.1 Análise da Fiabilidade do Big Five Inventory – 10 item version.....	33
4.1.1.2 Análise da Fiabilidade do Revised Self Leadership Questionnaire.....	34
4.1.1.3 Análise de Fiabilidade da escala de Experiência de Liderança	34
4.1.1.4 Análise da Fiabilidade da grelha de avaliação de Competências	35
4.1.2 Análise de Sensibilidade	35
4.2 Análise Descritiva de Itens	40
4.2.1 Traços de Personalidade.....	41
4.2.2 Auto Liderança.....	41
4.2.3 Experiência de Liderança	42
4.2.4 Competências de Liderança	42
4.2.5 Liderança Emergente.....	43
4.3 Testes de Diferenças de Médias.....	44
4.3.1 Traços de Personalidade.....	44
4.3.2 Auto Liderança.....	46
4.3.3 Experiência de Liderança	48
4.3.4 Competências de Liderança	49
4.3.5 Liderança Emergente.....	51
4.4 Correlação entre Variáveis.....	52
4.5 Regressão Linear entre Variáveis	54

4.6 Análise de Moderação entre as Variáveis.....	56
4.7 Análise Complementar	58
5 Discussão de Resultados.....	61
5.1 Modelo Principal.....	61
5.2 Modelo Análise de Moderação	67
6 Conclusão	69
6.1 Principais conclusões.....	69
6.2 Contribuições do estudo.....	71
6.3 Limitações do estudo	72
6.4 Sugestões para investigações futuras	72
7 Referências	75
Anexo A.....	A-1
Anexo B.....	B-1
Anexo C.....	C-1

(Página intencionalmente em branco)

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise Principal	20
Figura 2 - Modelo de Análise de Moderação	21
Figura 3 - Modelo final de Moderação.....	57
Figura 4 - Efeito gráfico da Moderação	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Competências de Liderança	19
Tabela 2 - Grelha de Avaliação de Competências de Liderança.....	26
Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra	30
Tabela 4 - Caracterização comparativa da amostra e da população.....	30
Tabela 5 - Postos em função da especialidade da população	31
Tabela 6 - Exercício de funções de chefia/comando em função da categoria.....	31
Tabela 7 - Duração das funções de chefia/comando em função da categoria.....	32
Tabela 8 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> para a escala dos Traços de Personalidade	34
Tabela 9 – Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> para a escala de Auto Liderança	34
Tabela 10 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> para a escala de Experiência de Liderança	34
Tabela 11 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> para a grelha de Competências	35
Tabela 12 - Testes à Normalidade das Distribuições - Big Five	36
Tabela 13 - Testes à Normalidade das Distribuições - Auto Liderança.....	36
Tabela 14 - Teste à normalidade das Distribuições - Experiência de Liderança	36
Tabela 15 - Testes à Normalidade das Distribuições - Competências de Liderança	36
Tabela 16 - Testes à Normalidade das Distribuições - Liderança Emergente	37
Tabela 17 - Medidas de forma das Distribuições Big Five	38
Tabela 18 – Medidas de forma das Distribuições AL – Dimensão RN	38
Tabela 19 - Medidas de Forma das Distribuições da variável EL	38
Tabela 20 - Medidas de Forma das Distribuições das Competências de Liderança	39
Tabela 21 - Medidas de Forma das Distribuições da variável LE	39
Tabela 22 - Estatística descritiva global das variáveis	40
Tabela 23 - Estatística descritiva dos itens de medida dos Traços de Personalidade	41
Tabela 24 - Estatística descritiva dos itens de medida da Auto Liderança	42
Tabela 25 - Estatística descritiva dos itens de medida da Experiência de Liderança	42
Tabela 26 - Estatística descritiva dos itens de medida das dimensões das CL	43
Tabela 27 - Estatística descritiva dos itens de medida das Competências de Liderança	43
Tabela 28 - Estatística descritiva do item de medida da Liderança Emergente	44
Tabela 29 -Teste <i>t-student</i> e <i>Mann-Whitney</i> para o Sexo (TP)	45
Tabela 30 - Teste <i>t-student</i> e <i>Mann-Whitney</i> para a Categoria Profissional (TP).....	46
Tabela 31 - Teste <i>t-student</i> para o Sexo (AL)	47
Tabela 32 - Teste <i>t-student</i> para a Categoria Profissional (AL).....	47

Tabela 33 - Teste Mann-Whitney para o Sexo.....	48
Tabela 34 - Teste Mann-Whitney para a Categoria Profissional	48
Tabela 35 - Teste Mann-Whitney para a Função Chefia/Comando.....	49
Tabela 36 - Teste de <i>t-student</i> para o Sexo	49
Tabela 37 - Teste <i>t-student</i> e Mann-Whitney para a Categoria Profissional	50
Tabela 38 – Teste <i>t-student</i> para o Sexo (LE).....	51
Tabela 39 – Teste <i>t-student</i> para a Categoria Profissional (LE)	51
Tabela 40 - Teste Mann-Whitney para a Função Chefia/Comando (LE)	52
Tabela 41 - Análise correlacional global entre variáveis	52
Tabela 42 - Análise correlacional entre a variável CL e a variável LE	53
Tabela 43 - Análise correlacional entre a variável TP e a variável LE.....	54
Tabela 44 - Análise correlacional entre a variável AL e a variável LE	54
Tabela 45 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL).....	55
Tabela 46 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_IND).....	55
Tabela 47 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_TAR).....	56
Tabela 48 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_GRU)	56
Tabela 49 - Efeito do Modelo de Moderação.....	57
Tabela 50 - Média para a Liderança Emergente/Função.....	58
Tabela 51 - Efeito da Função C.C. na variável LE	59
Tabela 52 - Resumo dos testes de hipóteses	61
Tabela 53 - Resumo do testes de hipóteses de moderação.....	67
Tabela 54 - Análise correlacional entre variáveis	B-1

Lista de Abreviatura e Siglas

AFA	Academia da Força Aérea
AL	Auto Liderança
BFI	<i>Big Five Inventory</i>
CL	Competências de Liderança
CLD	Comando e Liderança
CMAM	Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar
ECL	Exercícios de Comando e Liderança
EL	Experiência de Liderança
EPQ	<i>Eysenck Personality Questionnaire</i>
EPQ-R	<i>Revised Eysenck Personality Questionnaire</i>
ETM	Estágio Técnico-Militar
FAP	Força Aérea Portuguesa
HEXACO	<i>Six Factor Model</i>
HEXACO-PI-R	<i>Revised Personality Inventory Hexaco</i>
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
LE	Liderança Emergente
MBA	<i>Masters in Business Administration</i>
RSLQ	<i>Revised Self Leadership Questionnaire</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TP	Traços de Personalidade

(Página intencionalmente em branco)

1 Introdução

“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it”

Dwight D. Eisenhower, 34º Presidente dos Estados Unidos da América
(Society For Personnel Administration, 1954, p. 2)

Num período de constantes mudanças e adaptações às novas conjunturas humanas, sociais e laborais é fundamental entender quais os desafios que a Força Aérea Portuguesa enfrenta e procurar definir estratégias e ações para ultrapassar os mesmos. Falar de uma Organização militar sem falar de liderança seria irrealista e falacioso. No cerne das Organizações militares estão as funções de liderança e a definição de uma estrutura altamente hierarquizada e estruturada de cima a baixo, com normas e deveres a cumprir.

A liderança surge com um papel preponderante no contexto militar, mas também na conjuntura atual graças à era da hiper-competição e da globalização. A era atual de constantes mudanças torna cada vez mais difícil às Organizações, quer civis quer militares, conseguirem reter, nos seus quadros, líderes com capacidades adequadas, com qualificação para desempenharem a tarefa, mas acima de tudo com visão estratégica necessária para atingir os objetivos da Organização (Gibson et al., 2006). É fundamental para as Organizações cuidarem adequadamente dos seus líderes pelo impacto que estes têm na eficácia das tarefas e esforços realizados pelos seus subordinados, assim como, no bem-estar dos mesmos, tornando possíveis o cumprimento dos objetivos por parte da Organização (Gibson et al., 2006).

Deste modo é fundamental estudar a temática da liderança, por forma a assegurar o sucesso e a sustentabilidade duma Organização com características tão distintas como é a Força Aérea Portuguesa (FAP). Assim, é fundamental averiguar se de que forma os seus alunos desenvolvem habilidades e competências que lhes permitam ser militares mais promissores e com melhores capacidades de liderar os seus subordinados.

Atualmente, são inúmeras as Organizações que investem uma quantidade considerável de recursos financeiros e materiais por forma a desenvolverem habilidades de liderança nos seus colaboradores, apostando desta forma numa formação proativa e sistemática de liderança, expondo os seus funcionários a problemas atuais e reais com vista à sua preparação para assumirem posições de liderança (Gibson et al., 2006). De igual modo, as Forças Armadas procuram desenvolver continuamente estas capacidades nos seus militares, já que “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma

crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito” (Vieira, 2002, p. 5).

Como será abordado posteriormente neste estudo, o autor procurou estudar os preditores da Liderança Emergente, numa amostra de civis e militares, participantes nos exercícios de comando e liderança organizados pela Academia da Força Aérea. O estudo foca concretamente o papel preditor da Auto Liderança, Traços de Personalidade, Experiência de Liderança e Competências de Liderança na Liderança Emergente.

A Liderança Emergente é definida como um processo social, no qual após um período de tempo e de interações sociais, certos elementos de um grupo passam a ter papéis de liderança por passarem a ser aceites e reconhecidos como líderes pelos restantes elementos do seu grupo (Emery, 2012).

Numa vertente mais pessoal, a auto liderança é um processo a partir do qual indivíduos conseguem controlar os seus próprios comportamentos, conseguindo realizar uma influência e liderança em si próprios, fazendo uso de estratégias comportamentais e cognitivas apropriadas (Manz, 1986).

Doutro modo, relativamente à personalidade, os traços de personalidade são a forma mais eficaz de aferir a personalidade de um indivíduo. Na literatura existente definem-se os traços de personalidade como sendo “padrões estáveis de compreensão, relação e pensamento acerca do meio envolvente e de si próprio, que se exprimem numa gama variada de contextos de natureza social e pessoal” (Ross & Frances, 2004).

Por último, as competências de liderança são definidas como “a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”(Rouco & Sarmento, 2010, p. 25) .

O estudo destas variáveis e da sua influência preditiva na Liderança Emergente será uma mais-valia para a Organização para tirar conclusões sobre o atual modelo de ensino de Liderança utilizado na Academia da Força Aérea, conseguindo comparar os dados obtidos neste estudo com uma amostra populacional civil, com vasta experiência de liderança nas suas Organizações.

A motivação deste estudo prende-se com o facto de a Academia da Força Aérea ser uma Instituição de renome no que concerne à formação de militares e chefes capazes e competentes para servirem a Instituição, focando-se diretamente numa das áreas basilares da formação de Oficiais: a Liderança. Para além de toda a formação e vivência militar inerente ao aluno da

Academia da Força Aérea, a formação em Liderança é também materializada através da Unidade Curricular de Comando e Liderança. A Unidade Curricular compreende três grandes módulos: os fundamentos de liderança, as teorias de liderança, e o treino de competências de liderança, consolidados nos exercícios de campo.

O estudo destas variáveis e da sua influência preditiva na Liderança Emergente será uma mais-valia para a Organização, permitindo validar e aprimorar o atual modelo de avaliação de competências de Liderança utilizado na Academia da Força Aérea.

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo identificar quais as principais variáveis que predizem e mais se evidenciam num líder percecionado como emergente (não sendo necessariamente um líder formal). Este estudo foi aplicado à população participante nos exercícios de Comando e Liderança durante o ano de 2021 sendo constituída por alunos civis e alunos militares. Desta forma, surgiu a seguinte pergunta de partida: *“Quais são as variáveis que predizem e explicam a emergência da liderança nos alunos participantes nos exercícios de Comando e Liderança?”*

Assim, e por forma a dar resposta à pergunta de partida, o autor pretende alcançar os seguintes objetivos gerais:

- Analisar quais as variáveis preditoras da Liderança Emergente;
- Determinar quais as competências com maior relação com a Liderança Emergente;
- Analisar o poder moderador da Experiência de Liderança na relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente;
- Avaliar de que forma a Liderança Emergente poderá ganhar maior predominância na Academia da Força Aérea;
- Apresentar propostas para melhorar a formação dos alunos participantes nos exercícios de Comando e Liderança com base nos resultados atingidos neste estudo.

Destes objetivos gerais derivam os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar a existência de correlações significativas entre os Traços de Personalidade, a Auto Liderança, as Competências de Liderança e a Liderança Emergente;
- Verificar se existem diferenças significativas no que toca a Personalidade, perceção de Auto Liderança e Competências de Liderança nos alunos participantes nos Exercícios de Comando e Liderança (ECL) consoante a sua situação profissional (militar/civil);
- Verificar se existem diferenças significativas no que toca à Liderança Emergente nos alunos participantes nos ECL consoante a sua situação profissional (militar/civil);
- Verificar quais as competências com maior capacidade preditiva de um líder

emergente;

- Apresentar propostas de novas competências a incluir numa futura grelha de avaliação dos exercícios de comando e liderança para os alunos militares e civis.

A presente dissertação de mestrado está dividida por fases. Numa primeira fase será apresentada a revisão da literatura onde são descritos todos os conceitos essenciais para o enquadramento do tema proposto e das variáveis em estudo. O primeiro capítulo encontra-se dividido em duas partes, onde na primeira parte é apresentada a literatura da Liderança Emergente e numa segunda parte são apresentados os preditores da Liderança Emergente, onde o autor aborda toda a literatura das variáveis em estudo na predição da Liderança Emergente, como a Personalidade, a Auto Liderança e as Competências de Liderança. No final deste capítulo serão apresentadas as hipóteses formuladas e as perguntas de investigação associadas tendo em conta os estudos previamente realizado nesta área de estudo.

Seguidamente, é apresentado o capítulo da metodologia, onde o autor irá abordar o modelo de análise utilizado e descrever todo o procedimento metodológico efetuado, assim como a descrição dos instrumentos utilizados, com as respetivas variáveis e escalas escolhidas, com a respetiva caracterização da amostra. A população alvo deste estudo é constituída por todos os alunos participantes nos exercícios de comando e liderança durante o ano 2021. Esta população é composta, no âmbito militar pelos alunos do 3.º ano do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) e do Estágio Técnico-Militar (ETM), e no âmbito civil pelos alunos participantes no *Masters in Business Administration* (MBA) organizado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Após o capítulo da metodologia será apresentado o capítulo dos resultados onde o autor irá apresentar todos os resultados obtidos nas demais análises efetuadas ao longo do estudo, com especial enfoque nas análises de fiabilidade e sensibilidade dos instrumentos utilizados, nas análises de diferenças de médias e também na posterior análise de correlação entre as variáveis em estudo e respetivas regressões lineares múltiplas. Terminará com a apresentação do modelo de análise de moderação.

Por último, o autor apresentará as principais conclusões do estudo, assim como as demais limitações com que se deparou ao longo da investigação, irá também apresentar a pertinência do estudo para a Organização militar e para a Academia da Força Aérea e por último irá dar algumas propostas de trabalhos futuros a realizar nesta área de estudo.

2 Revisão da Literatura

2.1 Liderança Emergente

2.1.1 Liderança

O termo liderança preconiza-se por ser amplamente estudado, sendo identificadas diversas definições e estudos que referem diferentes tipos de abordagens ao termo liderança. Apesar disto, a definição que melhor se aplica ao contexto do trabalho em questão define que a liderança como sendo a capacidade de influência por parte de um elemento de uma Organização, sendo este capaz de motivar, influenciar e por outro lado, permitir que exista uma contribuição mútua por parte dos restantes elementos da Organização por forma a garantir a eficácia e o sucesso dos processos da Organização de que fazem parte (House & Aditya, 1997).

No mesmo sentido, Rouco e Sarmiento (2010) referem que a liderança é o processo ou a capacidade que um indivíduo tem em influenciar os restantes, por formar a atingirem os objetivos propostas pela Organização a que pertencem.

Quando falamos em liderança não é possível falarmos de um estilo único de liderar pessoas, o ambiente de constante mudança das Organizações e das pessoas que as constituem fazem com que existam diversos tipos de estilos de liderança.

Nos primórdios das abordagens aos estilos de liderança foi estudada a Teoria dos Traços. Esta teoria centra-se num líder único e universal, que dispõem de qualidades especiais face aos demais indivíduos da Organização. Nesta abordagem os líderes são seleccionados pelos seus traços de personalidade, não existindo abertura para a formação em liderança (Ferreira et al., 2001).

No que concerne às Teorias Situacionais/Contingenciais o contexto ganha o papel de destaque, existe uma maior necessidade de adaptação do líder aos seus liderados, com base nas suas capacidades, motivações, posição hierárquica, etc. Nos modelos situacionais os autores são unânimes quanto ao foco deste tipo de liderança, em que existe uma centralização na tarefa e na relação líder-liderado, tendo por base o grau de maturidade dos liderados. De realçar que este estilo de liderança, evidencia um forte conteúdo emocional e cognitivo (Emery, 2012).

Quanto à liderança carismática existe a sugestão que os líderes carismáticos são aqueles que têm a capacidade de exercer uma influência fora do comum nos seus liderados, sendo a influência que o líder exerce sobre os seus seguidores e a forma de relacionamento entre ambos as características mais importantes neste estilo de liderança (Yukl, 1999).

Na Teoria Transacional existe uma relação de troca entre líder e seguidores, em que os seguidores obtêm recompensas ou prestígio por cumprirem as determinações dos seus líderes (Burns, 2004). Segundo o mesmo autor, a liderança é transacional quando uma pessoa toma a iniciativa de se relacionar com a outra com a intenção de obter algo em troca (Burns, 1978).

Por outro lado, a Teoria Transformacional centra-se no pressuposto que os líderes moldam, alteram e engrandecem as causas e objetivos dos seus liderados por forma a conseguirem obter uma maior capacidade de influência junto aos mesmos (Burns, 2004). Segundo o mesmo autor, a liderança é transformacional quando o líder consegue interagir com outras pessoas da Organização e ter a capacidade de elevar os níveis de motivação e moralidade dos seus subordinados (Burns, 1978). Ambas as teorias referidas anteriormente são explicadas no modelo de liderança transformacional e transacional proposto pelos autores Bass e Avolio (1993), de acordo com os mesmos a liderança transacional e transformacional estão relacionadas com o sucesso do grupo/organização.

2.1.2 Liderança no contexto militar

A vertente militar implica por si só a necessidade de elevados padrões de liderança no seu meio organizacional. Deste modo e neste contexto, a liderança numa Organização militar está mais centrada no líder do que na liderança em si. Segundo o mesmo autor a arte da liderança tem como antecedentes diretos a arte de comando está mais centrada no “ator que dirige do que pelo processo de direção” (Jesuíno, 2005).

Num contexto militar, a liderança é definida “como um 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, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p.15).

A liderança em contexto militar implica uma capacidade de decisão por parte do líder com um maior grau de dificuldade e com menor flexibilidade, quer temporal, quer espacial, podendo estas decisões muitas vezes influenciar negativamente e diretamente os seus subordinados. Deste modo, na vertente militar não existe um estilo de liderança certo para todas as situações, um estilo que resulte numa determinada missão poderá não resultar na missão seguinte, deste modo é importante a existência de líderes flexíveis e capazes de avaliar com precisão o melhor tipo de liderança a implementar (Vieira, 2002).

Segundo o mesmo autor existem três estilos de liderança no contexto militar: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação.

- Estilo diretivo – O líder transmite com exatidão a tarefa a executar e a forma como quer que esta seja executada, ficando depois com um papel de supervisão da mesma.
- Estilo participativo – O líder atribui tarefas e responsabilidades aos seus subordinados, apesar de ser o líder a tomar as decisões.
- Estilo por delegação – O líder delega a resolução de um problema e permite aos seus subordinados assumirem a responsabilidade e autoridade de resolução do mesmo, sendo este o estilo mais eficiente e em que os liderados têm um maior grau de competência e maturidade organizacional.

Recentemente, Costa (2015) refere que os líderes militares são distintos dos demais pelo facto da sua liderança variar quanto ao imperativo da missão, à constante necessidade de desenvolvimento organizacional e também, mas não menos importante, à necessidade de manter motivados os seus subordinados. O mesmo autor define que para existir uma liderança eficaz é necessário existir uma influência ativa que procure o desenvolvimento permanente dos seus subordinados, sendo criado desta forma um vínculo interpessoal e de relacionamento entre líder e subordinado.

De modo a existir um vínculo interpessoal e de relacionamento entre o comandante de uma força e o seu subordinado é necessário liderar pelo exemplo, sendo o exemplo uma das características com maior importância para a liderança no contexto militar (Costa, 2015).

2.1.3 Conceito de Liderança Emergente

A liderança emergente tem por definição ser um processo social, no qual após um período de tempo e de interações sociais, certos elementos de um grupo passam a ter papéis de liderança por passarem a ser aceites e reconhecidos como líderes pelos restantes elementos do seu grupo (Emery, 2012).

Este tipo de liderança difere das abordagens clássicas de liderança na medida em que “é exercida por alguém que se destaca, independentemente do lugar que ocupa na estrutura, ou seja, a liderança emergente é exercida, com frequência, por alguém que não possui uma posição formal especial” (Matias & Rosinha, 2015).

Com base em estudos anteriores, pode-se concluir que o líder emergente, em contexto militar, é dotado de um grau elevado de inteligência emocional, de um alto nível de empatia e de uma boa capacidade de análise de risco. Para além disto é uma pessoa que é reconhecida pelos restantes elementos do grupo como sendo um líder, já que “sem reconhecimento não há líder emergente” (Matias & Rosinha, 2015).

