



## **ACADEMIA MILITAR**

### **O Desenvolvimento da Auto-Identidade de Liderança: A Importância da Experiência e o Impacto na Auto-Confiança**

**Autor**

**Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Daniel Alfredo Leal da Silva**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha**

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

**Lisboa, julho de 2014**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **O Desenvolvimento da Auto-Identidade de Liderança: A Importância da Experiência e o Impacto na Auto-Confiança**

**Autor**

**Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Daniel Alfredo Leal da Silva**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha**

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

**Lisboa, julho de 2014**

## Epígrafe

*“There are no secrets to success.  
It is the result of preparation, hard work, and learning from failure.”*  
(Colin Powell)

## **Dedicatória**

Aos meus pais, à Vânia e restante Família  
por todo apoio e compreensão  
que sempre dispensaram.

## **Agradecimentos**

Este Trabalho de Investigação Aplicada é o culminar de uma caminhada aliada à perseguição de um sonho, que apenas se consegue atingir se verdadeiramente o desejarmos e contarmos com o apoio das pessoas certas nos momentos oportunos. Agradeço, assim, por todo o apoio prestado:

Ao Tenente-Coronel de Artilharia António Palma Rosinha, meu orientador, que acreditou em mim aceitando-me como seu orientando, mostrando sua total dedicação, disponibilidade e apoio durante todo este período.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Estevão da Silva, Diretor do Curso de Infantaria e Professor, pelos ensinamentos e apoio prestado ao longo deste ciclo de formação.

A todos os alunos, que se disponibilizaram para o preenchimento do inquérito, demonstrando total disponibilidade, sem os quais não seria possível terminar este estudo.

A todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Ao magnífico Curso Tenente-General António da Costa e Silva e em especial ao Curso de Infantaria pela camaradagem, amizade e constante motivação que prestaram à minha pessoa.

Por último e não menos importante, aos meus Pais, à minha namorada Vânia e a toda a minha família pelo carinho e incentivo constante durante todo este percurso de formação.

## Resumo

A liderança é, nos dias de hoje, um fator essencial nas organizações. Atendendo ao contexto atual, em que a sociedade é cada vez mais competitiva, surge a necessidade de dotar os Quadros com líderes capazes e que consigam motivar e desenvolver os seus colaboradores.

O objetivo geral deste trabalho de investigação é avaliar a auto-identidade de liderança ao longo do processo formativo na Academia Militar, através da importância das experiências prévias de liderança dos vários anos de formação e analisar o impacto que a Auto-Confiança assume.

Para tal, foi realizado um inquérito a 360 alunos da Academia Militar, tendo-se avaliado as seguintes dimensões: Experiência de Liderança, Auto-Confiança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade da Liderança. Com base nas respostas obtidas nos inquéritos, efetuou-se o tratamento e análise estatística com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 22.0).

A investigação dividiu-se em duas partes: uma parte teórica e outra prática. Na parte teórica, efetuou-se a pesquisa bibliográfica, com incidência nas obras de referência e trabalhos associados à temática em análise, de forma a poder sustentar o trabalho de campo, a segunda parte. A parte prática baseou-se na recolha de dados, através da aplicação de inquéritos por questionário a alunos da Academia Militar, do 1º ao 5º ano (tirocinantes), cuja análise e discussão permitiu dar resposta às perguntas de partida/hipóteses, bem como extrair algumas reflexões relativas ao tema.

Conclui-se com este trabalho que, de facto, há um relativo aumento da experiência de liderança e da auto-confiança ao longo da formação, como esperado, e que a auto-avaliação de liderança é mais elevada nos primeiros anos do que nos últimos, revelando que com mais experiência, maior é a noção das dificuldades associadas a ser líder e à capacidade de comandar.

**Palavras-chave:** Liderança, Auto-Identidade, Academia Militar.

## **Abstract**

Nowadays, leadership is one of the essential factors in organizations. According to the current context, in an increasingly competitive world, it is necessary to increase the number of capable leaders, which can transmit motivation and have the ability to improve leadership to them apprentices.

The main point of this investigation is to evaluate the leader self-identity during the formative process at the Military Academy, through the importance of past years experiences of leadership on training and self-confidents' impact on it.

To develop this study, it was made a questionnaire to a sample of 360 students at the Military Academy, evaluating different points: Leadership Experience, Self-Confidence, Self-Evaluation and Self-Identity of Leadership. With the answers provided on the questionnaire, it was made with help of the statistics program Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22.0).

The investigation was divided in two parts: a theoretical and a practical. At the theoretical part, it was made a bibliographic research, with emphasis on reference works and works associated with the theme under analysis, in order to provide the conductibility to the fieldwork, the second part. The practical part was based on the collection of data, with a questionnaire being addressed to a stratified sample of students from first to fifth year at the Military Academy, which analysis and discussion gave the answer to the key questions/ hypothesis, as well as extract some reflections about the theme.

Analysis of this work concludes that there is, in fact, a corresponding increase in leadership experience and self-confident acquired during the formation, as expected, and also that first year students have a bigger self-evaluation values than the seniors ones, which reveals that, the bigger the experience is, bigger is the notion of the difficulties associated with being a leader and their capacity to command.

**Key Words:** Leadership, Self-Identity, Military Academy.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Apêndices e Anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Parte I – Parte Teórica.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Enquadramento.....	2
1.3. Justificação da Escolha do Tema da Investigação.....	2
1.4. Delimitação do Objeto e Objetivos do Estudo .....	3
1.5. Perguntas de Investigação .....	3
1.6. Hipóteses .....	4
1.7. Metodologia da Investigação.....	4
1.8. Estrutura do Trabalho.....	5
<b>Capítulo 2 – O Líder.....</b>	<b>7</b>
2.1. Conceito de Liderança.....	7
2.2. A Importância da Liderança .....	8
2.3. A Liderança em Contexto Militar .....	9

2.4. O Ensino na Academia Militar .....	10
<b>Capítulo 3 – A Auto-Identidade de Liderança.....</b>	<b>12</b>
3.1. Componentes do Eu.....	12
3.2. A Importância da Auto-Visualização .....	13
3.3. Os Auto-Esquemas .....	13
3.4. A Auto-Identidade de Liderança .....	14
3.5. Experiência de Liderança .....	15
3.6. A Auto-Avaliação Global.....	16
3.7. A Auto-Confiança na Liderança.....	17
3.8. Auto-Monitorização .....	19
3.8.1. Descritiva.....	20
3.8.2. Importância e Certeza .....	20
3.9. Síntese .....	21
<b>Parte II – Parte Prática .....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 4 – Metodologia .....</b>	<b>22</b>
4.1. Amostra .....	22
4.1.1. Características Sociodemográficas da Amostra .....	23
4.2. Instrumentos de Medida .....	26
4.2.1. Questionário de Experiência de Liderança .....	27
4.2.2. Questionário da Auto-Confiança na Liderança .....	27
4.2.3. Questionário da Auto-Avaliação Global .....	28
4.2.4. Questionário da Auto-Identidade de Liderança.....	28
4.3. Procedimento.....	29
<b>Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>31</b>
5.1. Experiência de Liderança .....	31

5.1.1. Distribuição da Escala Experiências de Liderança ao Longo da Formação Académica .....	32
5.1.2. Distribuição da Escala de Experiência de Liderança por Ramo .....	33
5.1.3. Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos do Exército .....	34
5.1.4. Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos da GNR .....	35
5.2. Auto-Confiança .....	36
5.2.1. Distribuição da Escala da Auto-Confiança ao Longo da Formação Académica .....	36
5.2.2. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ramo .....	37
5.2.3. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos do Exército .....	37
5.2.4. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos da GNR .....	38
5.3. Auto-Avaliação .....	39
5.3.1. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação ao Longo da Formação Académica .....	39
5.3.2. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Ramo .....	40
5.3.3. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos do Exército .....	40
5.3.4. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos da GNR .....	41
5.4. Auto-Identidade .....	42
5.4.1. Distribuição da Escala da Auto-Identidade ao Longo da Formação Académica .....	42
5.4.2. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ramo .....	43
5.4.3. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos do Exército .....	44
5.4.4. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos da GNR .....	44
5.5. Relação entre Experiência de Liderança, Auto-Confiança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade de Liderança .....	45
<b>Capítulo 6 – Considerações Finais .....</b>	<b>48</b>

6.1. Conclusões .....	48
6.2. Recomendações e Limitações da Investigação.....	50
6.3. Investigações Futuras.....	51
<b>Bibliografia.....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndice A – Questionário da Auto-Identidade de Liderança: A Importância da Experiência e o Impacto na Auto-Confiança .....</b>	<b>A</b>
<b>Apêndice B – Correio eletrónico enviado aos militares .....</b>	<b>H</b>
<b>Anexo A – Estatística de item total da Escala da Experiência de Liderança.....</b>	<b>J</b>

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada .....	5
Figura n.º 2 – Dimensões em estudo .....	21
Figura n.º 3 – Distribuição da amostra por género .....	23
Figura n.º 4 – Distribuição da amostra por anos de idade .....	23
Figura n.º 5 – Distribuição da amostra por anos de frequência .....	24
Figura n.º 6 – Distribuição da amostra por ramo.....	24
Figura n.º 7 – Distribuição da amostra por cursos do exército.....	25
Figura n.º 8 – Distribuição da amostra por cursos da GNR .....	26
Figura n.º 9 – Tendência da Escala da Experiência de Liderança por Ano.....	33

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – <i>Alpha de Chronbach</i> para a Escala de Experiência de Liderança.....	27
Tabela n.º 2 – <i>Alpha de Chronbach</i> para a Escala da Auto-Identidade de Liderança.....	29
Tabela n.º 3 – Estatística Descritiva da Escala da Experiência de Liderança .....	31
Tabela n.º 4 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por ano .....	33
Tabela n.º 5 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Ramo.....	34
Tabela n.º 6 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos do Exército .....	35
Tabela n.º 7 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos da GNR...	36
Tabela n.º 8 – Estatística Descritiva da Escala da Auto-Confiança .....	36
Tabela n.º 9 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ano .....	37
Tabela n.º 10 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ramo.....	37
Tabela n.º 11 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos do Exército .....	38
Tabela n.º 12 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos da GNR.....	38
Tabela n.º 13 – Estatística Descritiva da Escala da Auto-Avaliação.....	39
Tabela n.º 14 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Ano .....	40
Tabela n.º 15 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Ramo.....	40
Tabela n.º 16 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos do Exército.....	41
Tabela n.º 17 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos da GNR .....	42
Tabela n.º 18 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade .....	42
Tabela n.º 19 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ano.....	43
Tabela n.º 20 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ramo .....	43
Tabela n.º 21 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos do Exército .....	44
Tabela n.º 22 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos da GNR .....	45
Tabela n.º 23 – Correlação entre as variáveis Experiência de Liderança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade de Liderança .....	46

## **Lista de Apêndices e Anexos**

Apêndice A	Questionário da Auto-Identidade da Liderança
Apêndice B	Correio eletrônico enviado aos alunos
Anexo A	Estatística de item total da Escala da Experiência de Liderança

## Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

$\alpha$	Alfa ( <i>Alpha</i> ) de Cronbach
ACE	Atividades Circum-Escolares
AM	Academia Militar
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
cit. por	Citado por
DP	Desvio Padrão
et al.	E outros
FM	Field Manual
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
IBM	<i>International Business Machines</i>
M	Média
MTL	<i>Motivation to Lead</i> (Motivação para Liderar)
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
p	Significância
p.	Página
pp.	Páginas
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
r	Correlação
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Introdução**

##### **1.1. Introdução**

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) é elaborado no âmbito do término do processo de formação dos futuros integrantes da categoria de Oficial do Exército Português, do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O RCFTIA apresenta-se como o culminar da formação dos futuros Oficiais do Exército Português e tem como objetivos desenvolver as capacidades de exploração, reflexão individual e de análise crítica, sobre assuntos de interesse para o Exército, onde a componente experimental deve constituir fator central de aprendizagem. O relatório científico deve, ainda, comunicar conclusões claras e inequívocas, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação.

