

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



Fonte: Academia da Força Aérea (2019)

Autor: Paulo Jorge Teixeira Azevedo
Aspirante Aluno no Mestrado Integrado em Aeronáutica Militar na especialidade de Piloto-
Aviador
Academia da Força Aérea, Sintra

Orientadora: Prof.^a Doutora Sónia P. Gonçalves
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

Coorientadora: Capitão Ana Patrícia Gomes
Força Aérea Portuguesa, Academia da Força Aérea, Sintra

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 confirmaram 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.

1. Introdução

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).

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. 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 (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,..., 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).

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).

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” (J. C. Rouco & Sarmiento, 2010, p. 25).

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). 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 variáveis independentes 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.

2. Revisão de Literatura

2.1 Liderança Emergente

A Liderança é definida 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 propostos pela Organização a que pertencem.

Quanto à Liderança Emergente, esta 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). 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 Traços de Personalidade

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 Jr., 1990). 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”.

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). 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); **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); **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); **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, Roberto, 2006); **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.

2.3 Auto Liderança

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).

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.

2.4 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, 2010) define competência como uma característica de um indivíduo profundamente ligada ao elevado desempenho de uma função. Já, Rouco e Sarmento 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” (J. C. Rouco & Sarmento, 2010, p. 25).

(Rouco, 2010) 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 colaboradores (1993), Vieira (2002) e (Adair, 2006) definiram diversas competências de liderança que emergem nas dimensões do indivíduo, da tarefa e do grupo.

2.5 Hipóteses e Perguntas Específicas

Tendo por base diversos estudos que relacionam a variável traços de personalidade com a liderança (Judge et al., 2002; 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).

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 um impacto na 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;

Para além disso, o estudo propõe-se a determinar quais as competências de liderança com maior influência no grau de liderança emergente dos alunos participantes nos exercícios de comando e liderança. Tendo surgido as seguintes hipóteses de investigação (H):

- **H3:** Existem competências de liderança que 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.

Ainda, e de forma complementar, o autor propôs-se a avaliar o impacto da Experiência de Liderança, como variável moderadora, na relação entre a variável Competências de Liderança e a variável Liderança Emergente. Formulando deste modo a seguinte hipótese de moderação:

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

3. Metodologia

No capítulo da metodologia serão abordados e descritos os instrumentos de recolha de dados utilizados pelo autor, assim como, os procedimentos de recolha e as análises efetuadas, tendo por base a população e amostra em estudo.

No presente estudo, utilizou-se exclusivamente o método quantitativo, que estuda teorias através da relação entre diferentes variáveis. Por forma a realizar corretamente o estudo entre as variáveis são utilizados instrumentos de análise estatística que permitem tirar conclusões acerca das mesmas (J. W. Creswell & J. D. Creswell, 2018). O autor recorreu à aplicação de um inquérito por questionário, para a recolha dos dados de auto reporte. Para as variáveis de hétero avaliação o autor recorreu a uma grelha de avaliação de 1 a 5 valores, construída pelos avaliadores no decorrer das provas. Para ambos os procedimentos de recolha de dados, os mesmos (dados) foram tratados no programa de análise estatística *SPSS V 28.0*. Todo o estudo tem um carácter hipotético-dedutivo, já que, o autor, partindo da literatura analisada, desenvolveu um modelo de análise das variáveis em estudo.

3.1 Caracterização do Instrumento de recolha de dados

De forma a cumprir os objetivos definidos, foi desenvolvido um questionário, que se encontra dividido em quatro secções distintas. A primeira secção é composta por questões de natureza puramente demográfica (sexo, idade e curso), a segunda, terceira e quarta secções correspondem a três das cinco variáveis em estudo (Auto Liderança, Traços de Personalidade e Experiência de Liderança). Quanto à variável Competências de Liderança e Liderança

Emergente as mesmas foram avaliadas através de uma grelha de avaliação, com base na performance dos alunos nos exercícios de comando e liderança, sendo os mesmos avaliados por oficiais instrutores com formação na área.