Estudos na área da liderança emergente permitiram relacionar e aferir as qualidades e fatores mais suscetíveis de permitirem que um indivíduo seja considerado um líder por parte dos restantes elementos do seu grupo. Os fatores que se destacam são a capacidade cognitiva que o indivíduo tem que possuir e a personalidade do mesmo, aferida através dos seus traços de personalidade (Judge et al., 2002).

2.2. Preditores da Liderança Emergente

A Liderança Emergente tem vindo ao longo dos últimos anos a ganhar maior enfoque de entre da área de estudo da Liderança. Deste modo surgiu a necessidade aos autores de diversos estudos de procurarem descobrir quais as variáveis e processos que atuam no processo de criação da Liderança Emergente.

Como estudado anteriormente por Cunha (2016) existem várias variáveis que podem predizer, dependendo do contexto organizacional, a existência de liderança emergente num grupo. De acordo com o mesmo, os traços de personalidade, a perceção de Auto Liderança de um indivíduo e as suas experiências prévias em chefiar/liderar alguém ao longo da sua vida podem ditar uma maior facilidade desse mesmo indivíduo em emergir como líder de entre os seus pares.

No âmbito do presente estudo é de extrema importância aferirmos quais as características que são facilitadores de um líder se tornar emergente num grupo de pessoas. Ao longo de vários anos de estudo diversos têm sido os autores a caracterizar o que leva um líder a emergir numa Organização.

Algumas das características que facilitam a emergência de um líder numa Organização são:

- Autoconceito (a totalidade dos pensamentos e sentimentos de um indivíduo, referidos a si como um objeto) – Esta característica descreve que quem se auto visualiza como líder tem maior facilidade de ser visto como líder pelos seus colegas (Emery et al., 2011).
- Inteligência emocional – O líder deve ser capaz de perceber quais são as necessidades da sua equipa em determinado momento e adequar o seu comportamento com base nessas necessidades (Zaccaro et al., 2001).
- Extroversão social – Indivíduos curiosos, criativos e com abertura à experiência têm maior facilidade de emergir como líderes (Holmes et al., 1980).
- Carisma – Um indivíduo com capacidade de influenciar os outros fazendo uso das suas capacidades de inspiração individuais, não olhando à sua posição ou poder formal. Sendo capaz de exercer esta influência em diferentes situações, tendo assim grande facilidade de reunir

os seus pares para a obtenção do bem comum (Rouco, 2012).

Para além destas características, a personalidade operacionalizada pelos Big Five tem um papel de extrema importância na caracterização de um líder emergente.

A conscienciosidade, a extroversão e a estabilidade emocional são vistas como os traços de personalidade mais ligados à emergência de um líder, segundo (Taggar et al., 1999).

Por outro lado, Jesuíno (2005) defende que o líder emergente é o mais inteligente de entre os pares, já que é esta que proporciona a maior rapidez de um indivíduo reconhecer a existência de um problema numa situação normal e ter a capacidade de coordenar esforços para solucionar este mesmo problema, promovendo desta forma a sua emergência como líder.

De facto, após fundamentação na literatura existente, é possível ao autor concluir que dentro de um grupo indivíduos com carisma, que se considerem líderes, com um elevado nível de extroversão e estabilidade emocional e também com grande capacidade comunicativa e criativa, estes têm maior probabilidade que os seus pares em serem considerados líderes emergentes (Jesuíno, 2005; Johnson & Hill, 2009; McCrae & Costa, 1990).

Face a isto, durante a elaboração da presente dissertação de mestrado o autor propõe-se a analisar as variáveis preditoras da liderança emergente, concretamente, a personalidade, a auto liderança e as competências de liderança de diversos elementos participantes num exercício de campo versado em exercícios militares de comando e liderança.

2.2.1 Traços de Personalidade

2.2.1.1 Personalidade

O conceito de personalidade apresenta diversas definições, no entanto pode-se afirmar que cada pessoa tem a sua personalidade, sendo esta idêntica e una a si mesma, devido a fatores “genético-fisiológicos e sócio-culturais” (Martinho, 2008, p. 21).

A personalidade resulta na combinação de diversas características emocionais e psicológicas que influenciam o *self* imaterial e de cada pessoa. Estas características são também conhecidas na literatura atual como traços, ou seja, as diferenças inerentes a cada indivíduo e que têm a capacidade de revelar padrões comportamentais, cognitivos e sentimentais (McCrae & Costa, 1990).

Para além desta definição, existem diversas definições do conceito de personalidade, com diferentes focos, como a cognitivo-comportamental, a perspectiva humanista, a perspectiva sociocultural, a teoria psicodinâmica ou a teoria dos traços (Gleitman et al., 2014).

Os traços de personalidade são fundamentais para uma correta perceção da

personalidade individual, os mesmos exprimem “a possibilidade de hipóteses de que a conduta se manifeste numa situação e num momento particular”. Na mesma linha de pensamento Ross e Frances (2004) definiram que os traços de personalidade “são padrões estáveis de compreensão, relação e pensamento acerca do meio envolvente e de si próprio, que se exprimem numa gama variada de contextos de natureza social e pessoal”.

De entre os principais fundadores/historiadores dos traços de liderança destaca-se Cattell, que em 1949, chegou à conclusão de que existiam 16 fatores de personalidade a serem estudados (Rego et al., 2012). Após esta descoberta, Eysenck, criou a Teoria de Eysenck, onde defende que de entre os 16 traços estudados anteriormente bastam três traços para definir determinado indivíduo, sendo eles o neuroticismo, a introversão/extroversão e o psicoticismo. Eysenck criou um instrumento que permite medir o comportamento humano, denominado EPQ-r (versão revista) (Eysenck & Eysenck, 1991). Este questionário tem vindo a ser substituído pela existência do *Big Five*, constituído pelas cinco características mais importantes para diversos autores para medir o temperamento e personalidade de um indivíduo.

2.2.1.2 Big Five

Diversos anos de investigação levaram vários autores a criar inventários para estudar os traços de personalidade. Destes estudos resultaram os *Big Five*. De acordo com a literatura os *Big Five* são termos linguísticos utilizados para avaliar as cinco dimensões dos traços de personalidade, tentando desta forma descrever atitudes e comportamentos praticados por certos indivíduos (McCrae & Costa, 1997).

Atualmente, existe uma intenção clara de estudar a universalidade das dimensões dos traços relacionando-as com os dados recolhidos da aplicação de questionários de personalidade, como o caso do NEO-PI-R de Costa e McCrae (2008) ou do BFI.

Neste estudo em particular, procedeu-se à utilização do BFI – *Big Five Inventory*, pela sua fiabilidade na avaliação das características e traços de personalidade tendo por base os cinco fatores de personalidade com maior aceitação científica, sendo estes: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade.

A aplicação deste modelo dos cinco fatores não implica necessariamente que as diferenças de personalidade entre indivíduos possam apenas ser explicadas por cinco traços. De facto, cada uma das cinco dimensões sintetiza um elevado número de características de personalidade mais específicas. Deste modo Goldberg (1981) optou por escolher o nome *Big Five* para dar um maior ênfase à importância de cada um dos fatores, que abarcam por si só um elevado número de características representativas da personalidade.

A aplicação de questionários como o *Big Five Inventory* ganha maior pertinência científica caso seja aplicada com recurso a padrões de atributos e aproximações com múltiplas variáveis, como é o caso do estudo de Smith e Foti (1998).

Tendo por base de estudo o modelo dos *Big Five*, de seguida será feita uma análise descritiva de cada um dos cinco fatores estudados:

- **Abertura à Experiência:** O traço Abertura à Experiência representa a tendência de uma pessoa ser criativa, imaginativa, pensativa e sentimental (Smith, 2009). Deste modo, o traço O (Openness to Experience - Abertura à Experiência) é o único dos cinco traços com correlações evidentes com o fator Inteligência (Judge & Bono, 2000). De igual modo, de acordo com Judge e colaboradores (2002) a Abertura À Experiência correlaciona-se com o pensamento divergente e está fortemente relacionada com a personalidade e com a criatividade.

Costa e McCrae (1992) também concluíram que o traço O é o fator com maior correlação com a inteligência e com as oportunidades culturais proporcionadas pela família de origem, já que famílias que proporcionam ao seu contexto familiar maiores vivências culturais, como por exemplo viagens em que visitam diferentes culturas, exposições de arte e interações com pessoas com diferentes maneiras de pensar e agir, irão capacitar o seu agregado familiar com maiores capacidades criativas, imaginativas e promover um alto nível de abertura à experiência.

Neste sentido, McCrae e Costa (1997) procederam à realização de um estudo em sete línguas diferentes, aplicado ao país do respetivo idioma (Estados Unidos da América, Alemanha, Portugal, Israel, China, Coreia do Sul e Japão). Os autores escolheram estas sete diferentes pelas diferenças que existem em termos sociais, culturais, linguísticos e também de riqueza interna.

De certa forma, historicamente as culturas hebraica, portuguesa e germânica foram moldadas pelas tradições judaico-cristãs ao passo que a cultura japonesa, chinesa e coreana advém das tradições budistas. Todas estas diferenças foram utilizadas pelos autores para procurarem descobrir se existiam diferenças relevantes nos cinco traços de personalidade mediante a cultura do país em questão. Chegaram á conclusão de que as culturas de tradição budista tinham valores diferentes das culturas tradicionalmente judaico-cristãs salientando assim que as diferenças culturais têm influência no traço O.

Pessoas com um alto nível de Abertura à Experiência são bastante curiosas e aventureiras, regendo o seu pensamento e estilo de vida pelas suas experiências passadas (Tavares, 2014). Contrariamente, pessoas com um baixo nível de O não tendem a envergar por

grandes descobertas e aventuras, sendo tipicamente fáceis de agradar e com pouca predisposição para grandes mudanças (Friedman, 2004).

Quanto à liderança, diversos estudos já efetuados concluíram que o alto nível de abertura à experiência é preditivo da eficácia do líder (*e.g.*, McCormack & Mellor, 2002; Ployhart et al., 2001).

- Amabilidade: O traço Amabilidade está relacionado com a preocupação com as relações sociais, isto é, um indivíduo ser cooperativo, solidário, altruísta, humilde e ao mesmo tempo com uma grande capacidade de depositar a sua confiança em outras pessoas (Judge & Bono, 2000). De acordo com os mesmos autores, um líder para ser bem sucedido necessita não só de um elevado nível de Amabilidade, mas acima de tudo de ser empático com os demais.

Neste contexto pessoas com um alto nível de A revelam ser líderes com um elevado nível de altruísmo e com capacidade para criarem relações de grande proximidade social com os seus subordinados (Friedman, 2004).

Noutro sentido, líderes com um baixo nível de Amabilidade tendem a ser vistos como líderes desagradáveis, pouco cooperativos, e ainda excessivamente competitivos dentro da Organização.

Num estudo de Bartone e colaboradores (2002), constataram que o alto nível de A é preditivo da emergência de liderança. No mesmo sentido, Offermann e colaboradores (1994) escreveram que o alto nível de A é característico de uma liderança eficaz.

- Conscienciosidade: O traço Conscienciosidade centra-se na capacidade de um indivíduo ser disciplinado, com boa capacidade de decisão, competente nas tarefas que executa e focado nos objetivos que traçou (Judge & Ilies, 2002). Este traço é indicado por duas grandes facetas: realização e fiabilidade (Smith, 2009).

Deste modo, indivíduos com um alto nível de C são pessoas confiáveis, orientadas para a tarefa, com excelente capacidade de planeamento e com bom controlo dos seus impulsos. Por outro lado, pessoas com baixo nível de C são habitualmente pessoas em que surge com mais facilidade desconfiança no seu trabalho, sem grande controlo dos seus impulsos, sendo de igual modo mais desordenadas nas suas tarefas (Benet-Martínez & John, 1998).

Num estudo de Taggar e colaboradores (1999) aferiu-se que o traço com maior relação com a liderança é a conscienciosidade, sendo um alto nível de C um bom indicador de uma liderança de sucesso.

No âmbito militar, um estudo Johnson e Hill (2009) citou a escala de liderança militar

de Piedmont e colaboradores (1991) onde foram tiradas conclusões que um alto nível de *c* foi encontrado numa correlação significativa de $r=0.76$ com esta mesma escala. De referir, que a escala MLS mede o desempenho do líder quando avaliado diretamente pelos seus superiores.

- **Extroversão:** O traço Extroversão está relacionado com as emoções pessoais, com o intelecto pessoal de cada um, com a procura do mesmo de se relacionar com os demais elementos do seu grupo/equipa e com a procura incessante pela felicidade, excitação e entusiasmo (Flores-Mendoza & Colom, 2006)

Deste modo, um indivíduo que apresenta um alto nível de Extroversão tem maior tendência para ser sociável e para filiar-se num grupo. Pessoas com alto nível de E tendem a ser vistas como líderes em função de serem pessoas com maior capacidade de se envolverem com os restantes elementos, ou seja, serem mais sociáveis e com maior tendência para dominarem reuniões de forma assertiva e positiva.

Por outro lado, indivíduos com baixo E tendem a ser menos faladores, sociáveis e a darem-se facilmente com diversas pessoas, fazendo com que tenham menos influência em reuniões e na tomada de decisão do grupo, não sendo assim vistos como líderes eficazes pelos demais.

Judge e Colbert (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) verificaram que um alto nível de Extroversão e um baixo nível de Neuroticismo são preditores consistentes de liderança eficaz.

Deste modo, podemos concluir que a Extroversão está diretamente relacionada com a emergência de liderança em grupos, concluindo que pessoas que são líderes têm maior tendência para ter níveis elevados de energia e *stamina* no trabalho do que pessoas que não exerçam funções de liderança (Judge et al., 2002; Kirkpatrick & Locke, 1991).

- **Neuroticismo:** O traço Neuroticismo caracteriza indivíduos com níveis mais elevados de ansiedade, instáveis emocionalmente, mais inseguros e com maior propensão para sofrerem de stress ou de sintomas depressivos.

Indivíduos com um grau elevado de N pecam pela falta de auto estima e de auto confiança (Piedmont et al., 1991). Devido a estas características, indivíduos com um Neuroticismo elevado têm menor tendência para serem vistos como líderes, enquanto indivíduos com Neuroticismo baixo têm uma visão mais clara e calma das situações do quotidiano, sendo estas pessoas mais calmas e por isto com maior propensão para serem reconhecidas como líderes (Tavares, 2014).

Taggar e colaboradores (1999) encontraram evidências de que um baixo N é um dos traços de personalidade que melhor caracteriza a emergência de líderes em equipas autónomas.

Todos os cinco fatores são considerados universais, isto é, têm uma grande abrangência científica no que toca a descrever a personalidade de qualquer tipo de indivíduo, independentemente do seu género, idade, formação académica, raça e nacionalidade (Maria, 2017).

2.2.1.3 Traços de Personalidade e Liderança

Os traços de personalidade são fundamentais para uma correta perceção da personalidade individual, os mesmos exprimem “a possibilidade de hipóteses de que a conduta se manifeste numa situação e num momento particular”. Na mesma linha de pensamento Ross & Frances (2004) definiram que os traços de personalidade “são padrões estáveis de compreensão, relação e pensamento acerca do meio envolvente e de si próprio, que se exprimem numa gama variada de contextos de natureza social e pessoal”.

Num sentido literal os traços de personalidade servem para descrever um indivíduo, premeditar a reação a partir do traço apresentado e explicar o traço (Cunha, 2016). Em contexto militar, o estudo dos traços de personalidade permite aferir corretamente quem são os bons líderes e quem são os maus líderes (Johnson & Hill, 2009).

2.2.1.4 Traços de Personalidade e a Liderança Emergente

As já evidentes relações dos traços de personalidade com a liderança ganham um enfoque maior quando relacionando esses mesmos traços com a emergência da liderança, sendo alguns dos traços de personalidade característicos de um líder emergente (Cunha, 2016).

A liderança sempre foi considerada um fator primordial de desenvolvimento do comprometimento dos subordinados e da vontade dos mesmos em serem mais focados nas tarefas a executar, na cooperação entre grupos e na capacidade de executarem um bom trabalho, afetando desta forma a cultura e o clima de uma Organização (Bass, 1990).

Ao longo dos últimos anos inúmeras têm sido as investigações para tentar relacionar a liderança com os traços de personalidade, nomeadamente relacionando os traços com a liderança emergente. A maioria destes estudos centram-se nos comportamentos dos membros do grupo e dos chefes tendo por base a quantidade de interações sociais entre eles, definindo desta forma o que caracteriza um líder emergente numa Organização (Bass, 1990).

Segundo o mesmo autor, um líder emergente toma frequentemente a iniciativa, procura criar interações e contribuir para uma melhor coesão do grupo, procurando deste modo atingir com maior facilidade as metas e objetivos propostos, dando liberdade aos seus subordinados para executarem as tarefas da sua responsabilidade e auxiliando no aumento da coesão de grupo (Bass, 1990).

No sentido teórico o líder emergente define-se como o indivíduo que assume as responsabilidades de liderar uma equipa sem líder formalmente atribuído, durante reuniões informais, em equipas de trabalho autónomas ou em redes sociais (Bass, 1990).

Estudos sobre esta temática, verificaram que, por exemplo, o traço E pode ser preditivo da eficácia global de uma equipa de trabalho, já que pode prever a perceção do indivíduo que emerge como líder, mas não a sua eficácia no trabalho. Ao passo que o traço C tanto prevê a perceção de emergência como a eficácia do líder no trabalho de equipa (Kickul & Neuman, 2000).

Judge e colaboradores (2002), num estudo constataram que todos os cinco fatores de personalidade se relacionam com a emergência da liderança. Sendo que o Big Five são melhores preditores da emergência da liderança do que da eficácia da mesma.

Segundo Judge e colaboradores (2002), através da realização do mesmo estudo citado no parágrafo anterior, os traços E e C são os que apresentam as correlações mais fortes com a liderança emergente. No mesmo sentido, o traço E foi o que se apresentou como sendo a variável mais consistente para o estudo da liderança e da sua emergência. Assim sendo, todos os traços, excetuando A, estão significativamente relacionados com a liderança, mesmo o traço N que se relaciona negativamente com a mesma (Emery et al., 2013).

Assim como os anteriores também Smith (2009) realizou um estudo sobre a personalidade e a emergência da liderança em grupos, neste estudo com 172 estudantes da Universidade do Tennessee, divididos em equipas de 4 a 6 elementos o autor nomeou de entre os diferentes grupos um líder para cada grupo e instrui os participantes a participarem num exercício prático de cenário de sobrevivência. Após isto, todos os participantes completaram um questionário de Liderança Emergente de Pavitt e colaboradores (1997) também um questionário de características de personalidade. Para além disto foi-lhe pedido que de entre os elementos do grupo nomeassem o elemento que mostrou maiores capacidades de liderança.

Desse estudo, Smith (2009) tirou conclusões que provaram que os traços E, C e O estão significativamente relacionados com a emergência da liderança ($r=.13$, $.15$ e $.14$ respetivamente, $p<0.5$). Para além disto, comprovaram que os traços Neuroticismo e Amabilidade não estão significativamente relacionados com a liderança emergente.

2.2.2 Auto Liderança

Na presente secção o autor irá abordar a variável Auto Liderança, começando por fazer uma abordagem temporal da evolução do conceito e concluindo com a descrição das demais estratégias de Auto Liderança.

2.2.2.1 Evolução do conceito

A auto liderança é um processo a partir do qual indivíduos conseguem controlar os seus próprios comportamentos, conseguindo realizar uma influência e liderança em si próprios, fazendo uso de estratégias comportamentais e cognitivas apropriadas (Manz, 1986).

Para além disto, a auto liderança observa-se num indivíduo através da forma como este se percebe como líder de um grupo. A auto liderança preconiza-se como um processo de influência pessoal através do qual é possível às pessoas alcançarem níveis elevados de auto motivação e auto direção por forma a desempenharem da melhor forma determinada tarefa (Manz, 1986).

Dentro do estudo da auto liderança existem indivíduos com determinadas características de personalidade com maior predisposição para participarem em atividades com comportamentos de auto liderança, sendo que indivíduos com baixos níveis em certos traços têm maior grau de ineficácia no que toca à auto liderança (Houghton & Neck, 2002).

No âmbito militar, Lucke e Furtner (2015) estudaram a formação de auto liderança em soldados austríacos com as suas qualidades pessoais de auto eficácia e desempenho, face a um grupo sem qualquer tipo de formação na área da auto liderança. Desse estudo, o autor pôde concluir que indivíduos com formação em auto liderança tinham melhores desempenhos académicos, quer seja em avaliações práticas, físicas ou teóricas, para além de níveis mais elevados de auto eficácia.

Ao longo de várias décadas de estudo, a auto liderança continua a demonstrar enorme aplicabilidade no mundo organizacional atual, altamente flexível, inovar e descentralizado. A auto liderança leva a uma busca incessante por parte dos trabalhadores a terem uma maior predisposição a assumirem maiores responsabilidades para com o seu trabalho e também com o seu próprio comportamento dentro da Organização, sendo as estratégias de auto liderança, atualmente, elevado valor organizacional para além dos conceitos psicológicos já abordados (Neck & Houghton, 2006).

2.2.2.2 Estratégias de Auto Liderança

Na literatura existente as estratégias de auto liderança podem ser divididas em três categorias (Neck & Manz, 1996; Prussia et al., 1998):

- Estratégias focadas no comportamento: As estratégias centradas no comportamento baseiam-se nos processos de auto avaliação, auto recompensa e auto disciplina dos indivíduos. Este tipo de estratégia é muito útil para líderes na realização de tarefas essenciais, porém difíceis e pouco atrativas. Estas estratégias são muito eficazes para alcançar a excelência individual, sendo que o fracasso causa comportamentos indesejáveis. Estratégias centradas no comportamento podem ser utilizadas para inspirar comportamentos positivos que conduzem a resultados bem sucedidos (Houghton & Neck, 2002). As estratégias centradas no comportamento consistem em: auto monitorização, definição de objetivos, auto recompensa, auto punição e estratégias de pistas (Dogan & Sahin, 2008, citado por Ay et al., 2015).