Este trabalho tem como tema: “O Desenvolvimento da Auto-Identidade de Liderança: A Importância da Experiência e o Impacto na Auto-Confiança”, visando avaliar a auto-identidade de liderança ao longo do processo formativo na Academia Militar, através de importantes experiências prévias de liderança durante os vários anos de formação e verificar o impacto que a auto-confiança assume.

No presente capítulo são apresentados o enquadramento, a justificação do tema, a pergunta de partida, as perguntas de investigação, o objeto e objetivos de investigação, as hipóteses, a metodologia utilizada na investigação e a estrutura do trabalho.

## 1.2. Enquadramento

A Academia Militar, enquanto estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, tem como objetivo primordial formar comandantes que assumam de forma permanente o papel de líderes e saibam usar as ferramentas necessárias para atuarem dessa forma, através do seu processo formativo. Assim, é necessário avaliar de que forma é que as experiências de liderança ocorridas ao longo dos anos de aluno influenciaram a auto-identidade de liderança e, conseqüentemente, o resultado desta na auto-confiança, contribuindo para o desenvolvimento de líderes capazes.

O Exército e a Guarda Nacional Republicana (GNR), assumem-se como duas instituições em que as capacidades de liderança são constantemente postas em causa e onde os líderes, face às dificuldades, tendem a fornecer as ferramentas necessárias e encontrar a confiança essencial para atenuar as mesmas, em resposta às exigências.

## 1.3. Justificação da Escolha do Tema da Investigação

Atualmente as duas instituições, o Exército e a GNR, necessitam de líderes eficazes que inspirem os subordinados e os mantenham motivados de forma a conseguirem cumprir qualquer tipologia de missões nas suas especificidades.

Um número significativo de trabalhos no âmbito da liderança estuda sobretudo a perceção dos subordinados sobre o líder e, mais recentemente, os efeitos do líder na auto-identidade dos subordinados. Pouca atenção tem sido depositada na forma como os indivíduos nas organizações se percecionam enquanto líderes, e sobre os efeitos que a auto-perceção de liderança pode vir a ter (Hiller, 2005).

Desta forma, este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) assume a perspetiva de compreender o “eu” (*self*) como uma componente importante da liderança, procurando explicar o papel que as experiências de liderança assumem na construção da auto-identidade de liderança e o seu impacto na auto-confiança em assumir funções de liderança.

#### 1.4. Delimitação do Objeto e Objetivos do Estudo

O objetivo deste estudo é avaliar a Auto-Identidade de Liderança ao longo do processo formativo na Academia Militar, através da importância das experiências prévias de liderança dos vários anos de formação e estudar o impacto na Auto-Confiança. Com o intuito de dar resposta ao problema formulado, atendendo quer ao enquadramento teórico do tema quer à parte empírica do mesmo foi definido um objetivo geral e objetivos específicos.

O Objetivo Geral é avaliar qual o impacto das Experiências de Liderança nos alunos da Academia Militar e os objetivos específicos são verificar qual o impacto das Experiências de Liderança no desenvolvimento da Auto-Identidade de Liderança e qual o Impacto na Auto-Confiança dos mesmos.

#### 1.5. Perguntas de Investigação

Por forma a alcançar o objetivo deste trabalho, o problema de investigação organiza o trabalho, direciona-o e delimita-o mostrando as suas fronteiras. Como tal, a pergunta de partida a este estudo foi: **“De que forma se desenvolve a Auto-Identidade de Liderança, atendendo à importância das experiências e qual o impacto na Auto-Confiança?”**.

Da pergunta de partida surgem as perguntas derivadas (PD), que têm como intuito dar fundamento e sustentabilidade à questão central, como forma de se alcançar o objetivo final. Assim, as perguntas derivadas deste trabalho são as seguintes:

**PD1:** As Experiências de Liderança são independentes do ramo?

**PD2:** A Auto-Confiança é independente do ano de frequência?

**PD3:** Os valores da Auto-Avaliação são superiores nos primeiros anos do que nos últimos?

**PD4:** Indivíduos confiantes possuem elevados traços de Auto-Identidade de liderança?

**PD5:** De que forma o resultado da Auto-Avaliação encontra-se relacionado com a Auto-Identidade de Liderança?

**PD6:** De que forma o número e tipo de Experiências de Liderança encontram-se relacionadas com a Auto-Identidade de Liderança?

## 1.6. Hipóteses

Das PD previamente formuladas, surgem as seguintes hipóteses (H), que são suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias que no final do trabalho serão confirmadas, parcialmente confirmadas ou refutadas (Sarmento, 2013, p. 15). As hipóteses deste trabalho são as seguintes:

**H1:** As Experiências de Liderança são independentes do ramo.

**H2:** A Auto-Confiança é independente do ano de frequência.

**H3:** Os primeiros anos de frequência possuem maiores valores de Auto-Avaliação do que os últimos.

**H4:** Indivíduos confiantes apresentam elevados traços de Auto-Identidade de Liderança.

**H5:** Um resultado positivo de Auto-Avaliação encontra-se relacionado com a Auto-Identidade de Liderança.

**H6:** O número e tipo de Experiências de Liderança encontram-se relacionadas com a Auto-Identidade de Liderança.

## 1.7. Metodologia da Investigação

A realização do RCFTIA obedece às orientações para a redação de trabalhos escritos previstos na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/DE/ de junho de 2013 da Academia Militar (AM, 2013). No entanto, é pertinente salientar que nos aspetos em que a mesma se encontra omissa, sobretudo no que concerne a aspetos formais e metodológicos, foi necessário recorrer a outras fontes. Atendendo a isso, quanto à apresentação e estrutura do trabalho seguiu-se a orientação de outros autores, nomeadamente da Manuela Sarmento (2013).

Este trabalho segue o sistema alfabético (autor-data) preconizado pelas normas do *Style Guide Primer – Publication Manual of the American Psychological Association* (American Psychological Association, 2010).

O percurso utilizado na investigação foi dividido por várias fases, de forma a organizar a elaboração do mesmo com o intuito de rentabilizar o tempo, como visível na Figura 1.

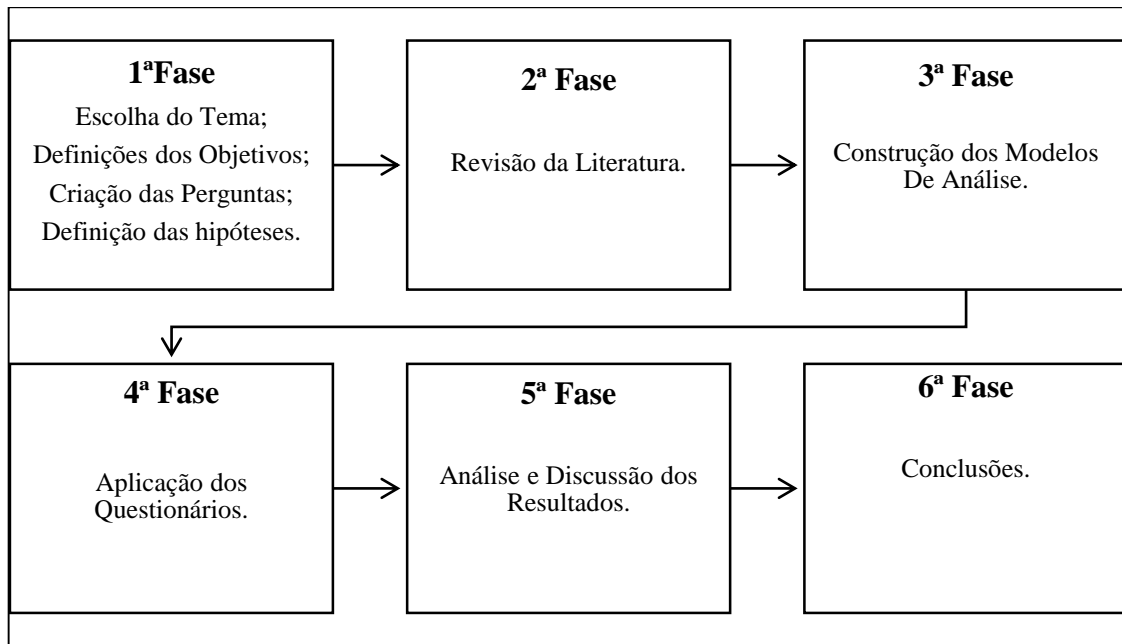


Figura n.º 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada

## 1.8. Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho de investigação segue as orientações propostas pela Academia Militar. Sendo assim, encontra-se dividido em duas partes fundamentais, a parte teórica e a parte prática, perfazendo um total de seis capítulos, subdivididos em três partes respetivamente.

A primeira parte, corresponde à parte teórica, onde o primeiro capítulo é consignado à Introdução do Trabalho de Investigação Aplicada. Neste capítulo é feita uma justificação do tema, apresentada a pergunta de partida, as perguntas de investigação, o objeto e objetivos de investigação, as hipóteses, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo aborda o tema da liderança a nível concetual e introdutório, a importância da liderança, as especificidades inerentes à liderança em contexto militar, a importância da auto-visualização, o conceito de auto-monitorização, bem como da estrutura curricular da Academia Militar. No terceiro capítulo são abordados os temas essenciais na investigação como a auto-identidade, a experiência de liderança, a auto-confiança e a auto-avaliação.

A segunda parte, respeitante à parte prática, é iniciada no quarto capítulo. Refere-se à metodologia e procedimentos, no qual é explanada a amostra utilizada no estudo, bem

como os métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados. O quinto capítulo é materializado pela apresentação, análise e discussão dos resultados, isto é, a apresentação e descrição de todo o trabalho de campo. No sexto capítulo, dedicado às conclusões e recomendações, são apresentadas as reflexões finais, quer da parte teórica, quer da parte prática do trabalho de investigação, as respostas à pergunta de partida e derivadas, as hipóteses, as limitações da investigação e, por último, apresentam-se as sugestões e recomendações finais para investigações futuras.