Para operacionalizar a variável Auto Liderança foi utilizado 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). O questionário de auto liderança utilizado neste questionário, adaptado ao contexto português, é constituído por 35 itens (e.g., “*Estabeleço objetivos específicos para o meu próprio desempenho*”) divididos em três dimensões (comportamento, recompensas naturais e pensamento construtivo) sendo os itens avaliados numa escala tipo *Likert* com seis pontos, de “1 – Discorda Totalmente” a “6 – Concorda Totalmente”.

Quanto à variável Traços de Personalidade, esta 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.

No que toca à variável Competências de Liderança, a mesma foi avaliada através da grelha de avaliação de competências/comportamentos de liderança. Esta, 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: Comunicação, Ascendência/Influência, Iniciativa, Tomada de decisão, Planeamento, Organização e Trabalho de Equipa. Os 14 comportamentos 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”.

A variável Liderança Emergente foi avaliada na mesma grelha de avaliação dos exercícios de comando e liderança, sendo esta avaliada com base numa escala do tipo *Likert* de 1 a 5, sendo o nível 5 um líder totalmente emergente.

3.2 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 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 25 de julho de 2020 e terminou no dia 28 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 *Masters in Business Administration* (MBA) do Instituto Superior de Economia e Gestão (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*.

Após isso procedeu-se à realização do tratamento dos dados fazendo uso da plataforma *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 28.0. Através da mesma, o autor procedeu à análise das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, com base nas

análise fatoriais, exploratórias e confirmatórias, de fiabilidade, através dos *Alfas de Cronbach*, e de sensibilidade, através dos testes Kolmogorov-Smirnov, e posteriormente através da análise da assimetria e curtose. Após isto o autor realizou várias análises descritivas das variáveis em estudo, através das quais verificou e comparou as médias e desvios padrão das mesmas. Por último, foram realizadas análises correlacionais entre as variáveis em estudo, assim como regressões entre as que se consideraram estatisticamente significativas, terminando com a análise de moderação, fazendo uso da ferramenta macro Process v3.1.

3.3 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.

4. Resultados

4.1 Análise Descritiva

Após serem verificadas as propriedades psicométricas do instrumento em estudo, procedeu-se à análise das médias e desvios-padrão das diferentes variáveis.

Na tabela 1, é possível aferir que a variável com o valor médio mais elevado é o Traço de Personalidade Amabilidade, com 4.26, numa escala de 0 a 5. Já a variável que apresenta o valor médio mais baixo, é o Traço de Personalidade Neuroticismo, com 2.60, numa escala de 0 a 5.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis

	Média	Desvio padrão
TP – Extroversão	3.29	0.88
TP – Amabilidade	4.26	0.56
TP – Conscienciosidade	3.80	0.75
TP – Neuroticismo	2.60	0.79
TP – Abertura à Experiência	3.61	0.72
Auto Liderança	3.91	0.35
Experiência de Liderança	3.36	0.72
Competências de Liderança	3.78	0.36
Liderança Emergente	3.42	0.88

4.2. Teste 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. 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 $\leq 0,05$.

4.2.1 Traços de Personalidade

No que respeita à variável TP foi possível verificar que existem diferenças significativas no que concerne ao traço Abertura à Experiência mediante o sexo do inquirido (p-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).

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-value $<0,01$) [U = 547,5 , p = 0,008] e Conscienciosidade (p-value $<0,01$) [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.

4.2.2 Auto Liderança

No que respeita à variável AL os testes de diferenças permitiram 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). Por último na dimensão Recompensas Naturais, 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).

Quanto às diferenças na categoria profissional foi 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).

4.2.3 Competências de Liderança

Nesta variável 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 foi 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).

4.3 Correlação entre variáveis

Inicialmente, como é possível verificar na tabela 2, 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 2 - 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	-0.01	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). o autor correlacionou as dimensões e competências da variável TP 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 ($r=0,700$, $p<0,01$). Para além desta, também a correlação entre a variável CL_I_T e a variável LE tem grande significância estatística ($r=0,651$, $p<0,01$). 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.