- Estratégias de recompensas naturais: As estratégias de recompensas naturais enfatizam as opiniões sobre uma dada tarefa ou atividade. Um indivíduo é confrontado com recompensas naturais ou intrínsecas se puder revelar lados agradáveis de uma tarefa ou se for recompensado pela mesma. Também um indivíduo pode aumentar o seu desempenho concentrando-se nos lados agradáveis das suas tarefas (Houghton & Neck, 2002). Há uma diferença entre esta estratégia e as estratégias centradas no comportamento. Nas estratégias de recompensa natural, os prémios enquadram-se nos comportamentos e a satisfação que advém de fazer esse comportamento espetacular continua ao longo de todo o processo. Nas estratégias de recompensas naturais, os indivíduos recompensam-se a si próprios após a conclusão bem sucedida de uma atividade (Tabak *et al*, 2013, citado por Ay et al., 2015). Os empregados devem examinar as atividades que gostam de realizar com uma perspectiva de se absterem de realizar as tarefas de que não gostam (Dogan & Sahin, 2008, citado por Ay et al., 2015).

- Estratégias de pensamento construtivo: As estratégias de pensamento construtivos centram-se na mudança dos padrões de pensamento mediante o pretendido (Prussia et al., 1998). As pessoas podem melhorar os seus padrões de pensamento tal como a sua capacidade de melhorar os seus padrões de comportamento. Nos processos de pensamento que são considerados como a base da auto liderança, o mais importante é os líderes terem capacidade de gerir padrões de pensamento pessoais de modo a aumentarem a sua eficácia pessoal (Çirpan, 2014, citado por Ay et al., 2015). O desenvolvimento de padrões de pensamento construtivos

tem três sub-dimensões: determinação de objetivos, auto falar e avaliar os seus próprios pensamentos e ideias (Tabak *et al*, 2013, citado por Ay et al., 2015).

2.2.3 Competências de liderança

Por forma a desempenhar corretamente as suas funções um líder necessita de se ajustar aos seus liderados e às missões que lhe sejam atribuídas. Para isto acontecer, é necessário que o líder tenha as competências certas ao seu dispor.

De entre diversas definições, Cunha et al. (2010) definem competência como uma característica de um indivíduo profundamente ligada ao elevado desempenho de uma função. Já, Rouco e Sarmiento propuseram uma abordagem portuguesa da definição de competência, definindo-a como “a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”(Rouco & Sarmiento, 2010, p. 25) .

Rouco (2012) na sua tese de doutoramento fez um extensivo estudo sobre as competências de liderança com maior predominância no contexto militar, identificando 113 competências de liderança, sendo posteriormente validadas apenas 53 destas por especialistas. Para além de Rouco, também autores como Spencer e Spencer (1993), Vieira (2002) e Adair (2004) definiram diversas competências de liderança que emergem nas dimensões do *indivíduo*, da *tarefa* e do *grupo*.

No estudo de Rouco (2012) foi possível aferir que existem que existem algumas competências com maior relação com a Liderança Emergente, com grande aplicabilidade ao universo das Forças Armadas, e tendo como objeto de estudo a liderança militar. Na Tabela 1 é possível verificar que diferentes autores definem diferentes competências como estando relacionadas com a liderança, no entanto as mesmas enquadram-se num contexto de liderança emergente em pequenos grupos informais. De entre as competências presentes na seguinte Tabela 1, o autor destaca o planeamento, a comunicação, a tomada de decisão, a iniciativa ou a gestão de conflitos como competências com um papel mais importante no que à emergência de um líder num grupo informal diz respeito.

Tabela 1 - Competências de Liderança

Competências	Autor
Impacto e influência; trabalho de equipa e cooperação; pensamento analítico; iniciativa; autoconfiança; assertividade; liderança de equipas; compreensão interpessoal; preocupação com a ordem; perícia; construção de relacionamentos; consciência organizacional; autocontrolo; flexibilidade.	Spencer e Spencer (1993)
Comunicação; supervisão; ensino e conselho; desenvolvimento de espírito de equipa; proficiência técnica e tática; tomada de decisão; planeamento; uso de sistemas disponíveis; ética profissional.	Vieira (2002)
Definição da tarefa; planeamento; bríftingue; controlo; avaliação; motivação; organização; exemplo.	Adair (2004)
Persuasão/negociação; comunicação oral; trabalho de equipa; raciocínio/resolução de problemas; comunicação escrita; autocontrolo.	Cunha e Rafael (2009)
Autoconfiança; autocontrolo; raciocínio analítico; intensidade de orientação; direção; intensidade de trabalho; liderança de equipa.	Rouco e Coelho (2009)
Orientação para a missão através do exemplo e da ética; tomada de decisão e planeamento; visão; coesão e trabalho de equipa; gestão de conflitos; liderança participativa e envolvimento.	Rouco (2012)

Fonte: Adaptado de Guimarães (2015)

2.3 Modelo de Análise e Hipóteses

Tendo por base diversos estudos que relacionam a variável Traços de Personalidade com a Liderança (Emery et al., 2013; Judge et al., 2002; Kickul & Neuman, 2000; Li et al., 2012; Lord et al., 1986; O'Connor & Jackson, 2010) este estudo pretende analisar a capacidade de um líder emergir num grupo tendo por base os seus traços de personalidade e a sua perceção de auto liderança no contexto em que se insere (Neck & Houghton, 2006).

Para além disso, o estudo propõe-se a determinar se os cadetes que têm melhor perceção de auto liderança são os que mais facilmente são percecionados como líderes emergentes e de que forma certos traços de personalidade estão associados a indivíduos que emergem enquanto líderes.

Deste modo, e derivado da pergunta de partida descrita no capítulo da introdução, o autor formulou as seguintes hipóteses de investigação (H):

- H1: Os traços de personalidade do modelo *Big Five* têm uma relação positiva com liderança emergente;
 - H1a: Um baixo nível de neuroticismo apresenta uma relação positiva com a liderança emergente;
 - H1b: Um alto nível de extroversão apresenta uma relação positiva com a liderança emergente;
 - H1c: Um alto nível de amabilidade apresenta uma relação positiva com a liderança emergente;
 - H1d: Um alto nível de conscienciosidade apresenta uma relação positiva com a liderança emergente;
 - H1e: Um alto nível de abertura à experiência apresenta uma relação positiva com a liderança emergente;
-
- H2: As estratégias de Auto Liderança apresentam um impacto positivo na liderança emergente;
-
- H3: As competências de liderança permitem ao indivíduo emergir como líder;
 - H3a: As competências de liderança ligadas à dimensão do *indivíduo* permitem ao indivíduo emergir como líder;
 - H3b: As competências de liderança ligadas à dimensão de *grupo* permitem ao indivíduo emergir como líder;
 - H3c: As competências de liderança ligadas à dimensão de *tarefa* que permitem ao indivíduo emergir como líder.

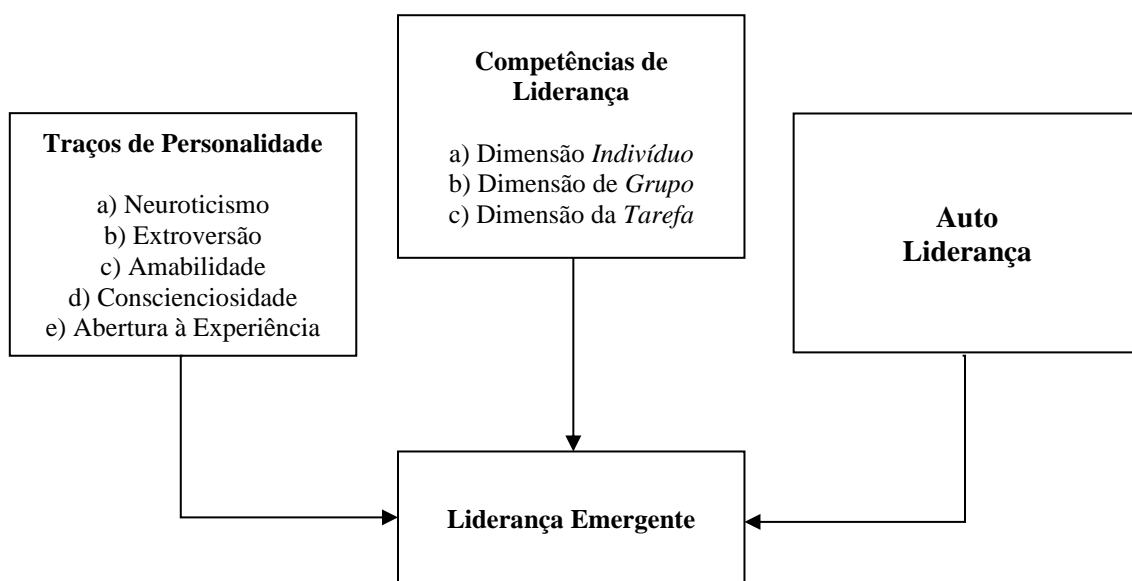


Figura 1 - Modelo de Análise Principal

Ainda, e de forma a testar os efeitos de moderação, o autor propôs-se a avaliar o impacto da Experiência de Liderança como variável moderadora da relação entre as variáveis predictoras e a variável Liderança Emergente.

Na seguinte figura apresenta-se o modelo de análise de moderação, a partir do qual foram formuladas as questões de investigação secundárias (hipóteses de moderação) em estudo nesta investigação.

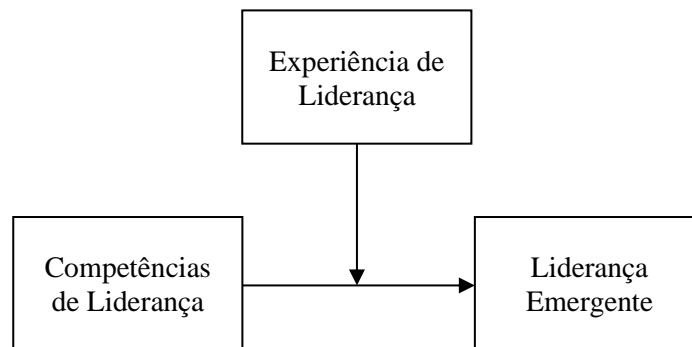


Figura 2 - Modelo de Análise de Moderação

- H4: A Experiência de Liderança modera a relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente.

(Página intencionalmente em branco)

3 Metodologia

No capítulo anterior explicitou-se o enquadramento teórico da temática em estudo, sendo este o pilar base de suporte para a formulação das respetivas hipóteses de estudo e respetivas perguntas de investigação do mesmo. Neste capítulo serão abordados os métodos de investigação utilizados, bem como todos os instrumentos de recolha de dados utilizados, assim como, a descrição do processo de recolha de dados. Por último é feita a caracterização sociodemográfica da amostra em estudo.

3.1 Estratégia de Investigação e Desenho da Pesquisa

Segundo Creswell e Guetterman (2018), a utilização de métodos quantitativos é uma abordagem que permite determinar as relações existentes entre variáveis em estudo. A medição destas variáveis é realizada com recurso a instrumentos específicos para posterior análise de dados através da utilização de métodos estatísticos, a partir do programa SPSS.

Neste estudo recorreu-se a um inquérito por questionário para a recolha de dados. O método utilizado neste estudo foi o hipotético-dedutivo. A partir da teoria apresentada na revisão de literatura, foi criado um modelo de análise que compreende três análises de moderação que relacionam os Traços de Personalidade (TP) com a Liderança Emergente (LE), a Auto Liderança (AL) com a Liderança Emergente e as Competências de Liderança (CL) com a Liderança Emergente.

3.2 Caracterização do Instrumento de recolha de dados

O instrumento de medida utilizado consiste num inquérito por questionário dividido em quatro partes distintas: a primeira respeitante a questões de caracterização da amostra e as restantes correspondentes a três das quatro variáveis independentes em estudo, a Experiência de Liderança (EL), os Traços de Personalidade (TP) e a Auto Liderança (AL). A quarta variável independente em estudo, a variável Competências de Liderança (CL) não foi avaliada através de questionário, tendo sido avaliada através da grelha de avaliação dos exercícios de Comando e Liderança (CLD).

O questionário será aplicado online com recurso ao software *Google Forms* de forma a facilitar e a expedir a recolha de dados para posterior análise. Este é anónimo e as informações recolhidas têm intuito puramente académico.

3.2.1 Instrumento de medida da Auto Liderança

O instrumento utilizado para medir a Auto Liderança foi o questionário de Auto Liderança RSLQ – *Revised Self-Leadership Questionnaire* dos autores Houghton e Neck, (2002) e posteriormente traduzido para a versão portuguesa por (Marques-Quinteiro e colaboradores, (2012). Segundo Neck e Houghton (2006) o questionário RSLQ é uma medida de auto liderança eficaz com potencial elevado para facilitar a pesquisa de auto liderança empírica. O questionário de auto liderança utilizado neste questionário, adaptado ao contexto português, é constituído por 35 itens divididos em três dimensões:

- Dimensão Comportamento, constituída por cinco subescalas:
 - Auto objetivo, constituído por cinco itens, que são: 2, 11, 20, 28 e 34;
 - Auto recompensa, constituído por três itens, que são: 4, 13 e 22;
 - Auto castigo/punição, constituído por quatro itens, que são: 6, 15, 24 e 30;
 - Auto observação, constituído por quatro itens, que são: 7, 16, 25 e 31;
 - Autossugestão/pista, constituído por dois itens, que são: 9 e 18.
- Dimensão Recompensas Naturais: constituída por cinco itens, que são: 8, 17, 26, 32 e 35.
- Dimensão Pensamento Construtivo, constituída por três subescalas:
 - Visualizar desempenho bem-sucedido, constituído por cinco itens, que são: 1, 10, 19, 27 e 33;
 - Auto diálogo, constituído por três itens, que são: 3, 12 e 21;
 - Avaliar crenças e suposições, constituído por quatro itens, que são: 5, 14, 23 e 29.

A escala é do tipo *Likert* com seis pontos, de “1 – Discorda Totalmente” a “6 – Concorda Totalmente”.

3.2.2 Instrumento de medida dos Traços de Personalidade

A variável Traços de Personalidade foi medida com o instrumento de dez itens desenvolvido por Rammstedt e John (2007), melhorado e traduzido por Bártole-Ribeiro e Aguiar (2008). Esta escala de 10 itens foi criada com base na, aclamada e bastante utilizada, escala original de 44 itens elaborada por John e colaboradores (1991). O instrumento de medida em questão tem o objetivo de avaliar as cinco principais dimensões da personalidade humana:

Extroversão, Conscienciosidade, Abertura à Experiência, Neuroticismo e Amabilidade.

Quanto à validade estatística da mesma, esta escala já demonstrou anteriormente excelentes níveis de confiabilidade e validade de construto (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008).

No estudo em questão, o instrumento de dez itens foi avaliado com base num formato de resposta do tipo fechado, utilizando uma escala de resposta do tipo *Likert* de seis pontos, que vão desde “1 – Discorda Totalmente” até “6 – Concorda Totalmente”. As afirmações a que o inquirido tinha que responder iniciavam com a seguinte sentença: “Vejo-me como alguém que...”.

Os 10 itens avaliados foram agrupados em cinco subescalas:

- Extroversão, constituído por dois itens, que são: 1* e 6;
- Amabilidade, constituído por dois itens, que são: 2 e 7*;
- Conscienciosidade, constituído por dois itens, que são: 3* e 8.
- Neuroticismo, constituído por dois itens, que são: 4* e 9;
- Abertura à Experiência, constituído por dois itens, que são: 5* e 10.

* Os itens escritos pela negativa são revertidos e são pontuados da seguinte forma: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 e 5=1.

3.2.3 Instrumento de Avaliação das Competências de Liderança

Para o presente estudo, a grelha de avaliação de competências/comportamentos de liderança foi adaptada pela docente e coordenadora da disciplina de Comando e Liderança em conjunto com o autor, pretendendo assim ter uma maior adequação dos comportamentos e das competências avaliadas, aos exercícios de campo realizados, num contexto de liderança emergente.

Deste modo, foram avaliadas sete competências num total de 14 comportamentos (Tabela 1): Comunicação, Ascendência/Influência, Iniciativa, Tomada de decisão, Planeamento, Organização e Trabalho de Equipa. Os 14 comportamentos descritos na Tabela 1 foram avaliados numa escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que vão desde “1 – Comportamento/Competência completamente ausente” até “5 – Comportamento/Competência completamente presente”.

O modelo em vigor tem por base a avaliação de três dimensões principais, sendo estas:

- Dimensão *Indivíduo*, tendo esta quatro competências associadas, que são:
 - Comunicação, onde foram avaliados dois tipos de comportamentos;
 - Ascendência, onde foram avaliados dois tipos de comportamentos;
 - Iniciativa, onde foram avaliados dois tipos de comportamentos;

- Tomada de decisão, onde foi avaliado um comportamento.
- Dimensão *Tarefa*, tendo esta duas competências associadas, que são:
 - Planeamento, onde foram avaliados dois tipos de comportamentos;
 - Organização, onde foram avaliados dois tipos de comportamentos.
- Dimensão *Grupo*, tendo esta uma competência associada, que é:
 - Trabalho de equipa, onde foram avaliados três tipos de comportamentos.

Tabela 2 - Grelha de Avaliação de Competências de Liderança

Dimensão	Competência	Comportamento
<i>Indivíduo</i>	Comunicação	Expressa as suas ideias de forma assertiva, clara e eficaz
		Escuta os outros e demonstra flexibilidade para aceitar diferentes pontos de vista.
	Ascendência	Denota influência na tomada de decisão do grupo.
		Influencia/ inspira os outros para objetivos comuns.
	Iniciativa	Toma frequentemente a iniciativa
		Está sempre ativo no desenrolar da tarefa.
Tomada de Decisão	Apresenta capacidade para tomar decisões, coordenar e monitorizar	
<i>Tarefa</i>	Planeamento	Planeia a atividade e estabelece estratégias, prioridades, soluções
		Gere o tempo de forma eficaz
	Organização	Trabalha de forma metódica, sistemática e ordenada
		Respeita os procedimentos
<i>Grupo</i>	Trabalho de Equipa	Trabalha de forma cooperante para alcançar os objetivos do grupo
		Promove o entendimento entre os membros do grupo e tende a apaziguar conflitos
		Motiva a equipa

O presente instrumento de medida de competências de liderança é anualmente adaptado pela coordenadora e docente da área de Comando e Liderança da Academia da Força Aérea, face às necessidades de avaliação dos respetivos alunos e adequabilidade face aos exercícios práticos a realizar, sendo um instrumento de avaliação da componente prática da Unidade Curricular, avaliada por Oficiais-instrutores com formação específica para tal. No desenrolar dos diversos exercícios de CLD cada equipa foi composta por cinco a seis elementos, com dois

instrutores responsáveis pela avaliação e um aluno mais antigo responsável pela monitorização e apoio ao correto desenrolar dos exercícios.

No exercício em questão, os instrutores avaliavam individualmente cada aluno, utilizando uma grelha de avaliação com uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que vão desde “1 – Comportamento/Competência completamente ausente” até “5 – Comportamento/Competência completamente presente.

3.2.4 Instrumento de medida da Experiência de Liderança

A variável Experiência de Liderança foi medida fazendo uso do instrumento criado por Tesluk e Jacobs (1998). Neste instrumento os alunos tinham que fazer uma auto-avaliação quanto às suas experiências prévias de liderança, do ponto de vista da quantidade, ao longo da sua carreira. A escala utilizada foi do tipo *Likert* de cinco pontos, que vão desde “1 - Nada” até “5 – A Toda a Hora”.

3.2.5 Pré-teste ao Questionário

Por forma a aferir com exatidão a viabilidade prática de resposta ao questionário apresentado, foi desenvolvido um pré-teste aplicado a cinco alunos inquiridos previamente identificados, não pertencentes à população a ser estudada. A realização deste pré-teste funcionou como um ensaio geral prévio ao envio do questionário para a população de estudo, assim como defende Goode e Hatt (1972).

É de salientar que da realização do pré-teste pelos cinco elementos selecionados não foram observadas dificuldades de preenchimento nem de interpretação do mesmo, tendo os elementos reportado que a execução do mesmo demorou em média, aproximadamente, seis minutos.

3.3 Procedimento de Recolha de dados

Anteriormente à aplicação do questionário em formato *on-line* teve de ser feito um requerimento a Sua Excelência o Comandante da Academia da Força Aérea, tendo sido obtida a sua anuência.

Com o objetivo de publicitar o questionário à população selecionada, o link para preenchimento do questionário foi enviado através da plataforma *Gmail*. O respetivo questionário foi aplicado fazendo uso da plataforma *Google Forms*. No e-mail de distribuição do respetivo questionário, e também na página inicial do mesmo, foi escrita uma mensagem de

apresentação do estudo a aplicar, incluindo uma breve apresentação do autor e uma explicação do objetivo do estudo em causa, reforçando de igual modo a confidencialidade das respostas dadas ao questionário por parte dos militares participantes no questionário.

No que toca à aplicação do questionário aos alunos militares, o autor optou por aplicar o mesmo antes da realização dos exercícios finais da AFA, A aplicação do mesmo iniciou-se no dia 23 de julho de 2020 e terminou no dia 25 de julho de 2021, já com submissão das respostas da população escolhida.

No que respeita à aplicação aos alunos civis provenientes da 37.^a e 38.^a Edição do MBA do ISEG, esta ocorreu entre 3 e 5 de novembro de 2021, previamente à avaliação prática efetuada nos exercícios de Comando e Liderança efetuados durante o *Masters in Business Administration*.

3.4 Procedimento de Avaliação de Competências e Liderança Emergente

Os exercícios de campo ocorreram em dois momentos distintos para militares e civis. Os exercícios para os alunos militares ocorreram entre 26 e 27 de julho de 2021. Os exercícios destinados aos alunos do *Masters in Business Administration* (MBA) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) ocorreram a 6 de novembro de 2021.