## **Capítulo 2**

### **O Líder**

Neste capítulo é abordado o conceito de liderança, bem como as várias definições que o conceito apresenta, tanto a nível académico como organizacional. Faz-se, ainda, referência à importância da liderança e lacunas que a mesma temática apresenta, sem esquecer a liderança em contexto militar e as especificidades que a própria apresenta.

Por último, é feita referência à formação da Academia Militar como a escola de líderes.

#### **2.1. Conceito de Liderança**

A liderança é um tema atual que tem sido abordado por inúmeros investigadores. Este estudo começa a sofrer desenvolvimento em inícios do século XX por autores como Burns, Bass, Avolio Yukl e Fielder, que constituem hoje referências na área.

Dada a multiplicidade de abordagens surgem dificuldades em estabelecer um consenso sobre uma definição concetual do que é a liderança, o que leva Bass e Bass (2008, p. 11) a afirmar que “existem tantas definições de liderança quanto pessoas que a tentam definir”. Porém, apesar de todas estas derivações do conceito existe um vetor comum, ou seja, a liderança é um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos

Para Keith Davis e John Newstrom (1989, p. 204) a liderança é “o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda o grupo a identificar para onde vai, podendo vir daí a motivação em alcançar objetivos”.

Northhouse (1997, p. 204) afirma que a liderança é “um processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum”.

Leitão e Rosinha (2007, p. 21) definem liderança como “um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder”.

De acordo com o manual americano FM 6-22 (US Army, 2006) a liderança é “o processo de influenciar as pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização”.

Cunha, Rego e Cardoso (2003) definem liderança como a “capacidade de suscitar a participação voluntária de pessoas ou grupos”. Já para Vieira (2002, p. 12) e num contexto militar, liderança é o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Após a apresentação destes conceitos, não podemos afirmar que uma definição é mais correta ou completa do que outra, mas sim que todas se complementam, criando uma visão mais extensiva para que cada uma se ajuste ao respetivo contexto.

## **2.2. A Importância da Liderança**

Atualmente, quase todas as organizações (quer civis, quer militares), desejam com abundância o recurso de líderes e de liderança. A liderança, é “o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (Katz & Kahn, 1978, p. 528), fornecendo um patamar a partir do qual as organizações podem adaptar-se, sobreviver e prosperar num mundo cada vez mais competitivo e em mudança (D’Aveni citado por Hiller, 2005, p. 5). Não é de todo surpreendente que o estudo da liderança seja importante para os que desejam compreender como é que as organizações podem funcionar de forma mais eficaz.

Na literatura geral sobre liderança, grande parte das investigações recentes têm-se centrado sobre os efeitos que os líderes têm, tanto sobre os comportamentos dos subordinados, quer sobre os resultados dos grupos e das organizações. Apesar de cada vez mais se saber sobre os comportamentos e características de personalidade (bem como os resultados desses comportamentos e traços) que estão associados a uma liderança eficaz, muito pouco se sabe sobre a mente do líder, como é que os líderes se veem e como é que a

sua auto-visualização é estruturada. De acordo com várias investigações na área da sociologia e da psicologia clínica, é sugerida a importância da auto-percepção tanto para o pensamento e ação, bem como da auto-identidade de liderança, sendo esta uma parte importante na compreensão dos líderes e dos seus comportamentos (Hiller, 2005, p. 2).

### **2.3. A Liderança em Contexto Militar**

No contexto militar o que se pretende do líder é que consiga obter dos subordinados desempenhos superiores (Bass & Bass, 2008) e, como abordado por Leitão e Rosinha (2007, p. 59), o Exército necessita de “líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando a confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida”.

O líder militar, não se pode salvar nas recompensas para aumentar o desempenho dos militares (não sendo possível no meio em que se insere), mas conseguir inspirar e motivar os seus subordinados de forma a levá-los de encontro às missões que constituem o objetivo da Instituição, mesmo que para isso seja necessário o sacrifício da própria vida, como é jurado perante o símbolo máximo da nação.

Contudo, o líder pode dar uma visão inspiradora dos objetivos a atingir, isto é, encorajar os seus seguidores a estabelecerem para si metas pessoais e de grupo (Rouco & Sarmiento, 2011), o que faz com que aumente a competitividade entre os grupos e gere motivação nos seus elementos, que remete para mecanismos de auto-motivação na formação de futuros oficiais. Como forma de motivação e orientação para o cumprimento da missão, os comandantes devem usar o poder das palavras e inspirá-los através do exemplo. A motivação eficaz é conseguida quando o grupo ou a organização pretendem alcançar desempenhos de excelência de acordo com o que são as suas capacidades.

Algumas competências essenciais do líder é ter a capacidade de construir equipas (pelotões/secções) com elevado desempenho e elevados níveis de coesão, assim como ter a capacidade de trabalho com os membros dessa equipa (Rouco & Sarmiento, 2009).

## 2.4. O Ensino na Academia Militar

A Academia Militar é um estabelecimento de Ensino Superior Público Militar com objetivos de investigação e de apoio à comunidade, destinando-se essencialmente a formar oficiais designados aos quadros permanentes das armas e serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), assim como proporcionar cursos em áreas de proveito para a segurança e defesa nacionais (Academia Militar, 2008a).

O Ensino ministrado na AM, assim como o domínio da formação militar, da área de educação física e desportos, da área de formação tecnológica e do comportamento, têm em vista desenvolver nos alunos os atributos essenciais a quem se destina às funções de comando e chefia, com base na compreensão dos valores culturais e patriótica que fundamentam a Academia Militar (Academia Militar, 2008b).

A Formação Científica de índole Técnica e Tecnológica, tem por objetivo proporcionar as qualificações profissionais indispensáveis ao cumprimento de funções técnicas, no âmbito de cada uma das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana (Academia Militar, 2008b).

A Formação Geral Militar abrange diversas disciplinas que visam conceder ao aluno as habilitações técnicas e as qualidades de comando e chefia, indispensáveis ao cumprimento das suas missões futuras. Sucede durante o ano letivo, tendo essencial incidência em ações de formação fortalecidas nos blocos de formação militar, em exercícios de campo (Academia Militar, 2008b).

A Educação Física e Desportos visa proporcionar aos alunos a aptidão e destreza física necessárias ao cumprimento das suas futuras missões. Para além da Educação Física, os alunos usufruem, em horário curricular, de desportos como o Judo, a Equitação, a Natação, a Esgrima, a Luta Militar e o Boxe, para além da possibilidade de participar em atividades desportivas extracurriculares e atividades circum-escolares (ACE). De salientar, ainda, a participação em campeonatos universitários de diversas modalidades e a possibilidade de participação em competições internacionais (Academia Militar, 2008a).

O aproveitamento escolar é expresso pelas classificações e informações referentes a testes e provas de aproveitamento, trabalhos práticos ou de aplicação, estágio, missões, instruções ou exercícios militares, provas de Educação Física, exames e também à informação pessoal dos docentes responsáveis pelas diferentes disciplinas (Academia Militar, 2008b).

Os alunos encontram-se, inclusive, submetidos ao regime de internato, tendo a obrigação de se apresentarem pontualmente e “corretamente uniformizados às aulas, atividades, provas e trabalhos escolares, formaturas e refeições” (Academia Militar, 2011, p. 28).

Assim, denota-se que face aos diferentes parâmetros de avaliação, diferente do ensino universitário, os alunos da Academia Militar enfrentam dificuldades acrescidas adjacentes à formação militar exigida. A exigência e o rigor da instituição, transformam os seus constituintes em líderes com capacidade para atuar nas mais diversas situações, quer nas maiores dificuldades quer nas menores.

Desta forma, os alunos durante a sua formação apresentam determinadas atividades que permitem a construção de uma imagem mental e uma maior visualização sobre quem é e como organiza as suas histórias de sucesso em auto-esquemas, facilitando o auto-conhecimento dos cadetes sobre si próprios.

## **Capítulo 3**

### **A Auto-Identidade de Liderança**

Neste capítulo faremos a revisão de literatura sobre o conceito da auto-identidade de liderança, as suas origens e evoluções. Refere também a importância que se deve ter da auto-visualização e dos estudos que têm vindo a ser realizados acerca dos auto-esquemas.

Faremos, ainda, uma abordagem aos variados conceitos que compõem o nosso estudo e necessários para a realização do mesmo como a experiência, a auto-avaliação global, a auto-confiança na liderança e a auto-monitorização.

#### **3.1. Componentes do Eu**

A fim de compreender o comportamento e processamento da informação num determinado lugar temporal, é necessário entender como é que o eu se organiza nas suas variadas facetas, o que remete para o seu carácter multidimensional. Um indivíduo pode ser um guarda prisional, um jogador de futebol, um entusiasta de romances, pai ou um ativista da pena de morte, no entanto, pode também ser amoroso, justo, quente e lógico. Diferentes partes do auto-conceito são ativadas em momentos diferentes, e esta ação guia o processamento da informação momento a momento (Lord, Brown & Freiberg, 1999).

Explicado inicialmente por Markus e Wurf (1987), o auto-conceito do trabalho é um conglomerado, com alterações contínuas da auto-visualização global e de aspetos periféricos executados pelo próprio, e ativado pelo contexto. Embora existam evidências de um processamento momento a momento, certos componentes do eu são mais propensos a serem ativados através de uma variedade de situações (Lord & Brown, 2004). Dado o interesse na previsão da liderança em determinadas situações, este trabalho de investigação foca-se sobre as componentes estáveis do auto-conceito de liderança.

### 3.2. A Importância da Auto-Visualização

Uma das descobertas mais importantes na psicologia cognitiva encontra-se associada a estudos que mostram que os seres humanos possuem e usam constantemente estruturas interpretativas para entender o mundo. Amplamente conhecidos como esquemas, essas estruturas podem-nos fornecer os quadros de como o mundo funciona e são necessários para a organização laboral. Temos um número imensurável de esquemas, que nos permitem fazer tarefas como identificar e categorizar objetos ou fazer ajustes rápidos, enquanto executamos um simples jogo de futebol. Em situações sociais, essas estruturas interpretativas são igualmente essenciais, pois ajudam-nos, por exemplo, a manter conversações com outras pessoas (por meio de esquemas sobre como as conversas devem progredir, como as conversas são estruturadas e como nos adequamos a determinados temas) (Hiller, 2005, p. 2).

Nas nossas percepções sobre os outros, também utilizamos esquemas. Uma das maneiras de descrevermos e dar sentido aos outros é, colocá-los em categorias, por exemplo, trabalhador fabril, dona de casa, líder ou rotulá-las com algumas características, a saber, espontâneas, extrovertidas, inteligentes, agressivas. Assim as características e categorias sociais usadas para compreender os outros, podem também ser aplicadas aos pensamentos e descrições sobre nós mesmos (Lord & Brown, 2004).