Tabela 3 - 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 = CL, DI, Ascendência; CL_I_I = CL, DI, Iniciativa; CL_I_T = CL, DI, Tomada de Decisão; CL_T_P = CL, Dimensão Tarefa, Planeamento; CL_T_O = CL, DT, Organização; CL_G_T = CL, Dimensão Grupo, Trabalho de Equipa; LE = Liderança Emergente

4.4 Regressão Linear

Com base na análise correlacional apresentada no subcapítulo anterior, procedeu-se à análise de regressão das variáveis em estudo.

A regressão linear realizada pretendeu averiguar a significância estatística da relação entre a variável CL (enquanto variável preditora) e a variável LE. A relação demonstrou-se estatisticamente significativa ($p < 0,01$) e indica que a variação da variável CL explica cerca de 32.6% da variação da variável LE (relembra-se que o valor da correlação, tal como indicado anteriormente, se apresentou positivo). Os pressupostos da distribuição normal e da homogeneidade dos erros foram validados graficamente (Marôco, 2014). O pressuposto da independência dos erros foi validado com recurso à estatística de *Durbin-Watson*. Para que os erros sejam independentes este valor deve ser de $d=2,0\pm 0,4$ (Marôco, 2014).

4.5 Teste da Hipótese de Moderação

Para testar o modelo de moderação utilizou-se a macro Process para o SPSS que permite testar de forma automática os efeitos de moderação, como proposto por Hayes (2018). 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 implica um efeito de interação, em que a introdução de uma variável moderadora altera a direção ou a magnitude da relação entre duas variáveis (Fairchild & MacKinnon, 2009).

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 ($B = 0,92; p < 0,005$). Para níveis intermédios de Experiência de Liderança a relação é positiva e passa a ser estatisticamente significativa ($B = 1,45; p < 0,001$), tornando-se ainda mais forte para os níveis mais fortes de Experiência de Liderança ($B = 1,80; p < 0,001$).

5. Discussão de resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos na presente investigação considerando os testes das hipóteses formuladas no capítulo da revisão de literatura. Quanto às hipóteses do estudo, foi possível confirmar as H3, H3a, H3b, H3c e H4, através da análise correlacional e das regressões lineares realizadas com o apoio da ferramenta macro Process. Todas as H1 e a H2 não foram confirmadas.

Teste das Hipóteses H1 e da Hipótese H2: As hipóteses H1 e a Hipótese H2 não foram confirmadas. Através das análises correlacionais, que não se mostraram estatisticamente significativas, o autor pôde concluir que tanto os Traços de Personalidade como a Auto Liderança, neste estudo em concreto, não atuam como predictoras da Liderança Emergente.

Teste das Hipóteses H3: As hipóteses H3, H3a, H3b e H3c pretendiam testar se as competências de liderança, nas suas três dimensões, influenciam positivamente a Liderança Emergente.

Quanto à **Hipótese 3a (Dimensão Indivíduo)** foi possível verificar que as quatro competências da dimensão indivíduo (Comunicação, Ascendência, Iniciativa e Tomada de Decisão) têm correlações estatisticamente significativas com a Liderança Emergente. 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 que defende que competências como a Comunicação e a Iniciativa são mais importantes para a emergência de um líder num

pequeno grupo informal (Guimarães, 2012). 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 (2012) concluiu que a Ascendência era a variável relativa ao indivíduo com maior potencial preditivo da liderança emergente. Na mesma linha, no presente estudo a Ascendência influencia 49% a Liderança Emergente ($R^2 = 0,49$).

Quanto à **Hipótese 3b (Dimensão Tarefa)** foi possível verificar que das duas competências da dimensão tarefa (Planeamento e Organização) apenas uma delas tem correlação estatisticamente significativa com a Liderança Emergente. 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 Guimarães (2012) que definiu a competência Planeamento foi a variável com maior influência na emergência de um líder. No presente estudo, concluiu-se que o Planeamento influencia em 15% a emergência de um líder ($R^2 = 0,15$).