No desenrolar dos diversos exercícios de CLD cada equipa era composta por cinco a seis elementos, com dois instrutores responsáveis pela avaliação e um aluno mais antigo responsável pela monitorização e apoio ao correto desenrolar dos exercícios. Para a avaliação dos alunos foi utilizada a grelha da Tabela 1, cuja finalidade foi exclusivamente a aplicação nos exercícios de Comando e Liderança (ECL), cuja elaboração esteve a cargo da coordenadora e chefe do departamento de Liderança da Academia da Força Aérea (AFA). Para além disso foi incluída a avaliação acerca da perceção de emergência de liderança de cada um dos alunos avaliados numa escala de 1 a 5, com o 5 a ser atribuído ao líder que emergiu mais ao longo do exercício.

De realçar que toda a avaliação de Competências de Liderança e de Liderança Emergente foi efetuada com base em dois exercícios realizados ao longo da atividade proposta, tendo o autor realizado uma média ponderada dos dois momentos distintos da avaliação dos participantes, ficando desta forma com uma média relativa às Competências e à Liderança Emergente com base em dois momentos distintos de avaliação. Salienta-se que nos diferentes exercícios de avaliação foram realizadas tarefas diferentes e os alunos foram avaliados por instrutores diferentes, apenas mantendo a equipa com quem realizavam os mesmos.

Relativamente ao emparelhamento dos dados relativos às variáveis de auto reporte (inquérito por questionário) e às variáveis avaliadas através da grelha de competências foi realizada uma atribuição alfa numérica a cada um dos alunos participantes, por parte da coordenadora da área, mantendo a confidencialidade dos participantes, permitindo ao autor estabelecer uma ligação entre o inquérito por questionário e a avaliação de Competências e de Liderança atribuída ao respetivo aluno. A numeração era caracterizada por uma letra e por um número (*e.g.* M1 – Aluno Militar 1; C1 – Aluno Civil 1). Apenas desta forma foi possível ao autor manter o anonimato dos participantes e ao mesmo tempo conseguir associar as classificações obtidas na grelha de avaliação com os dados recolhidos no inquérito por questionário.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Todos os dados recolhidos ao longo do estudo, quer do inquérito por questionário quer da grelha de avaliação foram tratados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 28.0 e do programa macro *Process* versão 3.5, este último para a análise de moderação efetuada.

Inicialmente o autor organizou todos os dados obtidos através dos dois métodos de avaliação e agrupou-os associando o código alfa numérico atribuído a cada um dos participantes. Após isto, o autor iniciou as análises no programa SPSS.

Em primeiro lugar utilizou a ferramenta para realizar uma caracterização demográfica de toda a amostra (sexo, curso, funções), de seguida iniciou os testes de análise das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, realizando análises de fiabilidade e sensibilidade para cada um dos instrumentos. Posteriormente realizou uma análise descritiva dos itens seguida da realização dos diversos testes de diferença de médias para as demais variáveis. Por último, no que toca às análises do modelo principal, o autor realizou as análises correlacionais e as regressões lineares necessárias à obtenção de resultados para as hipóteses propostas.

Na última análise efetuada o autor utilizou o programa macro *Process* v 3.5, através da utilização deste programa foi possível tirar conclusões quanto à hipótese preconizada no modelo de moderação.

3.6 População e amostra

A população alvo da investigação foram todos os alunos internos e externos, que participaram nos exercícios de campo de Comando e Liderança realizados durante o 2.º

semestre do ano letivo 2020/2021. Sendo assim, formaram a população alvo os alunos da AFA no Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) do 3º ano, os alunos que frequentavam à data do estudo o Estágio Técnico Militar (ETM) e ainda alunos participantes no MBA do ISEG, alunos estes de população externa à AFA, perfazendo uma amostra global de 93 alunos.

Dos 93 alunos, foram obtidos 92 questionários, já que um dos alunos da população alvo estava em isolamento aquando da realização dos exercícios finais, não tendo efetuado a avaliação prática nos mesmos moldes que os demais, desta forma o autor do estudo optou por não aplicar o questionário a esse aluno.

A amostra final (n=93) é caracterizada por alunos com uma média de idades de 29.27 anos, sendo estas compreendidas entre os 20 e os 49 anos (DP=7.07). Quanto ao sexo da população alvo, maioritariamente a população é do sexo masculino (75%), como pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		n	%		
Total					
Sexo	Feminino	23	25		
	Masculino	69	75		
Curso	CMAM	31	33.7		
	ETM	36	39.1		
	MBA	25	27.2		
		Méd	Desvio Padrão	Mín	Máx
Idade		29,27	7.07	20	49

A Tabela 4 apresenta uma descrição das características da população comparativamente com as da amostra obtida. Como podemos verificar na Tabela 5, a representação relativa dos indivíduos de cada categoria encontra-se equilibrada e a distribuição dos indivíduos na amostra está na generalidade distribuída da mesma forma que os indivíduos na população.

Tabela 4 - Caracterização comparativa da amostra e da população

		População		Amostra	
		n	%	n	%
Total		93	100	92	100
Categoria	Aluno CMAM	32	34.41	31	33.70
	Aluno ETM	36	38.71	36	39.13
	Aluno MBA	25	26.88	25	27.17

A Tabela 5 apresenta uma descrição dos alunos da AFA, alunos do ETM e CMAM. Como se pode verificar pela tabela, a amostra é equilibrada entre alunos ETM e CMAM, sendo que a maioria dos participantes do estudo tem o posto de Cadete de 3º ano (46.27%), seguidos do posto de Alferes (29.85%) e com uma percentagem bastante semelhante o posto de Tenente (23.88%).

Tabela 5 - Postos em função da especialidade da população

		População		Amostra	
		n	%	n	%
Total		68	100	67	100
Aluno ETM	Tenente	16	23.53	16	23.88
	Alferes	20	29.41	20	29.85
Aluno CMAM	Cadete 3º ano	32	47.06	31	46.27

A Tabela 6 e 7 apresentam, respetivamente, dados sobre as funções de chefia/comando exercidas pelos alunos do CMAM, do ETM e do MBA e respetiva duração das mesmas.

Como é possível aferir pela tabela 4 a maioria dos inquiridos já exerceu funções de chefia e comando, destacando-se os alunos do MBA em que 22 alunos (88%) já exerceram funções de chefia/comando. Por outro lado, os alunos do CMAM apresentam uma taxa mais baixa, apenas com 16 alunos com exercício de funções de chefia/comando, perfazendo uma média de 51.6%. Pela Tabela 4 podemos aferir que alunos com maior idade têm ao longo da sua vida maior tendência a exercerem funções de chefia/comando.

Tabela 6 - Exercício de funções de chefia/comando em função da categoria

Categoria	Já alguma vez exerceu alguma função de chefia/comando?			
	Sim		Não	
	n	%	n	%
Aluno CMAM	16	51.6	15	48.4
Aluno ETM	25	69.4	11	30.6
Aluno MBA	22	88	3	12

Quanto à Tabela 5 podemos observar a duração das respetivas funções de chefia/comando dos alunos em estudo. De salientar os alunos do curso ETM, cuja duração das suas funções de chefia/comando teve maioritariamente uma duração igual ou superior a 3 anos, num total de 16 alunos (44.4%). Pelo contrário, nos alunos do CMAM e fruto da sua curta carreira até ao momento do estudo apenas 1 aluno (3.2%) teve funções de chefia/comando durante 3 ou mais anos. Os alunos do MBA apresentam uma menor diferença entre os anos de

exercício de funções de chefia/comando, tendo a maior parte exercido durante 3 ou mais anos (36%).

Tabela 7 - Duração das funções de chefia/comando em função da categoria

Categoria	Durante quantos anos exerceu funções de chefia/comando?							
	Menos de 1 ano		1 a 2 anos		2 a 3 anos		3 ou mais anos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Aluno CMAM	7	22.6	5	16.1	3	9.7	1	3.2
Aluno ETM	3	8.3	1	2.8	5	13.9	16	44.4
Aluno MBA	2	8.0	7	28.0	4	16.0	9	36.0

4 Resultados

No presente capítulo serão apresentados todos os resultados obtidos durante a análise dos dados recolhidos, por forma a testar as hipóteses formuladas anteriormente. Para isso, o autor iniciou por realizar as análises de fiabilidade, seguidas das análises de sensibilidade assim como a análise descritiva dos itens de cada um dos instrumentos de medida. Após isto o autor será apresentada a análise das correlações entre variáveis e respetivas regressões. Para além disto serão também apresentados todos os testes de diferenças de médias realizados nas demais variáveis. Por último, será apresentado a análise de moderação efetuada seguida da análise de todas as hipóteses formuladas no capítulo da revisão da literatura, seguindo uma sequência lógica de acordo com a sua formulação.

4.1 Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos

Na presente secção será efetuada a validação dos instrumentos quantitativos utilizados no questionário e na grelha de avaliação. Inicialmente, procedeu-se à análise de fiabilidade, sensibilidade e análise descritiva dos instrumentos de medida utilizados. Após isto foram apresentados os resultados dessas mesmas análises.

4.1.1 Análise de Fiabilidade das Escalas

Por forma a operacionalizar a fiabilidade dos instrumentos é necessário analisar primeiramente a consistência interna dos instrumentos. Para isto o autor recorreu aos testes de fiabilidade onde obtém o valor dos respetivos *alphas de Cronbach*. Estes devem apresentar valores compreendidos entre 0 e 1. Caso o valor do *alpha* esteja compreendido entre 0.7 e 0.8 o mesmo é classificado como razoável, entre 0.8 e 0.9 é classificado como bom e superior a 0.9 é classificado como excelente. De acordo com Hill & Hill (2008) *alphas* (α) mais próximos de 1 demonstram maior fiabilidade.

4.1.1.1 Análise da Fiabilidade do *Big Five Inventory – 10 item version*

Da análise fatorial efetuada e de acordo com a Tabela 8, o BFI-10 obteve *alphas* bastante baixos, com o Neuroticismo com o *alpha* mais alto, 0.49 e a Abertura à Experiência com o *alpha* mais baixo, 0.17.

Tabela 8 - Valores de *Alpha de Cronbach* para a escala dos Traços de Personalidade

	Constructo	Número de Itens	Alpha de Cronbach
Traços de Personalidade	Extroversão	2	0.45
	Amabilidade	2	0.19
	Conscienciosidade	2	0.35
	Neuroticismo	2	0.49
	Abertura à Experiência	2	0.17

4.1.1.2 Análise da Fiabilidade do Revised Self Leadership Questionnaire

De acordo com a Tabela 9, verifica-se que a escala de Auto Liderança revela uma boa consistência interna, com um *alpha* de 0.85, sendo desta forma classificado como bom (Hill & Hill, 2008)

Tabela 9 – Valores de *Alpha de Cronbach* para a escala de Auto Liderança

Constructo	Dimensões	Número de Itens	Alpha de Cronbach
Auto Liderança	Comportamento	18	0.76
	Recompensas Naturais	5	0.59
	Pensamento Construtivo	12	0.78

4.1.1.3 Análise de Fiabilidade da escala de Experiência de Liderança

De acordo com a Tabela 10, verifica-se que a escala de EL revela uma boa consistência interna, com um *alpha* de 0.89, sendo desta forma classificado como bom (Hill & Hill, 2008).

Tabela 10 - Valores de *Alpha de Cronbach* para a escala de Experiência de Liderança

Constructo	Itens	Alpha de Cronbach
Experiência de Liderança	Quando alguém é escolhido para funções de liderança, com que frequência é escolhido?	0.89
	Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	
	Com que frequência os outros o procuram por liderança?	
	Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	

4.1.1.4 Análise da Fiabilidade da grelha de avaliação de Competências

Resultante da análise fatorial efetuada, a grelha de avaliação de competências mostrou-se adequado ao tamanho da amostra com uma boa consistência interna, com $\alpha=0.89$. Após terminado a análise fatorial a escala utilizada ficou com 35 itens, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 11 - Valores de *Alpha de Cronbach* para a grelha de Competências

Constructo	Dimensões	Competência	Alpha de Cronbach
Competências de Liderança	Indivíduo	Comunicação	0.43
		Ascendência	0.69
		Iniciativa	0.69
	Tarefa	Tomada de Decisão	0.48
		Planeamento	0.54
		Organização	0.56
	Grupo	Trabalho de Equipa	0.64

4.1.2 Análise de Sensibilidade

Na presente secção, o autor procederá à apresentação dos resultados obtidos da realização das respetivas análises de sensibilidade para cada uma das variáveis em estudo no presente trabalho de dissertação. Esta análise é vital para o autor conseguir verificar se as variáveis se encontram distribuídas de forma normal. Para isto o mesmo procedeu à aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, assim como indicado por Marôco (2014). No caso de a distribuição estudado apresentar um valor de $p\text{-value}>0.05$ conclui-se que a distribuição é normal.

Através da análise da Tabela 12, 13, 14, 15 e 16 o autor pode tirar conclusões quanto à normalidade das variáveis e suas respetivas dimensões. Assim como assinalado nas tabelas abaixo, existiram duas variáveis e respetivas dimensões que apresentaram distribuições normais. Na variável Auto Liderança foram duas as dimensões com distribuição normal ($p\text{-value}>0.05$), a dimensão Comportamento e a dimensão Pensamento Construtivo. Quanto à variável Competências de Liderança, a competência Trabalho de Equipa pertencente à dimensão *grupo*, foi a única que apresentou uma distribuição normal ($p\text{-value}>0.05$).

Tabela 12 - Testes à Normalidade das Distribuições - Big Five

Traços	Kolmogorov-Smirnov	
	KS (92)	<i>p</i>
Extroversão	0.15	<0.01
Amabilidade	0.22	<0.01
Conscienciosidade	0.19	<0.01
Neuroticismo	0.14	<0.01
Abertura à Experiência	0.15	<0.01

Tabela 13 - Testes à Normalidade das Distribuições - Auto Liderança

Dimensão	Kolmogorov-Smirnov	
	KS (92)	<i>p</i>
Comportamento	0.06	0.20*
Recompensas Naturais	0.14	<0.01
Pensamento Construtivo	0.08	0.16

Tabela 14 - Teste à normalidade das Distribuições - Experiência de Liderança

	Kolmogorov-Smirnov	
	KS (92)	<i>p</i>
Experiência de Liderança	0.15	<0.01

Tabela 15 - Testes à Normalidade das Distribuições - Competências de Liderança

Dimensão	Competência	Kolmogorov - Smirnov			
		KS (92)		<i>p</i>	
<i>Indivíduo</i>	Comunicação	0.13		<0.01	
	Ascendência	0.10	0.09	0.02	0.05
	Iniciativa	0.11		0.01	
	Tomada de Decisão	0.12	<0.01		
<i>Tarefa</i>	Planeamento	0.15	0.11	<0.01	<0.01
	Organização	0.11		0.01	
<i>Grupo</i>	Trabalho de Equipa	0.10		0.10	

Tabela 16 - Testes à Normalidade das Distribuições - Liderança Emergente

	Kolmogorov-Smirnov	
	KS (92)	<i>p</i>
Liderança Emergente	0.11	<0.05

Visto que, de entre as cinco variáveis em estudo, várias das suas dimensões apresentaram valores de $p < 0.05$ o autor procedeu posteriormente à utilização da técnica de assimetria e curtose, por forma a tentar estimar a sensibilidade dos itens cuja distribuição se mostrou não normal.

Quanto à assimetria, de acordo com a literatura, uma distribuição pode ser de três tipos, fundamentados pelo seu coeficiente de assimetria: simétrica (coeficiente com valores compreendidos entre $[-0.5; +0.5]$), assimétrica à direita (coeficiente positivo) ou assimétrica à esquerda (coeficiente negativo). De salientar que este coeficiente é calculado através do quociente entre o valor da assimetria e o erro de assimetria padrão (Marôco, 2014).

Por outro lado, a curtose refere-se ao tipo de achatamento da distribuição. Ou seja, se o coeficiente de achatamento for positivo a distribuição é Leptocúrtica. No caso de o coeficiente ser negativo a distribuição é Platicúrtica. Por último, no caso de o coeficiente ter valores compreendidos entre $[-0.5; +0.5]$ a distribuição diz-se Mesocúrtica. De realçar que o coeficiente de curtose é resultado do quociente entre o valor de curtose e o erro de curtose padrão.

Os valores absolutos de assimetria e curtose devem estar compreendidos entre $[-2; 2]$ para a distribuição ser considerada aproximadamente normal para efeitos estatísticos. Como é possível observar nas cinco tabelas seguintes (Tabelas 17, 18, 19, 20 e 21) os valores aferidos não violam os pressupostos defendidos por Kline (1998).

Através da análise da Tabela 17 é possível verificarmos o tipo de assimetria e curtose da variável Traços de Personalidade. Os traços Extroversão, Amabilidade e Abertura à Experiência apresentam uma distribuição normal. De igual modo, através das restantes tabelas deste sub-capítulo podemos verificar que as restantes variáveis apresentam distribuições normais, uma vez que os seus valores absolutos de assimetria e curtos se encontram compreendidos entre $[-2; 2]$, não violando desta forma os pressupostos acima mencionados.

Tabela 17 - Medidas de forma das Distribuições Big Five

	Extroversão	Amabilidade	Conscienciosidade	Neuroticismo	Abertura à Experiência
Assimetria	0.18	-0.05	-0.73	0.23	-0.23
Erro de assimetria padrão	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Coefficiente de assimetria	-0.74	-0.98	1.18	0.17	0.59
Qualificação de forma	Assimétrica à esquerda	Assimétrica à esquerda	Assimétrica à direita	Simétrica	Assimétrica à direita
Curtose	-0.74	-0.99	1.18	0.17	0.59
Erro de curtose padrão	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Coefficiente de achatamento	-0.37	-0.49	0.59	0.09	0.29
Qualificação de forma	Mesocúrtica	Platicúrtica	Leptocúrtica	Mesocúrtica	Mesocúrtica

Tabela 18 – Medidas de forma das Distribuições AL – Dimensão RN

Recompensas Naturais	
Assimetria	-0.49
Erro de assimetria padrão	0.25
Coefficiente de assimetria	-0.12
Qualificação de forma	Simétrica
Curtose	0.64
Erro de curtose padrão	0.50
Coefficiente de achatamento	0.32
Qualificação de forma	Mesocúrtica

Tabela 19 - Medidas de Forma das Distribuições da variável EL

Recompensas Naturais	
Assimetria	-1.10
Erro de assimetria padrão	0.25
Coefficiente de assimetria	-0.28
Qualificação de forma	Simétrica
Curtose	2.24
Erro de curtose padrão	0.50
Coefficiente de achatamento	1.12
Qualificação de forma	Leptocúrtica

Tabela 20 - Medidas de Forma das Distribuições das Competências de Liderança

Dimensão <i>Indivíduo</i> - Competências				
	Comunicação	Ascendência	Iniciativa	Tomada de Decisão
Assimetria	-0.68	-0.03	-0.18	0.14
Erro de assimetria padrão	0.25	0.25	0.25	0.25
Coefficiente de assimetria	-0.17	-0.01	-0.05	0.03
Qualificação de forma	Simétrica	Simétrica	Simétrica	Simétrica
Curtose	0.49	-0.49	-0.41	-0.49
Erro de curtose padrão	0.50	0.25	0.25	0.25
Coefficiente de achatamento	0.25	-0.24	-0.20	-0.24
Qualificação de forma	Mesocúrtica	Mesocúrtica	Mesocúrtica	Mesocúrtica
Dimensão <i>Tarefa</i> - Competências				
	Planeamento	Organização		
Assimetria	0.65	0.20		
Erro de assimetria padrão	0.25	0.25		
Coefficiente de assimetria	0.16	0.05		
Qualificação de forma	Simétrica	Simétrica		
Curtose	-0.08	-0.30		
Erro de curtose padrão	0.50	0.50		
Coefficiente de achatamento	-0.04	-0.15		
Qualificação de forma	Mesocúrtica	Mesocúrtica		

Tabela 21 - Medidas de Forma das Distribuições da variável LE

Recompensas Naturais	
Assimetria	-0.05
Erro de assimetria padrão	0.25
Coefficiente de assimetria	-0.01
Qualificação de forma	Simétrica
Curtose	-0.71
Erro de curtose padrão	0.50
Coefficiente de achatamento	0.35
Qualificação de forma	Mesocúrtica

4.2 Análise Descritiva de Itens

No presente subcapítulo são apresentadas as diversas análises descritivas dos itens utilizados na medição das variáveis principais do estudo. A seguinte secção encontra-se dividida em três grandes partes, respetivas a cada uma das principais variáveis em estudo. Inicialmente é a apresentada a tabela global da estatística descritiva das variáveis, procedendo-se de seguida à apresentação das tabelas de estatística descritiva para cada uma das variáveis com as suas respetivas dimensões e itens.

Da análise da tabela 22 é possível aferir que a variável com o valor médio mais elevado é a Auto Liderança (M=3.91; DP=0.35) e que a variável com o valor médio mais baixo é a variável Experiência de Liderança (M=3.36; DP=0.72).

Para além disto, é vital interpretar os valores obtidos na análise descritiva de itens. No que diz respeito à variável Traços de Personalidade mede os níveis de Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência dos indivíduos em estudo. Quanto à variável Auto Liderança esta mede a perceção de Auto Liderança dos indivíduos quanto a três dimensões: comportamento, recompensas naturais e pensamento construtivo. A variável Experiência de Liderança mede a frequência a que o indivíduo assume ou é procurado para assumir funções de liderança. Por último a variável Competências de Liderança foi avaliado num exercício de campo e pretende aferir o nível de competências dos indivíduos tendo por base as seguintes dimensões: *indivíduo*, *tarefa* e *grupo*.