Durante um determinado período de tempo, as pessoas veem-se para conhecerem-se através de observações de pensamentos e comportamentos, bem como reflexões de outras pessoas, os auto-esquemas são assim desenvolvidos para organizar a memória e comportamento (Kihlstrom & Klein, 1994). Estes auto-esquemas são particularmente importantes pois, uma vez formados, têm maior influência sobre os nossos pensamentos e comportamentos subsequentes (Cross & Markus, 1994; Markus, 1977).

### 3.3. Os Auto-Esquemas

Os auto-esquemas foram inicialmente abordados e definidos por Hazel Markus em 1977, como generalizações cognitivas sobre o “eu” (*self*) que organiza e orienta o processamento de informação relacionadas com o mesmo, ou seja, os auto-esquemas representam a existência e a importância do auto-conhecimento num determinado domínio. Os indivíduos que apresentam auto-esquemas num determinado domínio também

apresentam consciência de si mesmos e atribuem esse auto-conhecimento à importância da crítica pessoal. O auto-esquema pode incluir representações em praticamente qualquer domínio, como: "Eu sou cauteloso", "Eu geralmente sou extrovertido em novas situações sociais", ou "Eu sou um líder". Dado que um auto-esquema num determinado domínio desempenha uma parte importante da identidade, os indivíduos com auto-esquemas tendem a prestar atenção e favorecer a informação proveniente do seu domínio (Markus, Cross & Wurf, 1990). Os indivíduos com auto-esquemas também interpretam os acontecimentos de acordo com o seu esquema, acreditando que são capazes nesse domínio e procuraram oportunidades que lhes permitem demonstrar a sua visão e opinião do assunto (Hiller, 2005, p. 3).

O domínio de diferentes auto-esquemas significa que há uma determinada correspondência com diferentes cognições e comportamentos. Não é de surpreender o facto de grande parte das investigações práticas sobre os auto-esquemas serem focadas na resolução de problemas e sucesso académico, depressão, sexualidade, atividade física, religião, entre outros. Nestas diferentes investigações práticas, verificou-se que, quando uma generalização bem articulada sobre o eu está presente, isto é, um indivíduo tem um auto-esquema de um determinado domínio, pode-se encontrar nesse domínio um padrão consistente em relação às decisões e comportamentos, assim como uma avaliação de outros. Além disso, os indivíduos que apresentam auto-esquemas são mais resistentes à mudança do que aqueles que não o possuem (Markus, 1977). São também mais propensos a fazer atribuições externas para o seu próprio comportamento quando o mesmo não corresponde ao seu esquema (Kendzierski *et al*, 2002). Os auto-esquemas fornecem uma espécie de lente através da qual a informação (comportamental e não comportamental) é percebida e age como um guia para futuros comportamentos, percepções e atitudes (Hiller, 2005, p. 4).

Cross e Markus (1994) sugerem que sem auto-esquemas bem elaborados, os indivíduos podem sentir dificuldades em manter um alto nível de desempenho numa tarefa. Estarão, assim, menos propensos a atender às suas habilidades e tendem a escolher atividades que sejam mais gratificantes.

### **3.4. A Auto-Identidade de Liderança**

É impossível determinar as verdadeiras origens da auto-identidade de liderança de um indivíduo, ou seja, a forma como se vê e se identifica como líder. Todavia, há razões

conceituais para afirmar que alguns fatores são suscetíveis de levar o indivíduo a um nível de auto-identidade de liderança. No mínimo, esses fatores podem ser considerados correlacionados com a auto-identidade de liderança. Acredita-se que a auto-identidade de liderança se encontra relacionada e seja influenciada por quatro fatores principais: as diferenças individuais em experiências de liderança passadas, a personalidade, a auto-avaliação global, bem como a auto-confiança na liderança (Hiller, 2005, p. 9).

### 3.5. Experiência de Liderança

De acordo com os trabalhos iniciais acerca dos auto-esquemas, como é o caso de Hazel Markus em 1977, o esquema de um indivíduo num dado domínio é o resultado da sua própria descoberta no seu comportamento social. Neste prisma, podemos verificar que de facto a experiência passada influencia o auto-esquema de forma unidirecional. Tal visão simplista de reconhecimento de padrões de comportamento racional não é de todo sustentável, dada a visão amplamente aceite de que as pessoas são seres altamente interpretativos com capacidade de processamento limitada (Fiske & Taylor cit. por Hiller, 2005, p. 10) e que os auto-esquemas também influenciam as experiências iniciais, sendo certo que os comportamentos e experiências contribuem para a visão do “eu” (*self*) (Cross & Markus cit. por Hiller, 2005, p. 10). Desta forma, as experiências de liderança são suscetíveis de conduzir a um aumento da auto-identidade de liderança.

Em parte, a ativação frequente de aspetos específicos do auto-conceito pode aumentar a força, a importância e a certeza de uma visualização própria e particular do futuro líder. As experiências de liderança podem fornecer uma base para o próprio se ver como um líder, contudo, nem todas as experiências são iguais (Fiedler, 1995) e as experiências são também um fenómeno multidimensional (Tesluk & Jacobs, 1998).

Na conceptualização e medição das experiências, as avaliações quantitativas como a ocupação de um determinado cargo ou o número de vezes que uma determinada tarefa foi concluída são muito referenciadas na literatura (Tesluk & Jacobs, 1998). De facto, as avaliações quantitativas são mais simples, mas apenas fornecem uma visualização parcial da experiência de um determinado indivíduo, pois estas não têm em conta os aspetos qualitativos dessa experiência (Hiller, 2005, p. 10). Por exemplo, as experiências na execução de uma tarefa difícil e complexa são suscetíveis de proporcionar uma maior oportunidade para o desenvolvimento do indivíduo, do que a execução de uma tarefa

simples, independentemente da quantidade. A medição de experiências pela quantidade de vezes que uma tarefa foi executada ou o número de anos que ocupou uma determinada posição, pode de forma errónea equiparar dois indivíduos, que na realidade, tenham tido diferentes qualidades e tipos de experiências.

Relativamente à componente qualitativa da experiência, Quiñones et al. (1995) argumentam que há uma componente da experiência, a qual Tesluk e Jacobs (1998) intitulam de desafio. Ela é de tal forma intensa e constituída por experiências desafiadoras, com alta qualidade e por um período de tempo substancial, ou seja, com alta componente quantitativa, que mais contribuem para o desenvolvimento da experiência. Em suma, é necessário ter em atenção e considerar que diferentes componentes da experiência possam contribuir para um único auto-esquema (Hiller, 2005, p. 11).

No domínio da liderança, as diferenças entre a qualidade, quantidade e desafio das experiências são suscetíveis de afetar a dimensão como um todo e desta forma, como os indivíduos se visualizam como líderes. Especificamente, as experiências de liderança envolvem tarefas complexas e de alguma dificuldade numa variedade de configurações ao longo do tempo e que pode levar a uma consistente visualização do “eu” líder (Hiller, 2005, p. 11).

### **3.6. A Auto-Avaliação Global**

Inicialmente proposto por Judge, Locke e Durham em 1997 como uma forma de entender a componente de satisfação no trabalho, a auto-avaliação global é conceptualizada como sendo um traço que representa a forma como os indivíduos se fundamentam e fazem avaliações sobre si mesmos. Essencialmente, a auto-avaliação global é um fator que avalia quatro facetas da personalidade comumente estudadas: a auto-estima, a auto-eficácia generalizada, o controlo e a neurose (Hiller, 2005, p. 13). Apresenta como característica essencial ser uma espécie de fonte central, que é a causa subjacente das características, crenças, avaliações e ações. Embora a auto-avaliação global não fosse avaliada como um preditor ou relacionada com a liderança ou com a auto-perceção da liderança, não é difícil deduzir, segundo Hiller (2005, p. 13) que indivíduos positivamente auto-confiantes são mais propensos a verem-se como líderes. Na revisão da literatura de liderança, esses traços de personalidade são, no mínimo, relacionados com liderança, se não diretamente conectados à auto-identidade de liderança. O perfil da personalidade de um líder geralmente inclui

características como a auto-confiança e a persistência (House & Aditya, 1997), características estas que são indicadores parciais da construção da auto-avaliação global. Outra evidência indireta que a auto-avaliação global está relacionada com a auto-identidade de liderança vem de uma análise realizada por Judge, Bono, Ilies e Gerhardt em 2002, onde se constata que o traço de estabilidade emocional (o contrário de neuroticismo) encontra-se relacionado com a liderança emergente e a eficácia. No entanto, enquanto a personalidade está relacionada com a eficácia da liderança e com a liderança emergente, é necessário ter em atenção ao se afirmar que a personalidade se encontra relacionada com a auto-identidade de liderança, pois a ligação entre a mesma e os resultados de liderança (eficácia e emergência) são desconhecidos. De facto, Engle e Lord em 1997 forneceram evidências nos seus estudos que a ligação mais direta para a auto-avaliação global pode encontrar relação com a auto-identidade de liderança.

Engle e Lord (1997) mostram que os auto-esquemas de liderança se encontram positivamente relacionados com a afetividade positiva e negativamente relacionados com a afetividade negativa, em ambas as amostras de supervisor e subordinado<sup>1</sup>. Uma das características que definem os indivíduos com a auto-avaliação global elevada é o facto de apresentarem tendências a serem otimistas e uma baixa tendência em serem pessimistas (Judge, Erez, Bono & Thoresen cit. por Hiller, 2005, p. 14). Além disso, a neurose (uma das características que compõem a auto-avaliação global) é vista como sendo semelhante à afetividade negativa (Costa & McRae cit. por Hiller, 2005, p. 14) e a extroversão (outra característica que compõem a auto-avaliação global) encontra-se relacionada com a afetividade positiva (Watson, Clark & Tellegen cit. por Hiller, 2005, p. 14). Os resultados dos estudos realizados entre a afetividade e a auto-avaliação global por Engle e Lord (1997), mostram que os indivíduos com um resultado elevado ao nível da auto-avaliação global são mais propensos a verem-se como líderes.

### **3.7. A Auto-Confiança na Liderança**

No presente estudo a avaliação da auto-confiança na liderança, foi avaliada atendendo a dois estudos um primeiro elaborado por Feasel (1995), acerca da auto-eficácia e auto-

---

<sup>1</sup> Aqui entende-se supervisor como sendo o superior hierárquico.

estima e um outro elaborado por Chan e Drasgow (2001), acerca da Motivação para Liderar, a escala foi elaborada por Rosinha e Peiriço (2012).

Feasel (1995), observou que um maior sentido de auto-eficácia e auto-estima encontram-se associados a uma maior capacidade de alcançar objetivos complexos e importantes, o que demonstra que sentir-se confiante (auto-eficácia e auto-estima elevada) é importante para o bem-estar do indivíduo, assim como sentir-se competente nas áreas mais importantes no desempenho da sua vida.