Quanto à **Hipótese 3c (Dimensão Grupo)** foi possível verificar que o Trabalho de Equipa, é estatisticamente significativo com a Liderança Emergente. No presente estudo chegou-se à conclusão que a competência Trabalho de Equipa influencia em 18% a variável Liderança Emergente ($R^2 = 0,18$), tendo um coeficiente de correlação de $r=0.42$. 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 (2012) como a variável relativa ao grupo com maior potencial de predição para a emergência do líder.

Teste da Hipótese H4: A hipótese afirmava que a relação entre as Competências de Liderança e a Liderança Emergente era moderada pela variável Experiência de Liderança. Foi possível 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. 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, permitindo-lhe ser mais eficazes no seu papel de liderança, aumentando desta forma a capacidade de emergirem enquanto líderes (McCall, 2004, 2010).

6. Conclusão

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. 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 estudou as Competências de Liderança. 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, conclui-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 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.

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 nos 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.

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. Em segundo lugar, foi possível perceber que a utilização de uma metodologia de avaliação fora do habitual auto-reporte foi vantajosa já que permite à Organização obter dados mais concretos e com maior aprovação entre pares dos seus trabalhadores e militares.

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, onde cada um dos indivíduos de uma Organização militar tenha a capacidade de liderar, não apenas pela função que lhe é concebida, mas acima de tudo pela suas aptidões e competências.

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, uma vez que este estudo pretendeu descobrir 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. Atualmente começou-se a adotar o modelo Hexaco Personality Inventory-Revised (HEXACO-PI-R) onde foi adicionado o traço Honestidade (Lee & Ashton, 2009).

Referências Bibliográficas

- Adair, J. (2006). The John Adair Handbook of Management and Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 235–236. <https://doi.org/10.1108/01437730610657749>
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). Avaliação Rápida da Personalidade: Estudo preliminar da versão portuguesa reduzida de 10 itens do Big Five Inventory. *Actas Da XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth). SAGE.
- Cunha, M. P. e. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.
- 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>
- 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>
- Flores-Mendoza Colom, Roberto., C. E. (2006). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais*. Artmed.
- Gibson, J., Aquino, C., & Cuccio, S. (2006). *Organização: Comportamento, Estrutura e Processos* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Guimarães, P. (2012). *Caracterização do Líder Emergente: Estudo de casos da dinâmica em grupo em cursos de liderança na AM*.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. In *Communication Monographs* (Vol. 85, Issue 1, pp. 4–40). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- 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>
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory - Versions 4a and 5a*. University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- 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>

- Lee, K., & Ashton, M. (2009). *The HEXACO Personality Inventory - Revised*. <https://hexaco.org/history>
- 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>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (ReportNumber (ed.); 6th ed.).
- Marques-Quinteiro, P., Curral, 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>
- 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*, 225(5816), 392. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(00\)57257-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(00)57257-2)
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1990). Personality in adulthood. In *Personality in adulthood*. Guilford Press.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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. In *Journal of Research in Personality* (Vol. 41, Issue 1, pp. 203–212). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- Ross, R., & Frances, A. (2004). *Casos clínicos DSM-IV-TR: guia para o diagnóstico diferencial* (1st ed.). Climpesi.
- Rouco, J. (2010). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*.
- Rouco, J. C., & Sarmento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Revista Da Academia Militar-PROELIUM*, 13, 71–90.
- Smith, R. M. (2009). *Personality and Leader Emergence in Groups*. 1–10.
- Spencer, L. M., Spencer, L. M., Spencer, S. M., & Books24x7, I. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley. <https://books.google.pt/books?id=ngcpAQAMAAJ>
- Vieira, B. (2002). *LIDERANÇA MILITAR* (p. 105). Editora Atena.