De realçar que todas as variáveis em análise neste presente capítulo foram medidas tendo por base escalas numéricas. Na variável TP a escala utilizada foi a de Likert 1 – 5 (1= Discordo Fortemente; 5= Concordo Fortemente). Na variável AL a escala utilizada foi a de Likert 1 – 5 (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente). Na variável EL a escala utilizada foi a de Likert 1 – 5 (1 =Nunca; 5= Sempre). A última variável CL foi avaliada por instrutores do DFM da AFA tendo por base uma escala Likert 1 – 5 (1= Competência/Comportamento completamente ausente; 5= Competência/Comportamento completamente presente). A escala CL foi uma escala de hétero avaliação ao contrário das restantes que através do uso de um questionário foram de auto avaliação.

Tabela 22 - Estatística descritiva global das variáveis

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Traços de Personalidade	92	2.70	4.10	3.51	0.31
Auto Liderança	92	2.72	4.81	3.91	0.35

Experiência de Liderança	92	1.00	5.00	3.36	0.72
Competências de Liderança	92	2.84	4.75	3.78	0.36
Liderança Emergente	92	1.50	5	3.42	0.88

4.2.1 Traços de Personalidade

Nesta secção são apresentados os resultados da análise descritiva efetuada para a variável Traços de Personalidade. Por forma a fazer uma correta análise comparativa da variável, o autor procedeu à apresentação da análise descritiva para cada traço particular da variável TP.

Podemos verificar através da análise da tabela 23 que o traço de personalidade com um valor médio mais elevado é o traço Amabilidade (M=4.25; DP=0.56). No sentido oposto, o traço Neuroticismo é o que apresenta um valor médio mais baixo (M=2.60; DP=0.79). De realçar que os valores médios mais elevados indicam um maior nível de perceção do respetivo traço no indivíduo.

Tabela 23 - Estatística descritiva dos itens de medida dos Traços de Personalidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Extroversão	92	1.50	5.00	3.29	0.88
Amabilidade	92	3.00	5.00	4.26	0.56
Conscienciosidade	92	1.00	5.00	3.80	0.75
Neuroticismo	92	1.00	5.00	2.60	0.79
Abertura à Experiência	92	1.50	5.00	3.61	0.72

4.2.2 Auto Liderança

Nesta secção são apresentados os resultados da análise descritiva efetuada para a variável Auto Liderança. Na presente análise o autor sub dividiu a variável em questão nas três dimensões defendidas pela literatura: dimensão do comportamento, dimensão das recompensas naturais e dimensão do pensamento construtivo. Da análise da tabela 24 podemos verificar que a dimensão das recompensas naturais é que apresenta um valor médio mais elevado (M=4.02; DP=0.47). No sentido oposto, a dimensão pensamento construtivo é a que apresenta um valor médio mais baixo (M=3.82; DP=0.47). De realçar que os valores médios mais elevados indicam um maior nível de perceção da respetiva dimensão de Auto Liderança por parte do indivíduo.

Tabela 24 - Estatística descritiva dos itens de medida da Auto Liderança

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comportamento	92	2.78	4.83	3.87	0.38
Recompensas Naturais	92	2.80	5.00	4.02	0.47
Pensamento Construtivo	92	2.58	5.00	3.82	0.47

4.2.3 Experiência de Liderança

Nesta secção é apresentada a análise descritiva dos itens utilizados para a medição da variável Experiência de Liderança. A análise é apresentada tendo por base os quatro itens da variável em questão utilizados no questionário. São apresentados os valores mínimos, máximos, médios e o desvio padrão dos mesmos. De realçar que valores médios mais altos dos itens caracterizam indivíduos que assumem ou são procurados mais vezes para assumir funções de liderança. Da análise da tabela 25 podemos verificar que o item “Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?” é o que apresenta um valor médio mais elevado ($M=3.51$; $DP=0.86$). No sentido oposto, o item “Quando alguém é escolhido para funções de liderança, com que frequência é escolhido?” é o que apresenta um valor médio mais baixo ($M=3.15$; $DP=0.77$).

Tabela 25 - Estatística descritiva dos itens de medida da Experiência de Liderança

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Quando alguém é escolhido para funções de liderança, com que frequência é escolhido?	92	1	5	3.15	0.77
Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	92	1	5	3.45	0.84
Com que frequência os outros o procuram por liderança?	92	1	5	3.35	0.84
Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	92	1	5	3.51	0.86

4.2.4 Competências de Liderança

As Competências de Liderança foram divididas em três dimensões: *indivíduo*, *grupo* e *tarefa*. Na presente secção é apresentada inicialmente a Tabela 26 em que é realizada a análise da estatística descritiva de cada uma das três dimensões e posteriormente na tabela 21 são apresentadas as análises descritivas das competências respetivas de cada uma das dimensões.

Da análise da Tabela 20 podemos concluir que a dimensão do *indivíduo* é a que

apresenta um valor médio mais elevado ($M=3.88$; $DP=0.41$). Por outro lado, a dimensão *tarefa* é que apresenta um valor médio mais baixo ($M=3.59$; $DP=0.41$).

Tabela 26 - Estatística descritiva dos itens de medida das dimensões das CL

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Indivíduo</i>	92	2.86	4.86	3.88	0.41
<i>Tarefa</i>	92	2.75	4.75	3.59	0.41
<i>Grupo</i>	92	2.92	4.75	3.87	0.44

Procedendo à divisão de cada uma das dimensões nas suas respetivas competências, obtivemos a Tabela 27, onde foi possível aferir que no geral as dimensões que apresentam um maior valor médio são as competências da dimensão do *indivíduo*, com a competência Iniciativa tendo o maior valor ($M= 4.06$; $DP=0.47$). Porém a competência com valor médio mais baixo está associada à dimensão Tarefa, sendo essa o Planeamento ($M= 3.70$; $DP=0.58$).

Tabela 27 - Estatística descritiva dos itens de medida das Competências de Liderança

Dimensão	Competência	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Indivíduo</i>	Comunicação	92	2.63	4.75	3.86	0.44
	Ascendência	92	2.63	4.88	3.82	0.51
	Iniciativa	92	3.00	5.00	4.06	0.47
	Tomada de Decisão	92	2.50	5.00	3.70	0.58
<i>Tarefa</i>	Planeamento	92	2.63	5.00	3.53	0.52
	Organização	92	2.50	4.63	3.66	0.44
<i>Grupo</i>	Trabalho de Equipa	92	2.92	4.75	3.87	0.44

4.2.5 Liderança Emergente

Nesta secção é apresentada a análise descritiva dos itens utilizados para a medição da variável Liderança Emergente. A análise é apresentada tendo por base a escala de classificação dos avaliadores de 1 a 5 em questão utilizadas na grelha de avaliação dos exercícios de comando e liderança. São apresentados os valores mínimos, máximos, médios e o desvio padrão dos mesmos. Como é possível verificar pela Tabela 28, a Liderança Emergente apresenta um valor médio de 3.42 com um desvio padrão de 0.88.

Tabela 28 - Estatística descritiva do item de medida da Liderança Emergente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança Emergente	92	1.50	5.00	3.42	0.88

4.3 Testes de Diferenças de Médias

Na presente secção serão apresentados todos os testes realizados pelo autor com Diferenças de Médias entre as demais variáveis em estudo e com as variáveis demográficas mais importantes da amostra. Através da literatura de estudo estatístico existente podemos concluir quais os tipos de testes a serem realizados para tirar conclusões quanto a estas Diferenças de Médias.

Na presença de variáveis com distribuições normais foram realizados testes paramétricos (teste *t-student* para estudar as diferenças entre 2 grupos e ANOVA para estudar as diferenças entre mais que 2 grupos). Quanto às variáveis com distribuições não normais foram realizados testes não paramétricos (*Mann-Whitney* para o estudo das diferenças entre 2 grupos e *Kruskal-Wallis* para mais que 2 grupos). Segundo Marôco (2014), considera-se que as diferenças entre grupos são significativas quando o *p-value* ≤ 0.05 .

Para além disto em todas as variáveis em estudo foram verificados os dois pressupostos necessários, o da normalidade e o da homogeneidade de variâncias, e quando estes foram violados foram efetuados testes não-paramétricos. Quanto ao pressuposto da normalidade os testes não-paramétricos foram aplicados nos casos em que a amostra do grupo não fosse considerada razoável ($n < 25$), pois segundo Marôco (2014) “(..) assume-se que para amostras de dimensão superior a 25-30 (para amostras de dimensão razoável) a distribuição da média da amostra é satisfatoriamente aproximadamente aproximada à normal” (Marôco, 2011, p. 46). Por outro lado, o pressuposto da homogeneidade de variâncias define que a significância de uma variável no teste de *Levene* tem que ser superior a 0.05, caso contrário assume-se que não existem igualdade de variâncias e o pressuposto da homogeneidade é violado, tendo que se optar pela alternativa não paramétrica.

4.3.1 Traços de Personalidade

No que respeita à variável TP os testes de diferenças de médias realizadas pretenderam averiguar a existências de diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios dos diferentes traços de personalidade quanto ao sexo e quanto à categoria profissional.

De salientar, que para a variável Traços de Personalidade procedeu-se à realização de testes paramétricos e não paramétricos pelo facto de alguns dos traços de Personalidade terem cumpridos os pressupostos e outros não o terem feito. Deste modo, o teste realizado para esta variável foi o teste de *t-student* por apenas terem sido feitas diferenças entre 2 grupos.

Começando pela análise da Tabela 29 é possível verificar que existem diferenças significativas no que concerne ao traço Abertura à Experiência mediante o sexo do inquirido ($p\text{-value} < 0.01$) [$U = 505,5$, $p = 0.008$]. Verificou-se que o traço Abertura à Experiência é mais elevado no sexo Feminino ($M = 3.96$; $DP = 0,89$) do que no sexo Masculino ($M = 3,50$; $DP = 0.61$).

Na Tabela 25 foram utilizados testes paramétricos (Extroversão, Neuroticismo e Abertura à Experiência) e testes não paramétricos (Amabilidade e Conscienciosidade).

Tabela 29 -Teste *t-student* e *Mann-Whitney* para o Sexo (TP)

Traço de Personalidade	Sexo	N	Média	DP	Sig.
Extroversão	Masculino	69	3.29	0.88	0.97
	Feminino	23	3.29	0.88	
Amabilidade	Masculino	69	4.20	0.54	0.14
	Feminino	23	4.41	0.60	
Conscienciosidade	Masculino	69	3.77	0.77	0.49
	Feminino	23	3.91	0.69	
Neuroticismo	Masculino	69	2.61	0.73	0.79
	Feminino	23	2.57	0.97	
Abertura à Experiência	Masculino	69	3.50	0.61	<0.01
	Feminino	23	3.96	0.89	

Seguidamente, foi feita uma análise quanto à categoria profissional dos inquiridos. Através da mesma, foi possível verificar que existem diferenças significativas no que concerne ao traço Amabilidade ($p\text{-value} < 0,01$) [$U = 547.5$, $p = 0.008$] e Conscienciosidade ($p\text{-value} < 0.05$) [$U = 589.5$, $p = 0.026$] no que toca ao inquirido ser militar ou civil.

No que toca ao traço Amabilidade, verificou-se que o nível do mesmo é mais elevado nos militares ($M = 4.34$; $DP = 0.57$) do que nos civis ($M = 4.02$; $DP = 0.47$).

Quanto ao traço Conscienciosidade verificou-se que o nível do mesmo é mais elevado nos civis ($M = 4.08$; $DP = 0.72$) do que nos militares ($M = 2.69$; $DP = 0.71$). É de relevar que esta foi a diferença mais elevada entre militares e civis de entre os cinco traços de personalidade em estudo nesta variável.

Na Tabela 30 foram utilizados testes paramétricos (Extroversão, Neuroticismo, Conscienciosidade e Abertura à Experiência) e testes não paramétricos (Amabilidade).

Tabela 30 - Teste *t-student* e *Mann-Whitney* para a Categoria Profissional (TP)

Traço de Personalidade	Categoria Prof.	N	Média	DP	Sig.
Extroversão	Militar	67	3.19	0.80	0.09
	Civil	25	3.54	1.05	
Amabilidade	Militar	67	4.34	0.57	<0.01
	Civil	25	4.02	0.47	
Conscienciosidade	Militar	67	3.70	0.74	<0.05
	Civil	25	4.08	0.72	
Neuroticismo	Militar	67	2.69	0.71	0.10
	Civil	25	2.38	0.96	
Abertura à Experiência	Militar	67	3.54	0.73	0.13
	Civil	25	3.80	0.66	

4.3.2 Auto Liderança

No que respeita à variável AL os testes de diferenças de médias realizadas pretenderam averiguar a existências de diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios das diferentes dimensões de Auto Liderança quanto ao sexo e quanto à categoria profissional dos mesmos.

De salientar, que para a variável Auto Liderança, após verificação dos pressupostos necessários, procedeu-se à realização de testes paramétricos (*t-student*) pelo facto de estas dimensões terem distribuições normais, quer para a variável Sexo quer para a variável Categoria Profissional. Deste modo, o teste realizado para esta variável foi o teste de *t-student* por apenas terem sido feitas diferenças entre 2 grupos.

Inicialmente serão apresentados os testes paramétricos realizados, testes *t-student*, tanto para a análise das diferenças de médias entre sexo como entre categoria profissional. Posteriormente o autor apresentará os testes não paramétricos.

Como é possível verificar na Tabela 31 não existem diferenças de médias com diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios das dimensões C e PC quanto ao sexo. No entanto, é possível concluir que na dimensão Comportamento os valores são mais elevados para o sexo Masculino (M = 3.89; DP = 0.35) face ao sexo feminino (M = 3.80; DP = 0.45). Na dimensão Pensamento Construtivo o mesmo se verifica com o sexo Masculino (M =

3.83; DP =0.46) superior ao Feminino (M = 3.78; DP = 0.52).

Podemos de igual modo tirar conclusões quanto ao sexo e categoria com maiores níveis de Dimensão Recompensas Naturais, como demonstrado nas Tabelas 31 e 32. Face ao sexo, os elementos do sexo Feminino (M = 4.12; DP = 0.51) têm valores superiores aos elementos do sexo Masculino(M = 3.99; DP = 0.46).

Tabela 31 - Teste *t-student* para o Sexo (AL)

Dimensão	Sexo	N	Média	DP	Sig.
Comportamento	Masculino	69	3.89	0.35	0.32
	Feminino	23	3.80	0.45	
Recompensas Naturais	Masculino	69	3.99	0.46	0.26
	Feminino	23	4.12	0.51	
Pensamento Construtivo	Masculino	69	3.84	0.46	0.61
	Feminino	23	3.78	0.52	

Na Tabela 32 é possível tirarmos conclusões nas dimensões C e PC quanto às diferenças de médias face à categoria profissional dos inquiridos. De acordo com os dados obtidos não existem diferenças de médias com diferenças estatisticamente significativas entre os valores médias das dimensões C e PC. Porém, é possível concluir que na dimensão Comportamento os valores são mais elevados para os militares (M = 3.90; DP = 0.38) face aos civis (M = 3.79; DP = 0.36). Quanto à dimensão Pensamento Construtivo os civis têm valores superiores (M = 3.86; DP =0.47) face aos militares (M = 3.80; DP = 0.47). Quanto à Categoria Profissional os níveis de Auto Liderança – Dimensão Recompensas Naturais são mais elevados nos elementos civis (M = 4.05; DP = 0.57) face aos elementos militares (M = 4.01; DP = 0.44).

Tabela 32 - Teste *t-student* para a Categoria Profissional (AL)

Dimensão	Categoria Prof.	N	Média	DP	Sig.
Comportamento	Militar	67	3.90	0.38	0.21
	Civil	25	3.79	0.36	
Recompensas Naturais	Militar	67	4.01	0.44	0.77
	Civil	25	4.05	0.57	
Pensamento Construtivo	Militar	67	3.81	0.47	0.67
	Civil	25	3.86	0.47	

4.3.3 Experiência de Liderança

De seguida serão apresentados os dados quanto aos testes de diferenças de médias realizados para a variável Experiência de Liderança, estes testes pretenderam averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios de Experiência de Liderança quanto ao sexo, quanto à categoria profissional dos mesmos e quanto ao facto de terem exercido funções de chefia/comando ao longo da sua carreira.

De salientar, que para a variável Experiência de Liderança apenas foram realizados testes não paramétricos (Mann-Whitney) pelo facto de um dos pressupostos necessários, o pressuposto da homogeneidade de variâncias, ter sido violado.

Começando pela análise da Tabela 33 podemos concluir que não existem diferenças de médias com diferenças estatisticamente significativas para a variável EL quanto ao sexo. Porém, é possível concluir que elementos do sexo Masculino ($M = 3.40$; $DP = 0.57$) têm maior nível de experiências prévias de liderança face a elementos do sexo Feminino ($M = 3.25$; $DP = 1.05$).

Tabela 33 - Teste Mann-Whitney para o Sexo

Variável	Sexo	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Masculino	69	3.40	0.57	0.89
	Feminino	23	3.25	1.05	

De seguida, através da análise da Tabela 34, é possível verificar que existem diferenças significativas no que concerne à variável EL face à categoria profissional do inquirido ($p\text{-value} < 0,01$) [$U = 444.0$, $p = 0.001$]. Verificou-se que a Experiência de Liderança é mais elevada nos civis ($M = 3.76$; $DP = 0.33$) do que nos militares ($M = 3.22$; $DP = 0.77$).

Tabela 34 - Teste Mann-Whitney para a Categoria Profissional

Variável	Categoria Prof.	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Militar	67	3.22	0.77	<0.01
	Civil	25	3.76	0.33	

Quanto à variável Experiência de Liderança face às funções de Chefia/Comando exercidas ao longo da carreira dos inquiridos é possível verificar, através da Tabela 35, que existem diferenças significativas ($p\text{-value} < 0.01$) [$U = 352.0$, $p < 0.01$]. Podemos verificar que os elementos que tinham exercido funções de Chefia/Comando previamente têm valores mais

elevados de Experiência de Liderança (M = 3.61; DP = 0.52) do que os elementos sem qualquer tipo de função de Chefia/Comando ao longo da sua carreira (M = 2.82; 0.80).

Tabela 35 - Teste Mann-Whitney para a Função Chefia/Comando

Variável	Função Chefia/Comando	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Sim	63	3.61	0.52	<0.01
	Não	29	2.82	0.80	

4.3.4 Competências de Liderança

Na presente subsecção serão apresentadas as tabelas das análises de diferenças de médias dos testes paramétricos realizados para a variável Competências de Liderança. O autor apresentará os testes paramétricos (teste *t-student*) e testes não paramétricos (teste de Mann-Whitney) face às mesmas variáveis de agrupamento previamente definidas.

Como é possível verificar na Tabela 36 não existem diferenças de médias com diferenças estatisticamente significativas entre os valores médias entre as várias competências das dimensões do *indivíduo* e da *tarefa*. No entanto, é possível concluir, de acordo com a mesma tabela, que as maiores diferenças de médias entre sexo Masculino e Feminino ocorrem na Comunicação, na Ascendência e no Planeamento.

Na competência Comunicação os valores são mais elevados para o sexo Masculino (M = 3.88; DP = 0.44) face ao sexo Feminino (M = 3.78; DP = 0.45). Por outro lado, na competência Ascendência o sexo Feminino (M = 3,86; DP =0,56) apresenta valores superiores ao Masculino (M = 3.80; DP = 0.50). No mesmo sentido, os elementos do sexo Feminino (M = 3.57; DP = 0.48) voltam a ter valores superiores aos do sexo Masculino quanto à competência Planeamento (M = 3.51; DP = 0.53).

Tabela 36 - Teste de *t-student* para o Sexo

Competência	Sexo	N	Média	DP	Sig.
Comunicação	Masculino	69	3.88	0.44	0.33
	Feminino	23	3.78	0.45	
Ascendência	Masculino	69	3.80	0.50	0.49
	Feminino	23	3.86	0.56	
Iniciativa	Masculino	69	4.05	0.49	0.80
	Feminino	23	4.08	0.42	
Tomada de Decisão	Masculino	69	3.70	0.61	1.00
	Feminino	23	3.70	0.48	

Planeamento	Masculino	69	3.51	0.53	0.50
	Feminino	23	3.57	0.48	
Organização	Masculino	69	3.65	0.46	0.88
	Feminino	23	3.67	0.38	
Trabalho de Equipa	Masculino	69	3.84	0.45	0.26
	Feminino	23	3.96	0.41	

De seguida, como é possível verificar na Tabela 37 foram efetuadas análises de diferenças de médias para as diferentes competências com base no facto do inquirido ser militar ou civil. De acordo com a mesma, em todas as competências os valores médios dos elementos civis foram superiores aos valores médios dos elementos militares.

Através de uma análise detalhada da tabela abaixo apresentada, é possível verificar que as maiores diferenças de médias entre militares e civis surgem na competência Ascendência e na competência Tomada de Decisão. Na Ascendência os militares ($M = 3.71$; $DP = 0.50$) apresentaram valores inferiores aos civis ($M = 4.11$; $DP = 0.45$). No mesmo sentido na competência Tomada de Decisão os militares ($M = 3.59$; $DP = 0.59$) apresentam valores mais baixos face aos civis ($M = 3.98$; $DP = 0.43$).

Na Tabela 37 foram utilizados testes paramétricos e testes não paramétricos (Tomada de Decisão), já que esta competência violou o pressuposto da homogeneidade de variâncias.

Tabela 37 - Teste *t-student* e Mann-Whitney para a Categoria Profissional

Competência	Categoria Prof.	N	Média	DP	Sig.
Comunicação	Militar	67	3.84	0.39	0.47
	Civil	25	3.92	0.55	
Ascendência	Militar	67	3.71	0.50	<0.01
	Civil	25	4.11	0.45	
Iniciativa	Militar	67	3.98	0.48	<0.01
	Civil	25	4.28	0.38	
Tomada de Decisão	Militar	67	3.59	0.59	<0.01
	Civil	25	3.98	0.43	
Planeamento	Militar	67	3.46	0.50	<0.05
	Civil	25	3.71	0.54	
Organização	Militar	67	3.61	0.46	<0.05
	Civil	25	3.77	0.37	
Trabalho de Equipa	Militar	67	3.78	0.43	<0.01
	Civil	25	4.12	0.36	

4.3.5 Liderança Emergente

Os dados quanto aos testes de diferenças de médias realizados para a variável Liderança Emergente pretenderam averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios de Liderança Emergente quanto ao sexo, quanto à categoria profissional dos mesmos e quanto ao facto de terem exercido funções de chefia/comando ao longo da sua carreira.