Chan e Drasgow (2001) propuseram diferenças ao nível do indivíduo que afeta as decisões de um líder para assumir o treino, o papel e as responsabilidades do mesmo assim como a persistência e intensidade no esforço de liderança. Este conceito é denominada de Motivação para Liderar<sup>2</sup>, e composto de três fatores: identidade afetiva (gosta de liderar outros), não calculista (estes indivíduos têm tendência a assumir funções de liderança, pois não conseguem calcular o peso e dificuldade associada a essa função) e o fator sócio-normativo (liderar sem sentido de dever e responsabilidade). A auto-confiança na liderança assume-se, assim, como avaliador das medidas do potencial de liderança. A auto-confiança na liderança previu estas medidas comportamentais de potencial de liderança além da capacidade cognitiva, individualismo/coletivismo, e as medidas de personalidade dos *BIG 5*<sup>3</sup>, sugerindo que a auto-confiança na liderança é importante no domínio da construção da liderança.

No que diz respeito à auto-identidade de liderança, e segundo Hiller (2005, p. 13), há razão para acreditar que a auto-confiança na liderança se encontra relacionada com a auto-identidade de liderança. Na abordagem sobre os auto-esquemas, observou-se que os auto-esquemas de como vemos o mundo, e as atividades que estamos propensos a desenvolver, são as mesmas apresentadas quando confrontados com dificuldades. Os auto-esquemas podem afetar a nossa motivação, fornecendo-nos uma sintonia em questões relacionadas com o domínio do auto-esquema e um desejo de realizar nesse determinado domínio (Markus, 1977). No domínio da liderança, espera-se que uma forte auto-identidade de liderança afete a auto-confiança na liderança. Mais especificamente, seria de esperar que os indivíduos que se percebem como líderes apresentam maior identidade afetiva e sócio-

---

<sup>2</sup> Em inglês, *Motivation to Lead* (Chan & Drasgow, 2001).

<sup>3</sup> O *BIG FIVE*, refere-se aos cinco fatores (ou traços) da personalidade, são eles: o neuroticismo (instabilidade emocional); a extroversão; a amabilidade; a escrupulosidade e a abertura para a experiência (Goldberg, 1990, pp. 1216-1229).

normativa. No entanto, a relação da auto-identidade de liderança com o fator não calculista é, ao nível dos conceitos, um pouco mais ténue (Hiller, 2005, p. 13).

O fator não calculista presume que as pessoas sejam mais propensas a liderar se não realizarem cálculos aos custos e encargos que estão associados com a tomada de uma posição de liderança. Os itens na escala do fator não calculista são tendencialmente mais focados no grupo, ao invés do indivíduo. Sem surpresas, o fator não calculista é positivamente correlacionado com duas medidas de coletivismo (Chan & Drasgow, 2001). Embora o fator não calculista se encontre também positivamente correlacionado para a avaliação do potencial de liderança, por extensão, pode também estar relacionado positivamente com a auto-identidade de liderança, isto é, podemos afirmar que o fator não calculista se encontra associado com menos auto-identidade de liderança (Hiller, 2005, p. 13). Aqueles que se veem como líderes, ou seja, que possuem forte auto-identidade de liderança são mais propensos a ponderar assumir posições de liderança, incluindo os custos pessoais que daí advêm. Além disso, uma forte auto-identidade de liderança pode estar relacionada com um foco nas metas traçadas individualmente, ao invés de metas coletivas que são característica do fator não calculista, especialmente quando se tem uma visão de liderança como um indivíduo. Tomado como um todo, há uma maior justificação concetual para afirmar que o fator não calculista se relaciona negativamente, com a auto-identidade de liderança.

### **3.8. Auto-Monitorização**

Para além da auto-avaliação global e da auto-confiança na liderança a variável individual de auto-monitorização, também se relaciona com a auto-identidade de liderança. Introduzido pela primeira vez por Snyder (1974), a auto-monitorização é definida como a medida em que os indivíduos observam, regulam e controlam o seu eu e como é apresentado aos outros.

Indivíduos que apresentam altos valores de auto-monitorização preocupam-se com a reação dos outros para com eles e são capazes de determinar comportamentos adequados a uma determinada situação (Gangestad & Snyder, 2000). A construção da auto-monitorização global é também a construção de aparências sociais positivas (Hiller, 2005, p. 16). Existe alguma complexidade, no entanto, para determinar o efeito de auto-monitorização na auto-identidade de liderança. Ao longo deste documento, consideramos três componentes da auto-identidade de liderança juntos, isto é, de acordo com a literatura existente como sendo uma

construção unidimensional, sem dar importância à dimensão descrição, importância e certeza. Consideramos como uma dimensão unitária pois não existe razão para acreditar que as três dimensões da auto-identidade se devem ver de forma diversa. Contudo, para a auto-monitorização é plausível que os componentes da auto-identidade de liderança, como a descrição, a importância e a certeza possam operar diferencialmente. Apresentam-se de seguida as três componentes da auto-monitorização, Descritiva, Importância e Certeza.

### **3.8.1. Descritiva**

Um estudo no contexto das variáveis relevantes da organização mostrou que os líderes mais eficazes caracterizam-se por elevados valores de auto-monitorização, encontrando-se relacionados a melhores performances de trabalho e mais sentido de envolvimento nas suas funções (Schleicher, Unckless & Hiller, 2002). O que é menos claro a partir desta evidência é a extensão com que os indivíduos com elevados valores de auto-monitorização percebem os itens de descrição da auto-identidade de liderança como sendo também descritivos de si mesmos (Hiller, 2005, p. 14).

Um outro estudo (Hogan & Hogan, 2002), demonstrou que indivíduos com elevados valores de auto-monitorização veem-se com alto estatuto, e querem também que os outros os vejam com esse mesmo estatuto, sendo que o estatuto, se associa à liderança, sendo por isso de esperar que vejam os itens de liderança como descritivos de si mesmos.

### **3.8.2. Importância e Certeza**

Contrariamente à direção da dimensão descrição, é possível que indivíduos com elevados valores de auto-monitorização sejam menos seguros da sua avaliação de auto-identidade de liderança e que as suas notações sejam menos importantes para a sua identidade. Tem também sido demonstrado que indivíduos com elevados valores de auto-monitorização têm mais dificuldades em pensar sobre si mesmos. Que as atitudes demonstrativas de elevados valores de auto-monitorização sejam menos acessíveis do que aqueles que apresentam baixos valores de auto-monitorização (DeBono, Green, Shair & Benson, 1995). Isto é consistente com a noção de que a auto-identidade com elevados valores de auto-monitorização é mais maleável. Além disso, dado que indivíduos com altos valores

de auto-monitorização alteram facilmente a apresentação do eu, é provável que uma visão particular do mesmo não seja tida como altamente importante. Seria, assim, de esperar que elevados valores de auto-monitorização sejam menores do que algumas das suas auto-avaliações no domínio da liderança e que estas auto-avaliações sejam menos importantes para a visão de si mesmo. Assim, indivíduos que apresentam maior auto-monitorização também apresentam maior percepção da liderança.

### 3.9. Síntese

Vimos neste capítulo o surgimento concetual não só da Auto-Identidade de Liderança como das diferentes dimensões que a compõem e contribuíram para a realização da mesma no meio académico. No caso do nosso estudo pretende-se compreender de que forma é que os alunos da Academia Militar desenvolvem a auto-identidade enquanto líderes, atendendo à importância da experiência, ao impacto da auto-confiança sem esquecer a auto-avaliação global.

Desta forma, esquematizamos as várias dimensões, como visível na Figura 2, das que são alvo do estudo, da Auto-Identidade de Liderança.

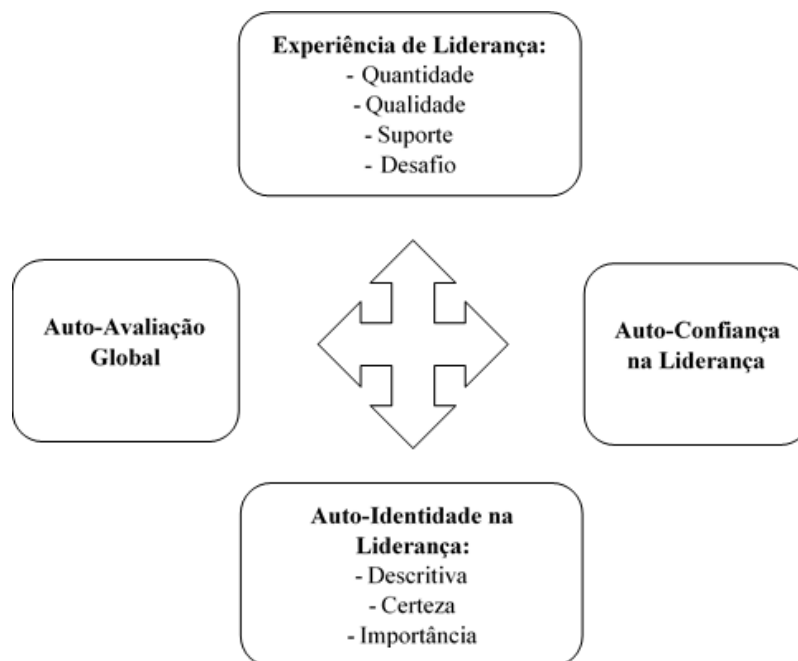


Figura n.º 2 – Dimensões em estudo

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 4**

#### **Metodologia**

A Parte II é relativa à parte prática deste trabalho, na qual é descrita a metodologia utilizada, o modo de recolha de informação, a análise dos dados e por último as conclusões resultantes da mesma.

No presente capítulo, apresenta-se a metodologia adotada, em que é elaborada uma caracterização da amostra dos inquiridos, a apresentação dos instrumentos utilizados na recolha dos dados, descrição das condições da realização do estudo e os procedimentos utilizados no tratamento estatístico dos dados.

#### **4.1. Amostra**

Os indivíduos que responderam ao questionário não sofreram qualquer tipo de seleção. A amostra para esta investigação é constituída pelos alunos de todos os cursos do 1º ao 4º ano, exceto os cursos associados ao Serviço de Saúde Militar e do 5º ano tirocinante, ou seja, os cursos de Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Administração Militar, GNR Infantaria e Cavalaria.

Os questionários foram aplicadas a uma amostra constituída por 360 indivíduos, de ambos os géneros, da Academia Militar.

Passaremos de seguida a realizar uma análise sociodemográfica mais detalhada.

#### 4.1.1. Características Sociodemográficas da Amostra

Como ilustrado na Figura 3, 94% da amostra é do género Masculino, enquanto 6% é do género Feminino.

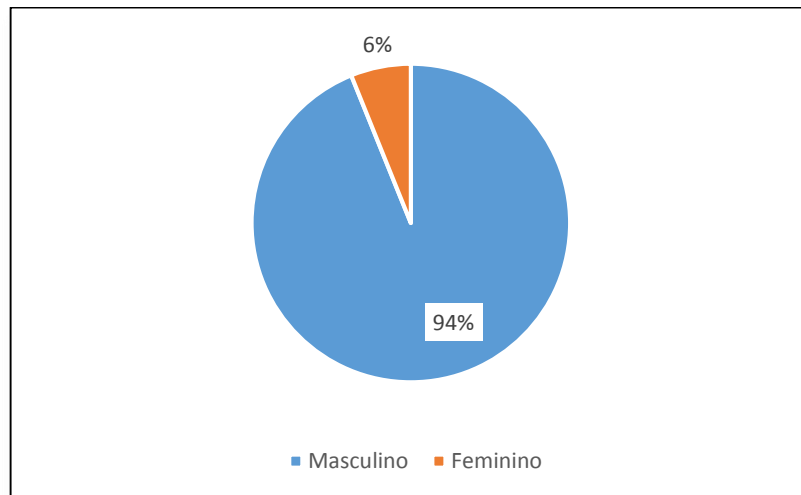


Figura n.º 3 – Distribuição da amostra por género

A Figura 4, apresenta as idades, em que os maiores valores correspondem a alunos com 20 e 22 anos de idade, sendo a média das idades de 21,63 anos.

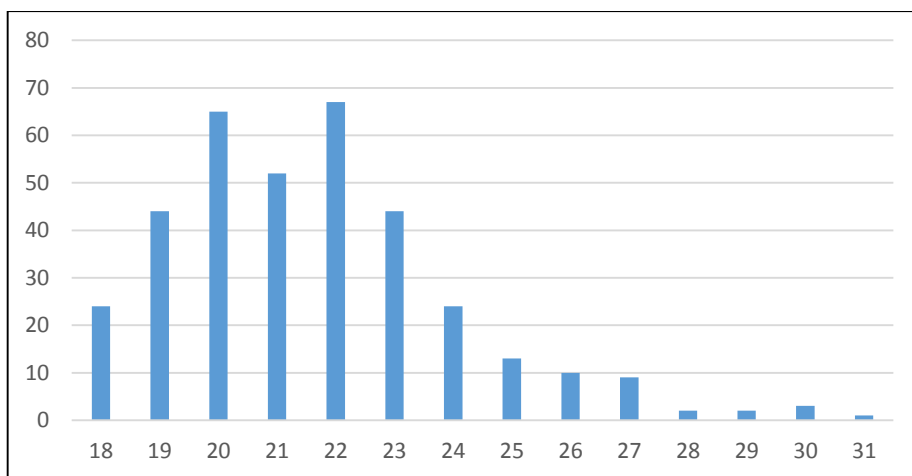
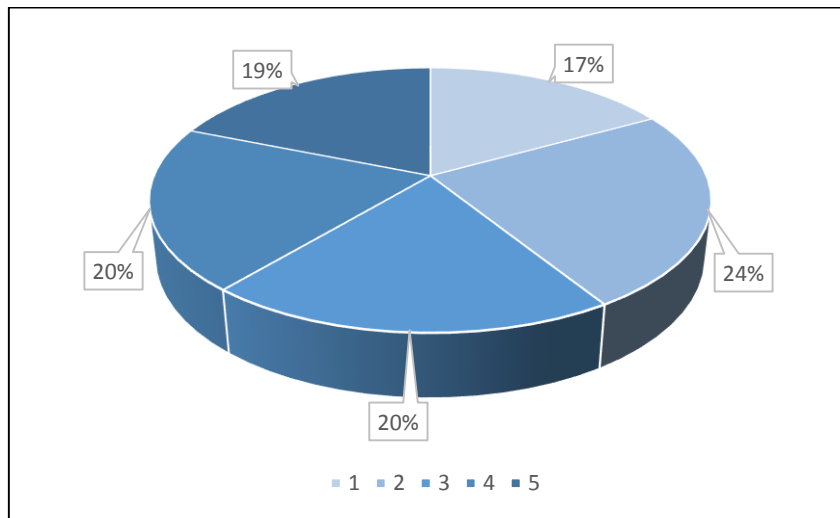


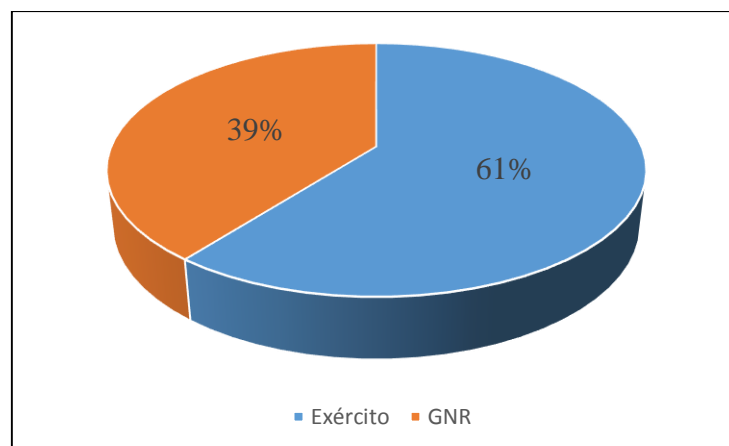
Figura n.º 4 – Distribuição da amostra por anos de idade

Como ilustrado na Figura 5, o questionário foi implementado a cinco anos com as respetivas percentagens: 1º ano com 17%, o 2º ano com 24%, o 3º ano com 20%, o 4º ano com 20% e o 5º ano tirocinante com 19%.



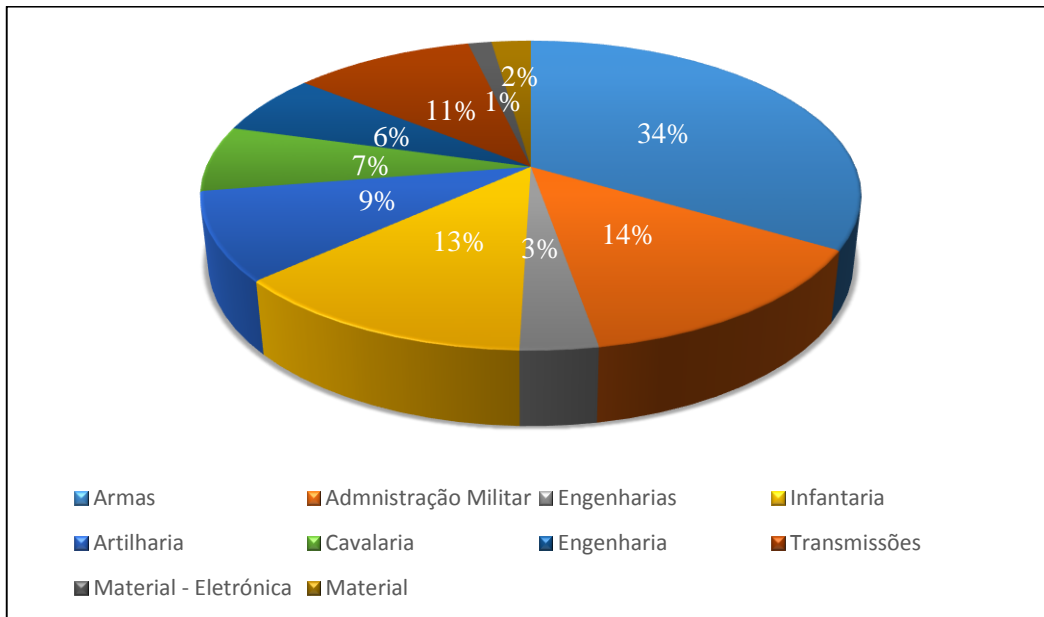
**Figura n.º 5 – Distribuição da amostra por ano de frequência**

A Figura 6 ilustra a composição da amostra por Ramo dos alunos da Academia Militar, assim 61% dos alunos pertencem ao Exército enquanto 39% pertence à GNR.



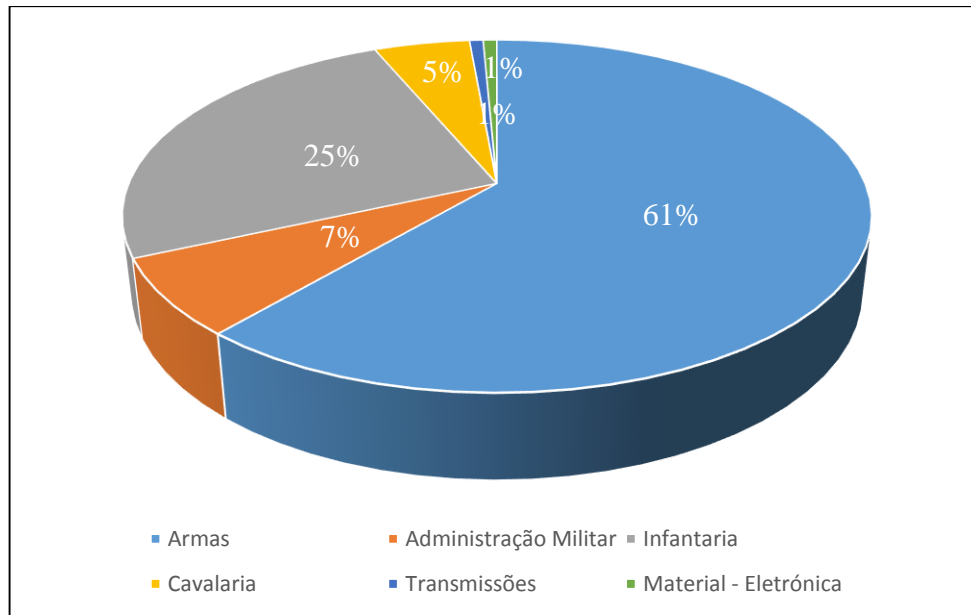
**Figura n.º 6 – Distribuição da amostra por Ramo**

Relativamente aos cursos do Exército, visualizamos na Figura 7 que o curso de Armas do primeiro ao terceiro ano apresenta 34%, o curso de Administração Militar apresenta 14%, o curso de Engenharias do primeiro ao terceiro ano tem 3%, o curso de Infantaria tem 13%, o curso de Artilharia 9%, o curso de Cavalaria 7%, o curso de Engenharia 6%, o curso de Transmissões 11%, o curso de Material Eletrónica 1% e o de Material 2%.



**Figura n.º 7 – Distribuição da amostra por Cursos do Exército**

No que concerne aos cursos da GNR, visualizamos na Figura 8 que o curso de Armas do primeiro ao terceiro ano apresenta 61%, o curso de Administração Militar 7%, o curso de Infantaria 25%, o curso de Cavalaria tem 5%, o de Transmissões 1% e o de Material – Eletrónica também 1%.



**Figura n.º 8 – Distribuição da amostra por cursos da GNR**

#### 4.2. Instrumentos de Medida

Com o intuito de obter os dados para análise do problema foi seguida uma metodologia de investigação por inquérito. Esta preferência deve-se ao facto de os questionários possibilitarem a quantificação de múltiplos dados e de proceder a análises de correlação, para além da rapidez e facilidade de resposta associada ao mesmo, com o intuito de chegar a diversas conclusões.