De salientar, que para esta variável foram realizados testes paramétricos (Teste *t*-student) e testes não paramétricos (Mann-Whitney) já que, respetivamente, a variável quanto ao sexo e categoria profissional cumpria os pressupostos necessários, porém quanto às funções de chefia e comando o pressuposto da homogeneidade de variâncias foi violado.

Começando pela análise da Tabela 38 podemos concluir que não existem diferenças de médias com diferenças estatisticamente significativas para a variável LE quanto ao sexo. Verifica-se que tanto o sexo masculino como o sexo feminino têm uma média igual ($M = 3.42$) apesar do quantitativo entre sexos ser bastante discrepante.

Tabela 38 – Teste *t*-student para o Sexo (LE)

Variável	Sexo	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Masculino	69	3.42	0.85	1.00
	Feminino	23	3.42	0.96	

Da análise da Tabela 39 podemos verificar que, apesar da comparação não ser estatisticamente significativa, os elementos com a categoria profissional “Civil” apresentam um valor mais elevado de Liderança Emergente ($M = 3.58$; $DP = 1.04$) face à categoria profissional “Militar” ($M = 3.37$, $DP = 0.80$). Verificando-se assim uma melhor classificação do primeiro grupo face ao segundo grupo na avaliação da sua capacidade de emergirem enquanto líderes durante o exercício de campo realizado.

Tabela 39 – Teste *t*-student para a Categoria Profissional (LE)

Variável	Categoria Prof.	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Militar	67	3.37	0.80	0.30
	Civil	25	3.58	1.04	

Por último, através da análise da Tabela 40 é feita uma análise quanto à influência de um indivíduo ter exercido funções de chefia e comando previamente ao longo da sua carreira e

a influência que isso pode ter na sua avaliação da capacidade de emergir enquanto líder. É possível verificar que quem já assumiu funções de chefia e comando tem uma média superior ($M = 3.52$; $DP = 0.96$) face a quem nunca assumiu tais funções ($M = 3.22$; $DP = 0.64$), no que à classificação de Liderança Emergente diz respeito.

Tabela 40 - Teste Mann-Whitney para a Função Chefia/Comando (LE)

Variável	Função Chefia/Comando	N	Média	DP	Sig.
Experiência de Liderança	Sim	63	3.52	0.96	0.07
	Não	29	3.22	0.64	

4.4 Correlação entre Variáveis

Na presente secção serão apresentados os principais resultados quanto à análise correlacional realizada entre as variáveis em estudo. Esta análise correlacional é de extrema importância já que, é através da mesma que são possíveis tirar conclusões quanto à intensidade da relação das mesmas, fazendo uso da Correlação de Pearson.

Inicialmente como é possível verificar na tabela 41 foi efetuada uma análise correlacional entre as principais variáveis, sem subdivisões nas respetivas dimensões da mesma. Dessa análise concluiu-se que as variáveis CL e LE se correlacionam com significância estatística ($r = 0.58$, $p < 0.01$). Deste modo podemos concluir que um aumento da variável CL implica um aumento da variável LE

Tabela 41 - Análise correlacional global entre variáveis

	TP	AL	EL	CL	LE
TP	-				
AL	0.09	-			
EL	0.12	0.10	-		
CL	-0.02	0.00	0.13	-	
LE	-0.00	0.05	0.09	0.58**	-

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: TP = Traços de Personalidade; AL = Auto Liderança; EL = Experiência de Liderança; CL = Competências de Liderança; LE = Liderança Emergente

Posteriormente, o autor procedeu às análises correlacionais entre as variáveis independentes, dividindo-as nas suas dimensões respetivas, e a variável dependente em estudo, a Liderança Emergente (LE).

Inicialmente, como é possível aferir pela Tabela 42 o autor correlacionou as dimensões

e competências da variável CL com a variável LE. Ao nível $p < 0,01$ é de salientar a correlação entre a variável CL_I_A e a variável LE, em que ambas se correlacionam com significância estatística ($r=0.70$, $p < 0.01$). Para além desta, também a correlação entre a variável CL_I_T e a variável LE tem grande significância estatística ($r=0.65$, $p < 0.01$). Através destas duas correlações podemos chegar a duas conclusões. A primeira conclusão é de que o facto de um indivíduo com maior grau de ascendência de entre os demais num grupo, aumenta o seu nível de liderança emergente. A segunda conclusão define que um indivíduo com maior capacidade de tomar decisões num grupo é também o indivíduo com maior capacidade de emergir como líder.

De facto, através de uma análise mais profunda da tabela 42 podemos concluir que a dimensão *indivíduo* é a que mais contribui para a capacidade de um indivíduo ser considerado um líder emergente. Por outro lado, a dimensão *tarefa* é a dimensão que menos se correlaciona com a variável Liderança Emergente, logo a que menor influência tem na mesma.

Tabela 42 - Análise correlacional entre a variável CL e a variável LE

	CL_I_C	CL_I_A	CL_I_I	CL_I_T	CL_T_P	CL_T_O	CL_G_T	LE
CL_I_C	-							
CL_I_A	0.51**	-						
CL_I_I	0.52**	0.76**	-					
CL_I_T	0.56**	0.72**	0.65**	-				
CL_T_P	0.35**	0.57**	0.52**	0.46**	-			
CL_T_O	0.34**	0.30**	0.34**	0.24*	0.47**	-		
CL_G_T	0.39**	0.59**	0.54**	0.56**	0.57**	0.46**	-	
LE	0.55**	0.70**	0.60**	0.65**	0.39**	0.15	0.42**	-

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Nota: CL_I_C = Competências de Liderança, Dimensão *Indivíduo*, Comunicação; CL_I_A = Competências de Liderança, Dimensão *Indivíduo*, Ascendência; CL_I_I = Competências de Liderança, Dimensão *Indivíduo*, Iniciativa; CL_I_T = Competências de Liderança, Dimensão *Indivíduo*, Tomada de Decisão; CL_T_P = Competências de Liderança, Dimensão *Tarefa*, Planeamento; CL_T_O = Competências de Liderança, Dimensão *Tarefa*, Organização; CL_G_T = Competências de Liderança, Dimensão *Grupo*, Trabalho de Equipa; LE = Liderança Emergente

De seguida, procedeu-se à análise correlacional entre os diferentes traços de personalidade do inventário *Big Five* e a variável Liderança Emergente.

Como é possível verificar pela Tabela 43, não existem correlações significativas entre nenhum dos Traços de Personalidade e a Liderança Emergente, apenas correlações ao nível $p < 0,05$ entre os próprios Traços de Personalidade. De destacar a correlação entre o Traço Neuroticismo e o Traço Extroversão em que ambas se correlacionam com significância estatística ($r = -0.24$, $p < 0.05$).

Tabela 43 - Análise correlacional entre a variável TP e a variável LE

	TP_E	TP_A	TP_C	TP_N	TP_O	LE
TP_E	-					
TP_A	-0.13	-				
TP_C	0.04	0.08	-			
TP_N	-0.24*	0.11	-0.18	-		
TP_O	-0.01	0.11	0.03	-0.04	-	
LE	0.00	-0.04	-0.02	0.00	0.04	-

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Nota: TP_E = Extroversão; TP_A = Amabilidade; TP_C = Conscienciosidade; TP_N = Neuroticismo; TP_O = Abertura à Experiência; LE = Liderança Emergente.

Quanto à variável Auto Liderança, o autor procedeu à divisão da mesma nas suas três dimensões procurando aferir as correlações existentes entre as mesmas e a Liderança Emergente. Da análise efetuada apenas foram verificadas correlações entre as próprias dimensões da Auto Liderança. Destacando a correlação entre a dimensão Pensamento Construtivo e a dimensão Comportamento, em que ambas se correlacionam com significância estatística ($r = -0.48$; $p < 0.01$).

Tabela 44 - Análise correlacional entre a variável AL e a variável LE

	AL_C	AL_RN	AL_PC	LE
AL_C	-			
AL_RN	0.45**	-		
AL_PC	0.48**	0.41**	-	
LE	0.08	0.07	-0.01	-

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: AL_C = Dimensão Comportamento; AL_RN = Dimensão Recompensas Naturais; AL_PC = Dimensão Pensamento Construtivo; LE = Liderança Emergente.

Por último, o autor dividiu as variáveis TP, AL e CL nas suas respectivas dimensões e sub-dimensões (caso aplicável) respetivas e verificou as correlações entre todas as dimensões das variáveis em estudo e a variável Liderança Emergente, chegando ao resultado estatístico descrita na Tabela B-1, tabela principal de correlações, no Anexo B.

4.5 Regressão Linear entre Variáveis

Após análise das correlações entre variáveis é fundamental analisar a regressão das variáveis cujas correlações demonstraram ser estatisticamente significativas. Nas duas tabelas

anteriores foi possível averiguar que apenas a variável CL e a variável LE tinham correlações estatisticamente significativas entre elas.

Deste modo, iniciou-se a análise de regressões com a realização de uma regressão linear que pretendeu averiguar a significância estatística da relação entre a variável CL (enquanto variável preditora) e a variável LE. Nas tabelas 45 a 48 é possível analisar a relação entre as variáveis em questão, de acordo com a mesma, a relação é estatisticamente significativa e indica que a variável CL explica cerca de 32.6% da variação da variável LE.

Marôco (2014) indica ainda que é necessário validar os pressupostos da distribuição normal e da homogeneidade dos erros graficamente. Quanto ao pressuposto da independência dos erros, este foi validado com recurso à estatística de *Durbin-Watson*. Do mesmo modo, segundo Marôco (2014) para que os erros sejam independentes este valor deve ser de $d=2.0\pm 0.4$.

Tabela 45 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL)

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. ANOVA	Sig.	Durbin-Watson
0.578 ^a	0.334	0.326	<0.01	<0.01	1.801

a. Preditores: Competências de Liderança

Tabela 46 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_IND)

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. ANOVA	Sig.	Durbin-Watson
0.736 ^a	0.541	0.536	<0.01	<0.01	1.900
0.546 ^b	0.298	0.290	<0.01	<0.01	2.167
0.700 ^c	0.490	0.485	<0.01	<0.01	1.919
0.595 ^d	0.354	0.347	<0.01	<0.01	1.924
0.651 ^e	0.424	0.418	<0.01	<0.01	2.104

a. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Indivíduo*

b. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Indivíduo* – Comunicação

c. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Indivíduo* – Ascendência

d. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Indivíduo* – Iniciativa

e. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Indivíduo* – Tomada de Decisão

Tabela 47 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_TAR)

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. ANOVA	Sig.	Durbin-Watson
0.324 ^a	0.105	0.095	<0.01	<0.01	2.133
0.386 ^b	0.149	0.140	<0.01	<0.01	2.064
0.152 ^c	0.023	0.012	0.147	0.147	2.090

a. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Tarefa*

b. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Tarefa* – Planeamento

c. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Tarefa* – Organização

Tabela 48 - Regressão linear para a LE como variável dependente (CL_GRU)

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. ANOVA	Sig.	Durbin-Watson
.422 ^a	0.178	0.169	<0.01	<0.01	2.142

a. Preditores: Competências de Liderança – Dimensão *Grupo* – Trabalho de Equipa

4.6 Análise de Moderação entre as Variáveis

A presente secção averigua a existência de relações de moderação entre as variáveis em estudo de acordo com a hipóteses previstas no modelo de análise complementar.

Uma variável moderadora é uma variável que especifica as condições em que um dado preditor está relacionado com um resultado. O moderador explica "quando" um Variável Dependente e uma Variável Independente estão relacionados. A moderação implicou um efeito de interação, em que a introdução de uma variável moderadora altera a direção ou a magnitude da relação entre duas variáveis. Um efeito de moderação pode ser de três tipos: Reforço, em que aumentar o moderador aumentaria o efeito do preditor (VI) sobre o resultado (VD); Tampão, em que aumentar o moderador diminui o efeito do preditor sobre o resultado; Antagonista, em que aumentar o moderador inverte o efeito do preditor sobre o resultado (Fairchild & MacKinnon, 2009).

Por forma a realizar uma correta análise da moderação das mesmas recorreu-se à utilização do programa macro *Process* v3.5 (Hayes, 2018) para a ferramenta SPSS.

Como verificado no capítulo 4.4, a análise correlacional mostrou-se significativa entre a variável independente Competências de Liderança e a variável dependente Liderança Emergente. Deste modo o autor propõe-se a averiguar a influência da variável moderadora Experiência de Liderança na relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente. Assim, o autor efetuou uma análise de moderação, de acordo com o modelo

representado na Figura 3, por forma a averiguar a moderação da variável EL na relação entre a variável CL e a Liderança Emergente.

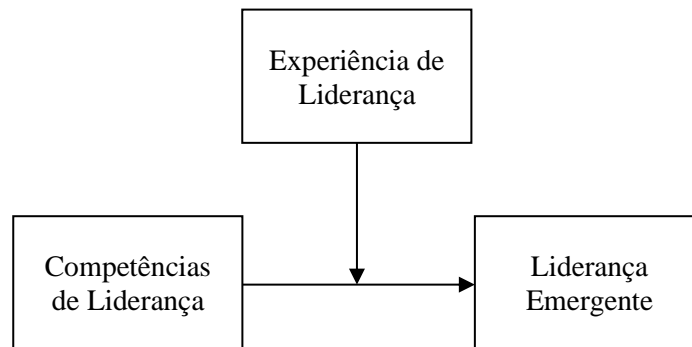


Figura 3 - Modelo final de Moderação

Conforme pode ser observado na Tabela 49, a interação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente mostrou-se apresentar um efeito estatisticamente significativo, indicando a presença de moderação da Experiência de Liderança na relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente. Para melhor compreender o efeito, a variável moderadora foi dividida em três partes, adotando os pontos de corte: 16% inferior, 64% mediano e 16% superior (Hayes, 2018).

O autor chegou à conclusão de que, quando os níveis de Experiência de Liderança dos participantes são muito baixos, a relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente é positiva, mas não com uma significância estatística muito elevada ($B = 0.92$; $p < 0.01$). Para níveis intermédios de Experiência de Liderança a relação é positiva e passa a ser estatisticamente significativa ($B = 1.45$; $p < 0.01$), tornando-se ainda mais forte para os níveis mais fortes de Experiência de Liderança ($B = 1.80$; $p < 0.01$). Na Figura 4 é possível verificar graficamente todos os efeitos obtidos com a análise efetuada e descritos anteriormente.

Tabela 49 - Efeito do Modelo de Moderação

	Coefficiente (<i>b</i>)	Erro- Padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	3.40	0.07	45.47	<0.01
CL (x)	1.35	0.21	6.45	<0.01
EL (w)	0.04	0.10	0.35	0.72
CL x EL (x*w)	0.70	0.34	2.07	<0.01
Efeitos Condicionais (w)				
16% inferior	0.92	0.31	2.96	<0.01
64% mediano	1.45	0.21	6.90	<0.01
16% superior	1.80	0.28	6.33	<0.01

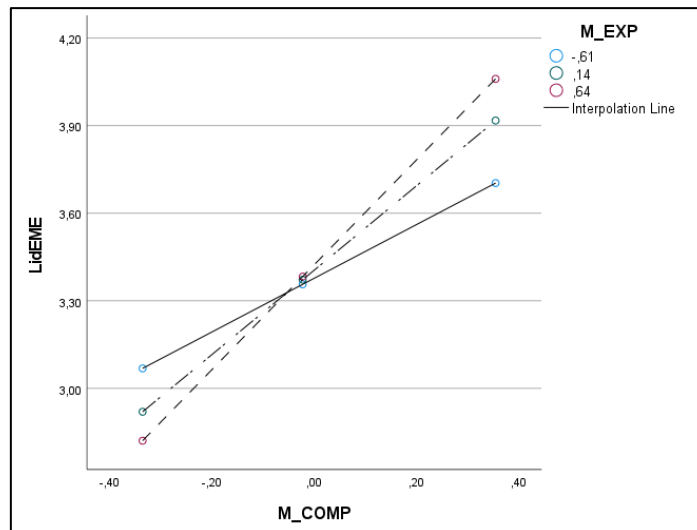


Figura 4 - Efeito gráfico da Moderação

4.7 Análise Complementar

Sendo que o quantitativo de militares e civis, que tinham assumido funções de chefia/comando previamente se afigura consideravelmente superior ao quantitativo de militares e civis sem tal experiência, neste estudo, testou-se o efeito do facto dos participantes possuírem experiências prévias de liderança ao nível das diferenças existentes na Liderança Emergente entre quem tinha respondido “sim” e quem tinha respondido “não” quanto à questão de ter exercido funções de chefia/comando ao longo da sua carreira. Para isto o autor realizou um teste que permite fazer uma análise de covariâncias, denominado por teste ANCOVA.

Verificou-se, como é possível concluir pela Tabela 50, que os elementos militares e civis que têm experiência prévia de liderança apresentam valores médios relativos a este tipo de Liderança Emergente tendencialmente superiores a quem não teve funções de liderança.

Tabela 50 - Média para a Liderança Emergente/Função

Categoria Profissional	Função	Média	DP	N
	Chefia/Comando			
Militar	Sim	3.43	0.92	41
	Não	3.27	0.59	26
	Total	3.37	0.81	67
Civil	Sim	3.68	1.02	22
	Não	2.83	1.04	3
	Total	3.58	1.04	25
Total	Sim	3.52	.96	63
	Não	3.22	.64	29
	Total	3.42	.87	92

Posteriormente, ao testar o efeito da covariável Função Chefia/Comando, como se verifica na Tabela 51, verificou-se que esta não afeta significativamente a média obtida na Liderança Emergente, já que o $p\text{-value} > 0.05$.

Tabela 51 - Efeito da Função C.C. na variável LE

Parâmetros	B	t	Sig.
Intercepto	3.78	13.21	<0.001
[Cat. Prof. = Militar*Função]	-0.28	-1.44	0.15
[Cat. Prof = Civil*Função]	-0.23	-0.83	0.41

(Página intencionalmente em branco)

5 Discussão de Resultados

No presente capítulo serão abordados e discutidos os resultados obtidos na presente investigação, que se encontram versados no capítulo anterior, tendo em conta as hipóteses formuladas e respetivas perguntas de investigação apresentadas no capítulo da revisão da literatura. No início do estudo o autor definiu como principais objetivos a análise das possíveis variáveis preditoras da Liderança Emergente, a determinação das competências com maior relação com a Liderança Emergente e a análise do poder moderador da Experiência de Liderança na relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente.

Sintetizando as hipóteses formuladas o autor pretendeu averiguar se os cinco traços de personalidade apresentavam uma relação positiva com a Liderança Emergente, verificar se as estratégias de Auto Liderança apresentam uma relação positiva com a Liderança Emergente, aferir quais as Competências de Liderança que permitem a um indivíduo emergir como líder e ainda verificar o efeito moderador da variável Experiência de Liderança na relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente.

5.1 Modelo Principal

Inicialmente o autor formulou várias hipóteses para este estudo. De seguida será apresentada uma tabela resumo com as respetivas hipóteses confirmadas e rejeitadas.

Tabela 52 - Resumo dos testes de hipóteses

Hipótese	Resultado
Hipótese 1a	Não Confirmada
Hipótese 1b	Não Confirmada
Hipótese 1c	Não Confirmada
Hipótese 1d	Não Confirmada
Hipótese 1e	Não Confirmada
Hipótese 2a	Não Confirmada
Hipótese 3a	Confirmada
Hipótese 3b	Confirmada
Hipótese 3c	Confirmada

A Tabela 52 apresenta um breve resumo dos resultados obtidos após a realização dos testes de hipóteses. Como é possível verificar, existiram hipóteses que foram confirmadas e

hipóteses que foram rejeitadas. Abaixo serão apresentados todos os testes de hipóteses realizados e respectivas justificações, com base na literatura, para o facto de os mesmos serem confirmados ou serem rejeitados.

Inicialmente, o autor procedeu à realização dos primeiros testes de hipóteses para a variável Traços de Personalidade e seus respetivos Traços dos *Big Five*. Ao longo da análise o autor deparou-se com várias dificuldades estatísticas, visto que esta variável não apresentou bons resultados nos testes iniciais de fiabilidade e sensibilidade realizados, este facto poderá estar relacionado com uma amostra baixa face ao tamanho da escala utilizada, uma escala com apenas dois itens para cada um dos traços necessita de uma amostra bastante grande, já que os *alphas de Cronbach* também são bastante influenciados pela amostra analisada, sendo tendencialmente mais elevados quanto maior a amostra. Deste modo o autor não chegou a conclusões estatisticamente válidas quanto à relação dos cinco traços de personalidade da variável com a variável dependente. Seguidamente, o autor apresentará separadamente os testes de hipóteses de cada um dos traços estudados.

Teste da H1a: A hipótese afirmava que um baixo nível do traço Neuroticismo tem uma relação positiva com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 39 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H1a: Um baixo nível de Neuroticismo apresenta uma relação positiva com a Liderança Emergente ($r = 0.00$)**. O resultado obtido não vai de encontro à literatura existente, onde é defendido que indivíduos com baixa pontuação de neuroticismo têm maior capacidade de auto confiança e auto estima, uma das principais características de uma liderança transformacional (McCrae & Costa, 1991). No mesmo sentido, líderes com baixo grau de neuroticismo têm maior facilidade de definirem standards elevados numa Organização e de convencerem os seus subordinados a trabalharem nos objetivos definidos superiormente (Bass, 1990). Especificamente, o facto de um líder ter maior grau de auto confiança possibilita que o mesmo tenha maior facilidade em ganhar seguidores das suas ideias, tornando assim mais fácil a sua emergência como líder num grupo de colaboradores. (Judge & Bono, 2000).