Desta forma, foi aplicado um inquérito com cinco partes (ver Apêndice A), a primeira parte com um questionário de informações sociodemográficas de forma a caracterizar os inquiridos com um total de sete questões sobre dados pessoais e experiências. A segunda parte é constituída por um questionário de experiências de liderança. A terceira e a quarta parte, dizem respeito à auto-confiança na liderança e à auto-avaliação global, respetivamente. A quinta e última parte é constituída pelo questionário da auto-identidade de liderança. Passaremos de seguida à explicação pormenorizada dos instrumentos de medida.

#### 4.2.1. Questionário de Experiência de Liderança

No presente trabalho foi utilizado o questionário “*Integrated and Multidimensional Model of General Work Experience*”, desenvolvido por Tesluk e Jacob (1998). O Modelo Integrado e Multidimensional da Experiência Geral do Trabalho é constituído por 19 itens, 4 itens de quantidade, 5 itens de qualidade, 6 de suporte e 4 de desafio/intensidade, enquanto o nosso apresenta 4 itens de quantidade, 7 de qualidade, 6 de suporte e 6 de desafio/intensidade, tendo sido adaptado por Rosinha e Peiriço (2012). A escala é do tipo *Likert*<sup>4</sup> que varia desde 1 (nunca) a 5 (a toda à hora). Os índices de precisão do presente estudo, bem como do original encontram-se presentes na Tabela 1 para as dimensões respetivas. Relativamente à dimensão Quantidade (Anexo A), caso retirássemos, a questão 1 que corresponde à dimensão quantidade o valor de  $\alpha$  seria 0,81 relativamente à dimensão avaliação, caso retirássemos o item 7 (Anexo A) o valor de  $\alpha$  seria de 0,85. No que toca à dimensão desafio, se retirássemos a questão 22 (Anexo A) o valor de  $\alpha$  seria 0,81. Dado que o incremento dos valores de precisão das escalas não são significativas e o questionário encontra-se validado mantivemos as questões na sua totalidade.

Tabela n.º 1 – *Alpha de Chronbach* para a Escala de Experiência de Liderança

	Original	Obtido
Quantidade	0,88	0,79
Qualidade	0,86	0,84
Suporte	0,89	0,80
Avaliação	0,80	0,75

#### 4.2.2. Questionário da Auto-Confiança na Liderança

Este questionário aborda a avaliação global dos indivíduos, a sua estabilização e a evolução dos próprios. Para tal, foi adaptado o modelo de Feasel (1995) e utilizado o

<sup>4</sup> Consiste numa série de afirmações em que os inquiridos devem indicar a sua concordância ou discordância numa escala de intensidade (Ribeiro, 1999).

instrumento “*Motivation to Lead*” desenvolvido por Chan e Drasgow (2001). A versão original avalia sete itens, assim como neste inquérito adaptado por Rosinha e Peiriço (2012), numa escala de frequência do tipo *Likert* que varia desde 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), dentro das seguintes possibilidades de resposta: Discordo Totalmente/Nem concordo nem discordo/Concordo totalmente/. Relativamente aos sete itens, apresentam uma validade e precisão de 0,92, enquanto o original apresenta um  $\alpha$  de 0,90.

#### **4.2.3. Questionário da Auto-Avaliação Global**

O quarto grupo avalia a auto-avaliação dos inquiridos, adaptado do modelo desenvolvido por Judge, Erez, Bono e Thoresen (2003), do original “*Core Self-Evaluation Scale*”, e apresenta 12 itens, versão adaptada por Rosinha e Peiriço (2012). A escala é do tipo *Likert* numa frequência que varia desde 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), dentro das seguintes possibilidades: Discordo totalmente/Discordo/Nem concordo nem discordo/Concordo/Concordo totalmente. O trabalho original e o nosso estudo apresentam uma validade e precisão igual de 0,83.

#### **4.2.4. Questionário da Auto-Identidade de Liderança**

O último grupo avalia a auto-identidade de liderança, modelo desenvolvido por Hiller (2005). Este questionário apresenta três dimensões: a descrição do eu, a importância do eu e a certeza do eu, enquanto líderes, num total de quatro itens para cada uma das dimensões. A escala do tipo *Likert* está compreendida entre 1 a 5, ou seja o inquirido tem cinco possibilidades de resposta, para a dimensão certeza, Nada Descritivo/Pouco Descritivo/Ocasionalmente Descritivo/Muito Descritivo/Extremamente Descritivo, para a dimensão certeza, Totalmente Incerto/Um pouco incerto/Um pouco certo/Tendencialmente certo/Extremamente Certo e para a dimensão importância, Nada Importante/Pouco Importante/De alguma importância/Muito importante/Extremamente Importante. Na Tabela 2 encontram-se os valores da análise de confiabilidade entre o estudo original de Hiller (2005) e o presente.

Tabela n.º2 – *Alpha de Chronbach* para a Escala da Auto-Identidade de Liderança

	Original	Obtido
Descritiva	0,920	0,820
Certeza	0,880	0,870
Importância	0,830	0,850

### 4.3. Procedimento

A investigação é algo a que se procura dar resposta. É um longo processo de estruturação do conhecimento e tem como objetivos primordiais conceber novo conhecimento ou validar algum já existente, isto é, testar alguma teoria para verificar a sua veracidade (Sarmiento, 2013).

Assim, o presente trabalho foi desenvolvido tendo em atenção os conhecimentos a adquirir e com base no método hipotético dedutivo que, conseqüentemente, leva à formulação das hipóteses. Numa fase posterior, atendendo ao processo dedutivo são verificadas as hipóteses.

Para responder à pergunta de partida foram utilizados dois métodos de investigação sendo eles o documental e o inquisitivo-quantitativo. O primeiro, procura dar sustento à abordagem teórica do problema, elaborar a pergunta de partida, as perguntas derivadas e respetivas hipóteses. No segundo, utilizou-se o inquérito por questionário, baseado numa série de perguntas dirigidas aos alunos da Academia Militar do primeiro ao quarto ano e ao quinto ano tirocinante, respetivamente (Sarmiento, 2013).

Este trabalho de investigação começou a ser desenvolvido durante o ano letivo de 2012/2013, durante o primeiro ano do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria. Inicialmente, foi elaborado o projeto do TIA que, conseqüentemente, foi alvo de apreciação e aprovação por parte da Comissão Científica da AM.

De seguida, foi solicitado aos Comandantes de Companhia dos respetivos anos de frequência, aos quais se encontram administrativamente e disciplinarmente atribuídos os alunos, a autorização para a aplicação dos inquéritos. Este inquérito foi adaptado por Rosinha e Peiriço (2012), o qual sofreu algumas alterações após reunião com o orientador como forma de o dirigir para a amostra em questão, assim como de uma breve explicação dos objetivos gerais do estudo e que a confidencialidade e anonimato dos participantes se

encontra assegurada. Enviou-se via correio eletrónico as instruções para preenchimento do questionário, bem como a explanação do assunto a tratar e qual a finalidade, como presente no Apêndice B. O questionário foi desenvolvido através da plataforma *Google Drive*, sendo que as respostas ficam automaticamente registadas numa base de dados fornecidos pela mesma plataforma em que o acesso apenas era permitido pelo autor do presente estudo, tendo o tempo médio de preenchimento atingido os 20 minutos e foram implementados entre o dia um de março e o dia quinze de abril, do presente ano civil.

Na terceira fase, e após aplicação dos inquéritos, procedeu-se à importação dos dados para o programa de análise estatística *IBM SPSS (International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences)* versão 22 em português, o qual se deu início à análise dos dados. Na análise, foi efetuada a estatística descritiva de todas as questões, através das frequências absolutas e relativas, assim como, da análise da média, desvio padrão, mínimo e máximo. Como forma de avaliar a fidelidade ou precisão das escalas, reflexo da consistência interna das respostas dos sujeitos aos itens foi efetuada através dos valores do *Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )* (Cronbach, 1951). Recorreu-se aos procedimentos de estatística inferencial (correlação de *Pearson*) e para a utilização dos testes de comparação de igualdade de valores médios e para a aplicação da análise univariada (ANOVA unidirecional, do inglês *oneway ANOVA*) .

No decorrer da parte empírica fez-se uso de diversos programas informáticos, para além do citado, como forma de melhorar e agilizar procedimentos. Assim, foi utilizado o *Microsoft Office Word*, para a redação do Relatório Científico e o *Microsoft Office Excel*, para a elaboração de tabelas e gráficos. A *Internet* foi recorrente para os seguintes fins específicos: primeiramente na recolha e obtenção de informação pertinente na execução da investigação, em segundo, na utilização do correio eletrónico para o envio da solicitação de preenchimento do questionário, bem como forma de manter contacto com o orientador, por último, como forma de acesso à plataforma *Google Drive*, onde se encontravam os questionários e a base de dados correspondentes às mesmas.

## Capítulo 5

### Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

No presente capítulo insere-se o estudo empírico deste trabalho de investigação, em que são apresentados, analisados e discutidos os resultados, que foram obtidos através dos inquéritos por questionário.

A análise dos inquéritos assume-se como uma etapa essencial, de forma a alcançar os objetivos deste trabalho de investigação, atendendo através deste processo verificar ou refutar as hipóteses que foram apresentadas no Capítulo 1.

O tratamento dos dados, recolhidos através dos inquéritos, foi efetuado no programa IBM SPSS – *International Business Machines Statistical Package for Social Science*. De seguida, e como forma de melhorar a perceção dos resultados as tabelas foram produzidos em *Microsoft Office Excel 2013*.

#### 5.1. Experiência de Liderança

Apresenta-se na Tabela 3 a estatística descritiva relativa à escala da Experiência de Liderança, que demonstra que a dimensão com valor médio mais elevado é a Avaliação (M=3,66), seguida da dimensão Suporte (M=3,60) e Desafio (M=3,45), por último temos a dimensão Quantidade (M=3,14).

**Tabela n.º 3 – Estatística Descritiva da Escala de Experiência de Liderança**

	M	DP
Quantidade	3,14	0,63
Avaliação	3,66	0,56
Suporte	3,60	0,60
Desafio	3,45	0,71

### 5.1.1. Distribuição da Escala Experiências de Liderança ao Longo da Formação Académica

Recorreu-se à ANOVA<sup>5</sup> (Tabela 4), para verificar se existem diferenças relativamente às Experiências de Liderança por Ano de frequência. Verificam-se diferenças significativas ( $p < .001$ ) em relação às quatro dimensões em estudo, à dimensão Quantidade, à Avaliação, ao Suporte e Desafio. A comparação *post-hoc* revelou, ainda, que estas diferenças ocorrem entre o 3º ano e o 5º ano na dimensão quantidade, entre o 3º e o 2º na dimensão avaliação, entre o 3º ano e o 1º e 2º na dimensão suporte e entre o 1º e 5º ano na dimensão desafio, este último demonstra que de facto no ano de tirocínio as experiências de liderança são muito mais desafiantes do que o expectante nos alunos do primeiro ano.