No presente estudo seria de esperar que os alunos, tanto militares como civis, com um nível mais baixo de neuroticismo fossem os que tivessem melhor avaliação na grelha de avaliação de Liderança Emergente, com base na literatura existente e anteriormente apresentada.

Teste da H1b: A hipótese afirmava que um alto nível Extroversão tem uma relação positiva com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 39 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H1b: Um alto nível de Extroversão apresenta uma relação positiva com a liderança emergente** ($r = 0.00$). O resultado obtido para o traço Extroversão não permite ao autor confirmar a hipótese, não indo esta de acordo com o defendido na literatura existente. Uma pessoa com um alto nível de Extroversão tem a capacidade de ser mais sociável e extrovertido, sendo estas características congruentes com as características necessárias para tarefas de liderança que necessitam de inúmeras interações com outros meios e pessoas (Judge et al., 2002). Na mesma linha de pensamento, estas características facilitam um estilo de liderança de persuasão e motivação para os objetivos de uma Organização, características estas fundamentais para um líder emergente numa Organização militar (House & Aditya, 1997).

Teste da H1c: A hipótese afirmava que o traço Amabilidade tem uma relação positiva com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 39 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H1c: Um alto nível de Amabilidade apresenta uma relação positiva com a Liderança Emergente** ($r = -0.04$). O autor conclui que o traço Amabilidade não se relaciona com a liderança emergente, o que vai contra a literatura existente. Segundo a mesma, pessoas com um alto nível de Amabilidade são descritas como líderes altruístas, com elevada preocupação com as relações sociais com os seus subordinados e demais colegas (Friedman, 2004). Quanto à emergência da liderança, líderes com alto nível de Amabilidade têm maior propensão a serem vistos pelos demais como líderes e, no mesmo sentido, são portadores de qualidades que fazem com que a sua liderança seja mais eficaz face a pessoas com baixo nível de A (Bartone et al., 2002; Offermann et al., 1994).

Teste da H1d: A hipótese afirmava que o traço Conscienciosidade tem uma relação positiva com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 39 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H1d: Um alto nível de Conscienciosidade**

apresenta uma relação positiva com a Liderança Emergente ($r = -0.02$). A rejeição desta hipótese não vai de encontro com o defendido por diversos autores, na literatura existente. A conscienciosidade é definida como a capacidade de um indivíduo ser disciplinado, com bom julgamento sobre stress e com elevada competência nas tarefas que executa, características estas inerentes a um bom líder (Judge & Ilies, 2002). Na mesma linha de pensamento, o traço C é o traço com maior influência na predição de uma liderança eficaz (Taggar et al., 1999). No mesmo sentido, como referido na revisão da literatura, o traço C prediz significativamente 76% da eficácia da liderança num contexto militar (Piedmont et al., 1991).

Teste da H1e: A hipótese afirmava que o traço Abertura à Conscienciosidade tem uma relação positiva com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 39 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H1e: Um alto nível de Abertura à Experiência apresenta uma relação positiva com a Liderança Emergente** ($r = 0.04$). O facto desta hipótese não ser confirmada vai contra a literatura existente, e previamente abordada no capítulo da revisão de literatura. Este traço é característico de pessoas com elevado índice de criatividade e imaginação (Smith, 2009). Para além disto, pessoas com melhor *score* no traço Abertura à Experiência são bastante curiosas, aventureiras, facilmente adaptáveis a mudanças e que regem o seu estilo de vida pela procura de novas formas de ultrapassarem as dificuldades com que se deparam ao longo da sua vida e da sua carreira profissional (Friedman, 2004). Seria de esperar que um alto nível de Abertura à Experiência impacta-se positivamente a Liderança Emergente, visto que, um alto nível deste traço é preditivo de uma capacidade de liderança eficaz (McCormack & Mellor, 2002; Ployhart et al., 2001)

Numa segunda fase do estudo, o autor procedeu à realização dos testes de hipóteses para a relação entre a variável independente Auto Liderança e a variável dependente Liderança Emergente. Quanto a esta variável os resultados de sensibilidade e fiabilidade demonstraram uma boa consistência interna para duas das três dimensões da variável (Dimensão Comportamento e Dimensão Pensamento Construtivo), tendo a dimensão Recompensas Naturais valores mais baixos de consistência interna.

Teste da H2: A hipótese afirmava que as estratégias focada no comportamento de Auto Liderança estão correlacionadas positivamente com a Liderança Emergente. Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 37 (Correlação entre variáveis), pode-se verificar que a

correlação não foi estatisticamente significativa.

Deste modo, **não é confirmada a H2: As estratégias de Auto Liderança têm um impacto positivo na liderança emergente** ($r = 0.05$). O resultado obtido não vai de encontro ao descrito na literatura existente. Um estudo realizado num exército austríaco descobriu que os militares que tinham valores mais altos de Auto Liderança, por terem tido formações na área, conseguiram obter melhores resultados nas avaliações práticas e teóricas de liderança a que foram sujeitos (Lucke & Furtner, 2015). No entanto, num estudo mais recente realizado na Academia Militar por Cunha (2016), a autora estudou a influência da Auto Liderança na Liderança Emergente, a autora também não conseguiu encontrar correlações estatisticamente significativas entre as duas variáveis, o que também se comprovou como factual neste estudo realizado na Academia da Força Aérea.

Na última fase de análise de hipóteses do modelo de análise principal, o autor procedeu à verificação dos testes de hipóteses da relação das dimensões da variável Competências de Liderança com a variável dependente Liderança Emergente.

Teste da H3a: A hipótese 3a afirmava que as Competências de Liderança ligadas à dimensão do *indivíduo* permitem ao indivíduo emergir como líder. Tendo em conta os resultados obtidos e apresentados na Tabela 38 (Correlação entre a variável CL e LE) é possível verificar que as quatro competências da dimensão *indivíduo* (Comunicação, Ascendência, Iniciativa e Tomada de Decisão) têm correlações estatisticamente significativas com a Liderança Emergente.

Desta forma, **é confirmada a H3a: As Competências de Liderança ligadas à dimensão do indivíduo permitem ao indivíduo emergir como líder**. Os coeficientes de correlação para as quatro competências acima descritas foram, respetivamente, r (Comunicação) = 0.55; r (Ascendência) = 0.70; r (Iniciativa) = 0.60; r (Tomada de Decisão) = 0.65. Estes resultados são apoiados pela literatura existente já que a mesma defende que competências como a Comunicação e a Iniciativa são mais importantes para a emergência de um líder num pequeno grupo informal do que propriamente numa liderança mais formal e exercida sobre grupos formais (Guimarães, 2015). De facto, neste estudo a Comunicação influencia em 30% a Liderança Emergente ($R^2 = 0.30$) e a Iniciativa influencia em 35% a Liderança Emergente ($R^2 = 0.35$).

Para além das competências já mencionadas, Guimarães (2015) concluiu que a Ascendência era a variável relativa ao indivíduo com maior potencial preditivo da liderança

emergente, tendo sido essa efetivamente a variável com mais influência de entre as 11 variáveis estudadas a com maior relevância de entre as demais. Na mesma linha, no presente estudo a Ascendência influencia 49% a Liderança Emergente ($R^2 = 0.49$), o que vai de encontro ao já estudado por Guimarães (2015). Segundo o mesmo a Tomada de Decisão é uma competência altamente influenciada pela Ascendência de um indivíduo, sendo uma competência altamente preditora da emergência de um líder. Também (Vieira, 2002) chega a essa conclusão no seu estudo efetuado. De facto, no presente estudo a Tomada de Decisão tem um importância tão alta como a Ascendência influenciado em 42% a variável Liderança Emergente ($R^2 = 0.42$).

Teste da H3b: A hipótese 3b afirmava que Competências de Liderança ligadas à dimensão *tarefa* permitem ao indivíduo emergir como líder. Tendo em conta os resultados obtidos e apresentados na Tabela 38 (Correlação entre a variável CL e LE) é possível verificar que das duas competências da dimensão *tarefa* (Planeamento e Organização) apenas uma delas tem correlação estatisticamente significativa com a Liderança Emergente.

Desta forma, **é confirmada a H3b: As Competências de Liderança ligadas à dimensão da *tarefa* permitem ao indivíduo emergir como líder.** Os coeficientes de correlação para as duas competências acima descritas foram, respetivamente, r (*Planeamento*) = 0.39; r (*Organização*) = 0.15. Das duas competências referidas apenas o Planeamento é estatisticamente significativo. Esta conclusão vai de encontro ao já defendido por autores como Vieira (2002), Adair (2006) e Rouco (2012) que definem o Planeamento (e Controlo) como competência nuclear para a liderança. Mais especificamente, a competência Planeamento foi a variável com maior influência na emergência de um líder no estudo de Guimarães (2015), no que toca à dimensão *tarefa* . De salientar que o estudo anteriormente referido teve um sucesso de classificação de 97% na classificação do líder emergente. No presente estudo, concluiu-se que o Planeamento influencia em 15% a emergência de um líder ($R^2 = 0.15$). O facto de este valor ser baixo comparativamente à anterior dimensão evidencia que a dimensão *indivíduo* apresenta uma maior preponderância para a capacidade de um líder emergir num grupo informal.

Teste da H3c: A hipótese 3c afirmava que Competências de Liderança ligadas à dimensão do *grupo* permitem ao indivíduo emergir como líder. Tendo em conta os resultados obtidos e apresentados na Tabela 38 (Correlação entre a variável CL e LE) é possível verificar que a única competência desta dimensão, o Trabalho de Equipa, é estatisticamente significativo com a Liderança Emergente.

Desta forma, é confirmada a H3c: As Competências de Liderança ligadas à dimensão de grupo permitem ao indivíduo emergir como líder ($r = 0.42$). Este facto vai de encontro à literatura existente. No entanto para procedermos à correta fundamentação desta hipótese é fundamental referenciar que a competência Trabalho de Equipa foi avaliada em três parâmetros comportamentais como é possível verificar na grelha de avaliação de competências utilizada durante os exercícios de comando e liderança. De entre os três comportamentos avaliados destaca-se o comportamento “Motiva a equipa” que é visto num estudo de Guimarães (2015) como a variável relativa ao grupo com maior potencial de predição para a emergência do líder. No presente estudo chegou-se à conclusão que a competência Trabalho de Equipa influencia em 18% a variável Liderança Emergente ($R^2 = 0.18$). Será pertinente, numa futura adaptação da grelha utilizada uma melhor definição da competência associada à dimensão grupo, com possibilidade de serem incluídas mais competências referentes a esta dimensão, tendo em conta a particularidade que a avaliação da emergência da liderança de um indivíduo tem face à imposição tradicional de um líder formal durante um exercício de campo.

5.2 Modelo Análise de Moderação

Numa segunda fase do estudo procedeu-se à análise de moderação entre as variáveis por forma a validar os modelos de moderação propostos inicialmente. Estas relações verificaram-se parcialmente para a Experiência de Liderança como variável moderadora da relação entre a variável Competências de Liderança e a variável Liderança Emergente. A verificação parcial aconteceu já que de entre as três dimensões das competências apenas duas delas foram de facto moderadas pela variável Experiências de Liderança.

Tabela 53 - Resumo do testes de hipóteses de moderação

Hipótese	Resultado
Hipótese 4	Confirmada

A Tabela 53 apresenta um breve resumo dos resultados obtidos após a realização do teste de hipóteses de moderação. Como é possível verificar, existiram hipóteses que foram confirmadas e hipóteses que foram rejeitadas. Abaixo serão apresentados todos os testes de hipóteses realizados e respetivas justificações, com base na literatura, para o facto de os mesmos serem confirmados.

Teste da H4: A hipótese afirmava que a relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente era moderada pela variável Experiência de Liderança. Tendo em conta

os resultados apresentados na Tabela 45, pode-se verificar que é através da Experiência de Liderança que a relação entre a variável preditora e a variável dependente é afetada, quanto a direção e a intensidade.

Deste modo, **é confirmada a H4: A Experiência de Liderança modera a relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente.** De acordo com a literatura, um indivíduo com maior experiência de liderança tem maior capacidade de acumular conhecimentos, competências e habilidades específicos da sua função com grande facilidade (McCall, 2004, 2010), permitindo-lhe ser mais eficazes no seu papel de liderança (Avery et al., 2003), aumentando desta forma a capacidade de emergirem enquanto líderes. No entanto, literatura na área da performance no trabalho sugere que os líderes mais experientes têm maior dificuldade em serem treinados em liderança do que os líderes com menos experiência, já que o *gap* entre a performance típica e a performance máxima tende a diminuir com o aumento da experiência em liderança (Sackett et al., 1988).

6 Conclusão

No presente capítulo serão apresentadas todas as conclusões que o autor retirou após a realização de todo o estudo. Inicialmente, o autor irá começar por verificar se foram atingidos os objetivos principais e específicos. Para além disto, o autor dará uma resposta à pergunta de partida do estudo. No fim, serão apresentadas as contribuições que o estudo poderá dar à Organização, assim como as limitações associadas ao mesmo e propostas para futuras investigações sobre a temática para novas investigações.

6.1 Principais conclusões

O presente estudo pretendia analisar quais as principais variáveis preditoras da Liderança Emergente num grupo informal, com alunos militares e alunos civis, durante a realização de um exercício de campo de comando e liderança.

Tendo em conta todos os objetivos principais e secundários formulados no início do presente estudo e tendo em conta as hipóteses formulados o autor irá avaliar, no presente capítulo, se os objetivos propostos foram cumpridos e se a pergunta de partida previamente definida pode ser efetivamente respondida.

Este trabalho de investigação pretendia determinar: *“Quais são as variáveis que predizem e explicam a emergência da liderança nos alunos participantes nos exercícios de Comando e Liderança?”*. Por forma a responder à pergunta de partida, o autor estudou numa primeira parte as possíveis variáveis preditoras da Liderança Emergente, como os Traços de Personalidade e a Auto Liderança. Numa segunda fase analisou o impacto das competências de liderança na Liderança Emergente. Por último o autor estudou o efeito da variável Experiência de Liderança como moderadora da relação entre a variável Competências de Liderança e a variável dependente Liderança Emergente. Através da análise realizada, concluiu-se que os objetivos do trabalho foram cumpridos. Apesar de não terem sido encontradas associações significativas entre os Traços de Personalidade e a Auto Liderança com a Liderança Emergente, foi possível perceber que existem diferenças significativas entre militares e civis no que toca a estas variáveis. Para além disto, foram possíveis atingir os objetivos relacionados com a variável Competências de Liderança, no que toca à sua relação preditora da Liderança Emergente.

Analisando o estudo efetuado tendo em conta os objetivos gerais e específicos formulados é possível verificar que quanto ao primeiro objetivo geral este concluiu que a única variável que realmente se mostrou preditora da Liderança Emergente neste estudo foi a variável

Competências de Liderança. Demonstrando que são as competências pessoais dos alunos participantes nos ECL que lhes permitem ser reconhecidos pelos seus pares como líderes, com uma capacidade acima da média para conseguirem unir, delegar e liderar uma equipa rumo aos objetivos definidos durante a realização dos exercícios propostos.

Quanto ao segundo objetivo geral foi possível verificar que as competências que têm maior capacidade preditora da Liderança Emergente são acima de tudo as competências da dimensão *indivíduo*, como a Comunicação, a Ascendência e também a Tomada de Decisão. Todas estas competências apresentaram correlações estatisticamente significativas face às demais competências preconizadas na grelha de avaliação dos ECL. Estas conclusões demonstram que a emergência de um indivíduo de entre os demais está intimamente ligado às suas capacidades sociais, cognitivas e de relacionamento com os demais, onde um indivíduo sem medo de tomar decisões e com capacidades de comunicação claras será facilmente reconhecido como um líder pelos seus pares.

Tendo em conta o modelo utilizado durante este trabalho, onde foram utilizadas duas técnicas de avaliação, uma de auto-avaliação através do uso de questionários e outra de hetero-avaliação através da perceção por parte de Oficiais-instrutores sobre as competências avaliadas e sobre a perceção de emergência de liderança referente a cada aluno, consegue obter-se uma melhor visão geral das competências necessárias para um aluno se tornar um líder ao longo da sua carreira. De realçar que os exercícios de Comando e Liderança foram avaliados por Oficiais dos quadros permanentes da FAP, com vasta experiência e formação em temáticas como a Liderança, o que confere um maior grau de exatidão aos resultados obtidos no respeitante às competências de liderança predictoras da Liderança Emergente. Para além disso, cada aluno foi avaliado por dois Instrutores em simultâneo (avaliação cruzada). Caso as Competências de Liderança tivessem sido avaliadas através de um questionário de auto-relato os dados teriam maior facilidade de saírem enviesados visto que os alunos não se estariam a avaliar com base em exercícios práticos e reais, mas sim com base na sua auto perceção individual.

Conclui-se ainda a existência de uma correlação estatisticamente significativa e de sentido positivo entre as variáveis CL e LE, indicativa de que valores mais elevados de avaliação de competências dos indivíduos resultam numa avaliação superior de Liderança Emergente. Em adição, concluiu-se ainda, com significância estatística, que a variável CL é preditora da variável LE.

No que concerne às diferenças entre os grupos que foram avaliados no ECL, grupo de militares e grupo de civis, salienta-se que nas variáveis Traços de Personalidade e Auto Liderança os dois grupos tiveram médias bastante idênticas, não existindo grande discrepância

entre os mesmos. Quanto à variável Experiência de Liderança, em que foram questionados acerca da quantidade de vezes que são chamados a assumir funções de liderança, é de salientar que os civis tiveram resultados superiores aos militares. Seria de esperar o oposto, no entanto a especificidade dos grupos participantes pode explicar o sucedido, já que a maioria dos civis participantes nos ECL já são indivíduos com altos cargos empresariais, com idade mais elevada que os militares em estudo e também com inúmeras formações na área. Para além disto, o facto de os militares estarem inseridos numa Organização altamente hierarquizada faz com que muitos deles não tenham oportunidade de assumir funções de liderança.

6.2 Contribuições do estudo

Por si só a temática da Liderança é uma temática com enorme valor para uma Organização militar, para além disto o conceito de Liderança Emergente tem vindo a ganhar enfoque nos últimos tempos em diversos estudos por forma aos autores tentarem entender de que forma este tipo de Liderança poderá passar a ser algo natural nas fileiras militares. Estudar uma área tão restrita em Portugal como a Liderança Emergente é essencial já que, assim como averiguado pelo autor, são raros os autores que o fazem no nosso país. Deste modo este estudo tem um carácter ambicioso e inovador, já que para além de estudar a Liderança Emergente em contexto militar, fez também a extrapolação para o mundo civil, estudando também civis participantes em exercícios organizados por militares.

Desta forma, as contribuições da presente investigação são particularmente enriquecedoras para dois contextos distintos, o mundo militar e o mundo civil. Em primeiro lugar, este foi o primeiro estudo realizado no âmbito da liderança emergente que envolveu uma comparação entre uma amostra militar e uma amostra civil, pese embora pequena. Só este facto é de extrema importância porque permite a ambos os setores tirarem conclusões sobre o que é necessário alterar e ajustar nas suas Organizações, tendo por base os resultados obtidos e comparando-os com o setor oposto. Em segundo lugar, foi possível perceber que a utilização de uma metodologia de avaliação fora do habitual auto-reporte, com a utilização de uma grelha avaliada por parte de um instrutor e não da própria pessoa, foi vantajosa já que permite à Organização obter dados mais concretos e com maior aprovação entre pares dos seus trabalhadores e militares. Foi também possível perceber que os exercícios de campo são a ferramenta ideal para o estudo da liderança.

Assim sendo, é fundamental que este estudo sirva como impulsionador para a implementação e estudo de novas metodologias de ensino e formação em liderança na nossa Organização, que vão de encontro aos desafios atuais e que coloquem os seus ativos numa

posição de destaque face ao cidadão comum, onde cada um dos indivíduos de uma Organização militar tenha a capacidade de liderar, não apenas pela função que lhe é atribuída, mas acima de tudo pela suas aptidões e competências para tal.

6.3 Limitações do estudo

No decorrer da investigação o autor deparou-se com algumas dificuldades que serão seguidamente apresentadas.

A maior limitação do estudo prendeu-se com a necessidade temporal de aplicação do estudo, já que face à realização do mesmo com base nos exercícios de campo realizados anualmente na Academia da Força Aérea, o autor teve a necessidade de aplicar os questionários num espaço temporal bastante reduzido. Para além disto, pela especificidade dos exercícios de campo, o autor apenas pode incluir no estudo os alunos que participaram no mesmo, ficando deste modo com uma amostra limitada, contando com alunos militares e com alunos civis. Apesar disto a taxa de resposta foi bastante alta, já que apenas um dos participantes não respondeu ao questionário enviado.

Para além disto, outra limitação do estudo diz respeito à forma como a variável Traços de Personalidade foi medida, fazendo uso da escala de 10 itens de Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008), em detrimento da escala original de 44 itens. Aquando da aplicação do questionário, e devido à morosidade do mesmo, o autor optou por utilizar a escala de 10 itens que de acordo com o autor original tinha bons índices de fiabilidade, no entanto a mesma mostrou-se estatisticamente desajustada tendo em conta a amostra utilizada. O facto de terem sido avaliados cinco traços de personalidade com apenas dois itens para cada um dos traços estará no cerne da questão.

Por último, o período no qual o questionário foi aplicado poderá ter afetado as respostas dadas pelos elementos questionados, já que devido à pandemia COVID-19 muitos dos alunos participantes passaram bastante tempo sem relações entre pares e sem contacto com os seus camaradas e colegas de trabalho.

6.4 Sugestões para investigações futuras

Como proposta para investigações futuras, seria de todo o interesse para a Organização realizar um estudo comparativo entre as demais academias das Forças Armadas. Este estudo, permitiria à Academia da Força Aérea ajustar procedimentos e tomar medidas fazendo comparações com os restantes ramos . Para além disto, a realização de um estudo longitudinal

em que se possam comparar as diferenças existentes ao nível do desenvolvimento dos alunos ao longo da academia.

Para além disto, uma vez que este estudo pretendeu analisar quais as variáveis com poder preditor da Liderança Emergente será importante proceder ao estudo de outras variáveis com possível poder preditor da Liderança Emergente, como por exemplo, a Inteligência, a Autoestima ou até mesmo o Narcisismo (Paunonen et al., 2006)

No que toca a ajustes ao trabalho efetuado, em investigações futuras poderão ser usadas diferentes escalas, como por exemplo uma escala diferente de Traços de Personalidade. Com a evolução da literatura sobre os traços de personalidade cada vez mais está presente o modelo dos seis fatores (Big Six), onde foi acrescentada a dimensão honestidade como traço de personalidade. Este modelo é vulgarmente conhecido na literatura por Hexaco. Atualmente este modelo denomina-se Hexaco Personality Inventory-Revised (HEXACO-PI-R) e é um instrumento composto por 60 itens, com 10 itens para cada uma das 6 escalas (Lee & Ashton, 2009).

(página intencionalmente em branco)

7 Referências

- Adair, J. (2004). *The John Adair handbook of management and leadership*. Thorogood.
- Avery, D. R., Tonidandel, S., Griffith, K. H., & Quiñones, M. A. (2003). The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness: New insights for leader selection. *Journal of Business Research*, 56(8), 673–679. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00312-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00312-5)
- Ay, F. A., Karakaya, A., & Yilmaz, K. (2015). Relations Between Self-leadership and Critical Thinking Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.147>
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). Avaliação Rápida da Personalidade: Estudo preliminar da versão portuguesa reduzida de 10 itens do Big Five Inventory. In Noronha, A. P., Machado, C., Almeida, L., Gonçalves, M., Martins, S., & Ramalho, V. (Coord.), *Actas do XIII Congresso Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contexto*, Braga.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. R. (2002). Cognitive and Personality Predictors of Leader Performance in West Point Cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321–338. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1404_6
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, & A. R. Ayman (Eds.), *Leadership theory & research perspectives and directions*, San Diego, CA.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729–750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.729>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership : a new pursuit of happiness*. Grove Press.
- Costa, J. (2015). *Desenvolvimento da Liderança: Um imperativo estratégico*. (Trabalho de

- Investigação Individual do CPOG). Instituto Universitário Militar [IUM], Pedrouços.
- Costa, P T, & McCrae, R. R. (1992). *The Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Psychological Assessment Resources.
- Costa, Paul T, & McCrae, R. R. (2008). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality Measurement and Testing*. SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J., & Guetterman, T. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 6th Edition*. Pearson.
- Cunha, A., & Rafael, M. (2009). As provas de grupo no processo de seleção para a Academia Militar: atualização e estudos psicométricos. *Revista de Psicologia Militar*, 9–43. Retirado de: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/778>.
- Cunha, M. P. e. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.
- Cunha, S. C. (2016). *Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar : O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade*. (Dissertação de Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações). Academia Militar [AM], Lisboa.
- Emery, C. (2012). Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks. *Social Networks*, 34(4), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2012.02.001>.
- Emery, C., Calvard, T. S., & Pierce, M. E. (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 28–45. <https://doi.org/10.1177/1368430212461835>.
- Emery, C., Daniloski, K., & Hamby, A. (2011). The reciprocal effects of self-view as a leader and leadership emergence. *Small Group Research*, 42(2), 199–224. <https://doi.org/10.1177/1046496410389494>.
- Eysenck Eysenck, S.B.G., H. J. (1991). *Manual of the Eysenck personality scales (EPS adult) : comprising the EPQ-revised (EPQ-R) (including addiction and criminality scales), EPQ-R short scale, impulsiveness (IVE) questionnaire (impulsiveness/venturesomeness/empathy)*. Hodder & Stoughton.
- Fairchild, A. J., & MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science : The Official Journal of the Society for Prevention*

- Research*, 10(2), 87–99. <https://doi.org/10.1007/s11121-008-0109-6>.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Flores-Mendoza Colom, Roberto., C. E. (2006). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais*. Artmed.
- Friedman, H. S. (2004). *Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna*. Pearson Education do Brasil.
- Gibson, J., Aquino, C., & Cuccio, S. (2006). *Organização: Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª Ed.). McGraw-Hill.
- Gleitman, H., Fridlund, A. J., & Reisberg, D. (2014). *Psicologia*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and Individual Differences : The search for universals in Personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2(1), 141–165.
- Goode, W., & Hatt, P. (1972). *Métodos em Pesquisa Social* (4ª Ed.). Editora Nacional.
- Guimarães, P. (2015). *Caracterização do Líder Emergente: Estudo de casos da dinâmica em grupo em cursos de liderança na AM*. (Dissertação de Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações). Academia Militar [AM], Lisboa.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª Ed.). Sílabo.
- Holmes, C. M., Sholley, B. K., & Walker, W. E. (1980). Leader, follower, and isolate personality patterns in Black and White emergent leadership groups. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 105(1), 41–46. <https://doi.org/10.1080/00223980.1980.9915130>.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?

- Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
- Jesuino, C. (2005). *Processos de liderança*. Livros Horizonte.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory - Versions 4a and 54*. Institute of Personality and Social Research, University of California.
- Johnson, J. L., & Hill, W. R. (2009). Personality traits and military leadership. *Individual Differences Research*, 7(1), 1–13. Retirado de: <https://search.ebscohost.com>.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>.
- 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(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27–51. <https://doi.org/10.1023/A:1007714801558>.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- 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 of Management*, 29(2), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9298-4>.
- 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(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>.

- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311–324. <https://doi.org/10.1037/mil0000086>.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585. <https://doi.org/10.2307/258312>.
- Maria, T. (2017). *A Influência dos Big Five e da Resiliência no Desempenho dos Alunos da Academia da Força Aérea Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas). Academia da Força Aérea [AFA], Sintra.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed.). ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Ed.). ReportNumber.
- Marques-Quinteiro, P., Curren, L. A., & Passos, A. M. (2012). Adapting The Revised Self-Leadership Questionnaire to The Portuguese Context. *Social Indicators Research*, 108(3), 553–564. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9893-7>
- Martinho, J. (2008). *Persona - Uma Introdução às Teorias da Personalidade* (2ª Ed.). Edições Universitárias Lusófonas.
- Matias, L., & Rosinha, A. (2015). *Casos de liderança em contexto militar: a prática à luz da teoria*. Centro de Investigação de Segurança e Defesa.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127–130. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776183>.
- McCall, M. W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(1), 3-19. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(00\)57257-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(00)57257-2).
- McCormack, L., & Mellor, D. (2002). The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. *Military Psychology*, 14(3), 179–197. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1990). *Personality in adulthood*. The Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232.

<https://doi.org/10.1177/014616729101700217>.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought Self-Leadership: The impact of mental strategies training on employees cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N).
- O'Connor, P. J., & Jackson, C. J. (2010). Applying a Psychobiological Model of Personality to the Study of Leadership. *Journal of Individual Differences*, 31(4), 185–197. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000027>.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1).
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *Leadership Quarterly*, 17(5), 475–486. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.003>.
- Pavitt, C., Whitchurch, G. G., Siple, H., & Petersen, N. (1997). Communication and emergent group leadership: Does content count?. *Communication Research Reports*, 14(4), 470–480. <https://doi.org/10.1080/08824099709388690>.
- Piedmont, R. L., McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adjective Check List Scales and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 630–637. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.630>.
- Ployhart, R. E., Lim, B. C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809–843. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00233.x>.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*,

19(5), 523–538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I).

Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.

Ross, R., & Frances, A. (2004). *Casos clínicos DSM-IV-TR : guia para o diagnóstico diferencial* (1ªEd.). Climpesi.

Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Dissertação de Doutoramento em Gestão). Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa [ULL-FCEE], Lisboa.

Rouco, J., & Coelho, M. (2009). A Liderança e o Trabalho em Equipa. *Revista Lusíada. Economia & Empresas.*, 9(2), 141–162. <https://doi.org/10.34628/06pq-5r04>.

Rouco, J., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Revista Da Academia Militar–Proelium*, 13(6), 71–90.

Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 482–486. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.3.482>.

Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*, 9(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90002-9).

Smith, R. M. (2009). *Personality and Leader Emergence in Groups*. (Dissertação de Mestrado em Ciência). University of Tennessee at Chattanooga – [UTC], Tennessee.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899–926. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x>.

Tavares, C. F. V. (2014). *Adaptação ao ensino superior, personalidade e otimismo em*

estudantes universitários do 1º ciclo de estudos (Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica de da Saúde). UFP [Universidade Fernando Pessoa], Porto.

Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321–355. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>

Vieira, B. (2002). *LIDERANÇA MILITAR*. Editora Atena.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5).

Anexo A

Predição de Liderança Emergente: estudo de caso num exercício de campo na Academia da Força Aérea Portuguesa

Excelentíssimo(a),

Eu, CADAL/PILAV 140676-A Paulo Jorge Teixeira Azevedo, no âmbito da minha dissertação de mestrado, encontro-me a desenvolver o presente estudo com o objetivo de estudar a influência da auto liderança e traços de personalidade na emergência da liderança (capacidade de um indivíduo emergir como líder de entre os demais elementos inseridos no mesmo grupo/equipa).

Deste modo, venho por este meio solicitar a sua colaboração e consentimento para a participação neste estudo. A participação possui cariz voluntário, sendo as respostas confidenciais e anónimas, não havendo respostas certas ou erradas. A qualquer momento poderá desistir da sua participação neste questionário se assim o entender.

O questionário demora entre 5 a 8 minutos a ser respondido e encontra-se dividido em 5 partes. Todos os dados obtidos têm como fim único, a sua posterior análise estatística para fins de investigação. O autor do estudo, por forma a garantir a confidencialidade dos participantes, não terá acesso aos códigos de verificação atribuído aos demais, sendo estes códigos atribuídos pela responsável militar da área de Comportamento Organizacional, sem divulgação posterior da respetiva associação código-aluno ao autor do presente trabalho.

Peço-lhe que responda com o máximo de rigor e honestidade, ao que lhe for solicitado, por forma aos resultados apresentarem veracidade.

Caso tenha alguma dúvida relativamente ao presente questionário e respetivo estudo, contacte pjazevedo@academiafa.edu.pt (Paulo Azevedo - CADAL/PILAV - 968134911).

Agradeço a sua colaboração.

* Required

**Primeira
Parte -
Código de
Verificação**

Insira o código numérico (1-68) que lhe foi previamente atribuído, pela responsável militar da área de Comportamento Organizacional, para a realização deste questionário.

1. Código atribuído (número) *

Segunda Parte -
Questões
sociodemográficas

Nesta parte será convidado a responder a questões sociodemográficas para melhor caracterização da amostra do estudo.

2. Sexo *

Mark only one oval.

Masculino

Feminino

3. Idade (anos) *

4. Curso *

Mark only one oval.

CMAM

ETM

Terceira Parte -
Experiências de
Liderança

Nesta parte faça uma auto-avaliação quanto às funções de chefia/comando desempenhadas ao longo da sua carreira.

5. Já alguma vez exerceu algum tipo de função de chefia/comando? *

As funções de chefia/comando incluem funções como chefe de esquadilha, chefe de especialidade, chefe de secção, chefe de área, chefe de grupo de trabalho, entre outras funções em que esteja definida a função de chefe/líder.

Mark only one oval.

Sim *Skip to question 6*

Não *Skip to question 7*

Terceira Parte -
Experiências de
Liderança

Nesta parte faça uma auto-avaliação quanto às funções de chefia/comando desempenhadas ao longo da sua carreira.

6. Durante quantos anos exerceu funções de chefia/comando? *

Contabilize o tempo total em que exerceu funções de chefia/comando.

Mark only one oval.

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 ou mais anos

Terceira Parte
- Experiências
de Liderança

Nesta parte faça uma auto-avaliação quanto às suas experiências de liderança, do ponto de vista da frequência com que é exposto a experiências de liderança, ao longo da sua carreira.

7. *

Mark only one oval per row.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda à hora
Quando alguém é escolhido para funções de liderança, com que frequência é escolhido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência os outros o procuram por liderança?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quarta Parte – Traços de Personalidade

Nesta parte responderá a um questionário, composto por 10 itens, sobre os Traços de Personalidade.

8. Vejo-me como alguém que... *

Mark only one oval per row.

	Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
... é reservado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é amável e atencioso(a) com a maioria das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tende a ser desorganizado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é descontraído(a), lida bem com o stress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tem poucos interesses artísticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é conversador(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é, por vezes, mal-educado(a) com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... faz planos e segue-os cuidadosamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... por vezes, fica tenso(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...é inventivo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quinta Parte - Auto Liderança

Nesta parte responderá a questionário, composto por 35 itens, sobre Auto Liderança.

9. Visualizo-me a ser bem sucedido(a) em tarefas importantes usando a minha imaginação. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. Estabeleço objetivos específicos para o meu próprio desempenho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. Às vezes dou por mim a falar comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para lidar com problemas difíceis com que me deparo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. Quando realizo uma tarefa particularmente bem, gosto de me recompensar com alguma coisa ou atividade de que goste. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. Penso sobre as minhas próprias crenças e suposições sempre que encontro uma situação difícil. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Costumo "recriminar-me" quando tenho um desempenho fraco. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Faço questão de me manter atualizado relativamente ao meu desempenho no trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Concentro o meu pensamento nos aspetos agradáveis, ao invés dos aspetos desagradáveis, das atividades do meu trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. Uso lembranças escritas para me lembrar do que preciso alcançar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. Visualizo-me a ser bem sucedido numa tarefa antes de a realizar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. Tenho presente na minha cabeça os objetivos para o meu esforço. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. Às vezes falo comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para ultrapassar situações difíceis. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. Quando faço alguma coisa bem, recompenso-me com algo especial, como um bom jantar, um filme, compras, etc. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. Tento avaliar mentalmente a validade das minhas crenças sobre as situações com que estou a ter problemas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. Costumo ser duro(a) comigo próprio em pensamento quando não realizo bem uma tarefa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Costumo ter consciência de como está a ser o meu desempenho enquanto realizo a tarefa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. Tento rodear-me de objetos e pessoas que me influenciam a ter comportamentos desejáveis. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. Uso lembretes concretos (ex. notas e listas) para me ajudar a concentrar nas coisas que preciso de alcançar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. Às vezes imagino-me a ter um desempenho bem sucedido antes de realizar a tarefa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. Trabalho em direção a objetivos específicos que estabeleci para mim próprio. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. Quando estou em situações difíceis às vezes falo comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a ultrapassar a situação. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. Quando sou bem sucedido numa tarefa, recompenso-me geralmente com algo de que gosto. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. Articulo e avalio abertamente as minhas próprias suposições quando entro em desacordo com alguém. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. Sinto-me culpado quando realizo mal uma tarefa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. Presto atenção a como está a ser o meu desempenho no trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. Quando tenho escolha, tento encontrar uma forma agradável de fazer o meu trabalho em vez de tentar despachar a tarefa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. Visualizo-me a ultrapassar os desafios com que me deparo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. Penso sobre os objetivos que pretendo alcançar no futuro. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. Penso e avalio as minhas crenças e suposições. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. Às vezes expresso descontentamento comigo próprio quando não tive um bom desempenho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. Mantenho-me atualizado(a) relativamente ao meu progresso nos projetos em que trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. Procuo fazer as atividades que gosto no meu trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. Geralmente ensaio mentalmente o modo como planeio lidar com um desafio antes de o enfrentar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. Escrevo os objetivos específicos para o meu próprio desempenho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. Procuo a maneira de fazer as coisas que mais me agradam. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Anexo B

Tabela 54 - Análise correlacional entre variáveis

	LE	CL_G_T	CL_T_O	CL_T_P	CL_J_T	CL_J_I	CL_J_A	CL_J_C	EL	AL_P_C	AL_R_N	AL_C	TP_O	TP_N	TP_C	TP_A	TP_E
0,000	-0,018	-0,182	0,022	0,096	-0,024	-0,012	-0,069	0,179	-0,062	0,123	-0,217*	-0,014	-0,241*	0,040	-0,129	-	
-0,036	-0,161	0,017	-0,001	-0,220*	-0,062	-0,191	0,058	-0,053	0,009	0,002	0,020	0,112	0,114	0,075	-	TP_A	
-0,023	0,089	0,006	0,012	0,026	-0,021	-0,008	-0,028	0,062	0,028	0,109	0,100	0,027	-0,183	-	TP_C	TP_C	
0,004	-0,012	0,131	-0,052	-0,138	0,044	0,121	0,042	-0,166	0,124	-0,171	0,068	-0,041	-	TP_N	TP_N	TP_N	
0,043	0,011	-0,035	0,014	0,134	0,074	0,103	0,047	,206*	,207*	0,105	-0,027	-	TP_O	TP_O	TP_O	TP_O	
0,077	-0,090	-0,117	0,096	-0,038	0,093	0,054	0,064	0,014	,475**	,447**	-	AL_C	AL_C	AL_C	AL_C	AL_C	
0,065	-0,013	-0,161	0,022	0,071	0,148	0,074	-0,026	0,105	,414**	-	AL_R_N	AL_R_N	AL_R_N	AL_R_N	AL_R_N	AL_R_N	
-0,009	-0,026	-0,158	0,098	0,023	0,090	0,079	0,086	0,100	-	AL_P_C	AL_P_C	AL_P_C	AL_P_C	AL_P_C	AL_P_C	AL_P_C	
0,094	0,078	-0,033	0,189	,242*	0,172	,210*	-0,051	-	EL	EL	EL	EL	EL	EL	EL	EL	
,546**	,391**	,339**	,350**	,555**	,522**	,514**	-	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	CL_J_C	
,700**	,592**	,295**	,567**	,719**	,758**	-	-	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	CL_J_A	
,595**	,537**	,340**	,524**	,647**	-	-	-	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	CL_J_I	
,651**	,562**	,240*	,464**	-	-	-	-	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	CL_J_T	
,386**	,569**	,474**	-	-	-	-	-	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	CL_T_P	
0,152	,458**	-	-	-	-	-	-	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	CL_T_O	
,422**	-	-	-	-	-	-	-	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	CL_G_T	
-	-	-	-	-	-	-	-	LE	LE	LE	LE	LE	LE	LE	LE	LE	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

(Página intencionalmente em branco)

Anexo C

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : LidEME
X : M_COMP
W : M_EXP

Sample
Size: 92

OUTCOME VARIABLE:
LidEME

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6041	,3650	,5022	16,8576	3,0000	88,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4000	,0748	45,4650	,0000	3,2514	3,5486
M_COMP	1,3502	,2093	6,4506	,0000	,9342	1,7661
M_EXP	,0370	,1044	,3546	,7237	-,1705	,2445
Int_1	,7009	,3388	2,0687	,0415	,0276	1,3742

Product terms key:

Int_1 : M_COMP x M_EXP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0309	4,2795	1,0000	88,0000	,0415

Focal predict: M_COMP (X)
Mod var: M_EXP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

M_EXP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6141	,9197	,3107	2,9601	,0040	,3023	1,5372
,1359	1,4454	,2094	6,9031	,0000	1,0293	1,8615
,6359	1,7958	,2836	6,3313	,0000	1,2322	2,3595

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
-,8590	10,8696	89,1304

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

M_EXP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,3641	-,3068	,8495	-,3612	,7188	-1,9951	1,3814
-2,1641	-,1667	,7840	-,2126	,8322	-1,7247	1,3914
-1,9641	-,0265	,7189	-,0368	,9707	-1,4552	1,4022
-1,7641	,1137	,6543	,1738	,8624	-1,1867	1,4141
-1,5641	,2539	,5905	,4300	,6683	-,9196	1,4274
-1,3641	,3941	,5276	,7469	,4571	-,6545	1,4426
-1,1641	,5342	,4661	1,1462	,2548	-,3921	1,4605
-,9641	,6744	,4066	1,6587	,1007	-,1336	1,4825
-,8590	,7481	,3764	1,9873	,0500	,0000	1,4962
-,7641	,8146	,3501	2,3267	,0223	,1188	1,5104
-,5641	,9548	,2983	3,2003	,0019	,3619	1,5477

- ,3641	1,0949	,2542	4,3072	,0000	,5898	1,6001
- ,1641	1,2351	,2223	5,5558	,0000	,7933	1,6769
,0359	1,3753	,2083	6,6012	,0000	,9613	1,7893
,2359	1,5155	,2158	7,0224	,0000	1,0866	1,9444
,4359	1,6557	,2427	6,8208	,0000	1,1733	2,1381
,6359	1,7958	,2836	6,3313	,0000	1,2322	2,3595
,8359	1,9360	,3334	5,8065	,0000	1,2734	2,5986
1,0359	2,0762	,3887	5,3417	,0000	1,3038	2,8486
1,2359	2,2164	,4474	4,9541	,0000	1,3273	3,1055
1,4359	2,3565	,5083	4,6357	,0000	1,3463	3,3668
1,6359	2,4967	,5708	4,3737	,0000	1,3623	3,6312

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  M_COMP      M_EXP      LidEME      .
BEGIN DATA.
  - ,3356      - ,6141      3,0686
  - ,0226      - ,6141      3,3565
  ,3546      - ,6141      3,7034
  - ,3356      ,1359      2,9199
  - ,0226      ,1359      3,3724
  ,3546      ,1359      3,9175
  - ,3356      ,6359      2,8208
  - ,0226      ,6359      3,3830
  ,3546      ,6359      4,0603
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  M_COMP      WITH      LidEME      BY      M_EXP      .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      M_EXP      M_COMP

----- END MATRIX -----

```