A dimensão Quantidade assume valores médios mais elevados no 5º ( $M=3,31$ ), mantém-se relativamente idêntico no 1º ( $M=3,18$ ), 4º ( $M=3,14$ ), baixando no 2º ( $M=3,10$ ) e 3º ( $M=2,98$ ), demonstrando que de facto os alunos dos últimos anos apresentam um maior número de experiências, exceto o facto de que no primeiro ano a perceção das experiência ser menor o que a leva a um resultado superior. A Avaliação apresenta no 2º ( $M=3,78$ ), no 5º ( $M=3,73$ ) e no 1º ( $M=3,70$ ), os valores médios mais elevados, sendo que no 4º ( $M=3,58$ ) e no 3º ( $M=3,49$ ) aparecem os valores mais reduzidos. No Suporte o 1º ( $M=3,74$ ) assume o valor mais elevado relativamente idêntico ao do 2º ( $M=3,71$ ), enquanto o 4º ( $M=3,56$ ) e 5º ( $M=3,59$ ) têm valores idênticos, o 3º ( $M=3,39$ ) apresenta o mais baixo. Quanto ao Desafio o valor mais elevado diz respeito ao 5º ( $M=3,67$ ), o 4º ( $M=3,46$ ) e 2º ( $M=3,44$ ) apresentam valores semelhantes, o 3º ( $M=3,38$ ) e o mais baixo diz respeito ao 1º ( $M=3,27$ ). Na Figura 9 é observável a tendência da Experiência de Liderança ser superior no primeiro e segundo ano, diminuindo no terceiro e quarto e assumindo novamente valores elevados nos alunos finalistas.

---

<sup>5</sup> ANOVA – Análise de Variância (do inglês *Analysis of Variance*)

Tabela n.º 4 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Ano

	1º Ano		2º Ano		3º Ano		4º Ano		5º Ano		Z	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Quantidade	3,18	0,700	3,10	0,65	2,98	0,68	3,14	0,53	3,31	0,52	2,55	<b>0,039</b>
Avaliação	3,70	0,69	3,78	0,47	3,49	0,55	3,58	0,54	3,73	0,51	3,61	<b>0,007</b>
Suporte	3,74	0,74	3,71	0,53	3,39	0,53	3,56	0,60	3,59	0,53	3,87	<b>0,004</b>
Desafio	3,27	0,94	3,44	0,62	3,38	0,59	3,46	0,68	3,67	0,72	2,85	<b>0,024</b>

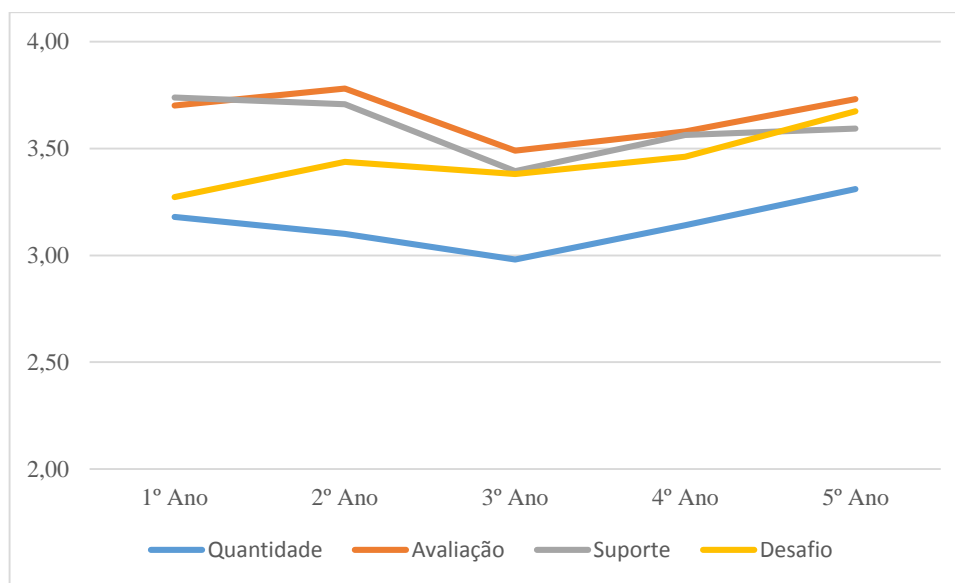


Figura n.º 9 – Tendência da Escala da Experiência de Liderança por Ano

### 5.1.2. Distribuição da Escala de Experiência de Liderança por Ramo

Através da ANOVA (Tabela 5), não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre o Exército e a GNR. É confirmada a Hipótese 1 (As Experiências de Liderança são independentes do Ramo). Este resultado esperado, deve-se ao facto de as experiências de liderança na Academia Militar serem uniformes entre os dois ramos, dado que as atividades e os exercícios não diferem entre ambos.

A dimensão Quantidade assume os valores médios mais elevados na GNR (M=3,17) do que no Exército (M= 3,12), sem grandes diferenças. A dimensão Avaliação apresenta valores também idênticos na GNR (M=3,67) e no Exército (M=3,65). A dimensão Suporte assume valores mais elevados na GNR (M=3,67) do que no Exército (M=3,56). No que toca

à dimensão Desafio o valor é mais elevado no Exército ( $M=3,46$ ) do que na GNR ( $M=3,42$ ), sem diferenças significativas nos valores médios. Mais uma vez estes valores médios com ligeiras diferenças demonstra que não há diferenças de assinalar entre os dois ramos no que toca ao Exército e à GNR.

**Tabela n.º 5 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Ramo**

	Exército		GNR		<i>Z</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Quantidade	3,12	0,65	3,17	0,58	0,53	0,468
Avaliação	3,65	0,57	3,67	0,55	0,14	0,708
Suporte	3,56	0,61	3,67	0,58	2,93	0,088
Desafio	3,46	0,72	3,42	0,71	0,25	0,618

### 5.1.3. Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos do Exército

Apresenta-se na Tabela 6 a estatística descritiva por Cursos do Exército não se notando diferenças estatisticamente significativas. Sendo de realçar os valores abaixo da média geral, no que toca à Dimensão Quantidade ( $M= 3,14$ ), no curso geral das Armas ( $M=3,10$ ) do primeiro ao terceiro ano, de Administração Militar ( $M=3,02$ ), de Cavalaria ( $M=3,07$ ), de Engenharia Militar ( $M=2,91$ ), de Transmissões ( $M=3,08$ ) e de Serviço Militar especialidade de eletrónica ( $M=2,83$ ). No que toca à Avaliação ( $M=3,66$ ) os cursos abaixo dessa mesma média são o curso de Armas ( $M=3,63$ ), de Administração Militar ( $M=3,51$ ), de Cavalaria ( $M= 3,57$ ), de Engenharia ( $M=3,51$ ), de Transmissões ( $M=3,60$ ), de Serviço de Material Eletrónica ( $M=3,38$ ). Relativamente à dimensão Suporte ( $M=3,60$ ) os cursos com valores médios abaixo da média geral são, o curso de Armas ( $M=3,52$ ), de Administração Militar ( $M=3,45$ ), de Artilharia ( $M=3,51$ ), de Cavalaria ( $M=3,54$ ), de Engenharia ( $M=3,55$ ) e de Serviço de Material ( $M=3,23$ ). Por último na dimensão Desafio ( $M=3,45$ ), os cursos valores abaixo da média são o curso de Armas ( $M=3,42$ ), o curso de Administração Militar ( $M=3,27$ ), o de Engenharias do primeiro ano ( $M=3,31$ ), o de Cavalaria ( $M=3,24$ ) e o de Engenharia Militar ( $M=3,26$ ).

**Tabela n.º 6 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos do Exército**

	Quantidade		Avaliação		Suporte		Desafio	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Armas	3,10	0,78	3,63	0,64	3,52	0,61	3,42	0,73
Administração Militar	3,02	0,72	3,51	0,64	3,45	0,78	3,27	0,99
Engenharias	3,18	0,59	3,88	0,60	3,93	0,54	3,31	0,60
Infantaria	3,28	0,50	3,89	0,44	3,72	0,48	3,82	0,63
Artilharia	3,24	0,63	3,67	0,45	3,51	0,53	3,76	0,43
Cavalaria	3,07	0,460	3,57	0,50	3,54	0,60	3,24	0,80
Engenharia	2,91	0,60	3,51	0,37	3,55	0,38	3,26	0,40
Transmissões	3,08	0,43	3,60	0,48	3,67	0,41	3,54	0,42
Material- Eletrónica	2,83	0,29	3,38	0,71	3,89	0,26	3,60	0,35
Material	3,25	0,35	3,80	0,28	3,23	0,56	3,60	0,40
Z	0,621		1,219		1,098		1,976	
Sig.	0,778		0,285		0,366		<b>0,044</b>	

#### 5.1.4. Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos da GNR

Na Tabela 7 é apresentada a estatísticas relativa à distribuição das dimensões da Experiência de Liderança com os Cursos da GNR, não se registando diferenças estatisticamente significativas. Realçamos desta forma os valores abaixo da média geral na dimensão Quantidade (M=3,14), visíveis apenas no caso do curso das Armas (M=3,08) do primeiro ao terceiro ano de frequência académica. No que toca à dimensão Avaliação (M=3,66), os cursos com valores inferiores à média são os cursos de Infantaria (M=3,61) e os cursos de Transmissões (M=3,43). Na dimensão Suporte (M=3,60) apenas o curso de Cavalaria (M=3,60), tem valores inferiores à média. Na dimensão Desafio (M=3,45), apenas o curso de Armas (M=3,34) tem valor inferior à média geral da dimensão.

**Tabela n.º 7 – Distribuição da Escala da Experiência de Liderança por Cursos da GNR**

	Quantidade		Avaliação		Suporte		Desafio	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Armas	3,08	0,63	3,67	0,59	3,70	0,63	3,34	0,75
Administração Militar	3,28	0,36	3,87	0,30	3,68	0,36	3,64	0,57
Infantaria	3,27	0,51	3,61	0,54	3,58	0,53	3,51	0,67
Cavalaria	3,43	0,54	3,82	0,43	3,60	0,42	3,60	0,52
Transmissões	3,50	.	3,43	.	3,83	.	3,80	.
Material	3,75	.	3,86	.	4,33	.	4,00	.
Z	1,233		0,508		0,512		0,799	
Sig.	0,297		0,770		0,767		0,552	

## 5.2. Auto-Confiança

No que diz respeito à Auto-confiança na Liderança verifica-se um valor médio de 3,91 (Tabela 8).

**Tabela n.º 8 – Estatística Descritiva da Escala da Auto-Confiança**

	M	DP
Auto-Confiança	3,91	0,59

### 5.2.1. Distribuição da Escala da Auto-Confiança ao Longo da Formação Académica

Relativamente à análise da ANOVA (Tabela 9), não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ao longo da formação académica.

A Auto-Confiança na Liderança apresenta valores mais elevados no 5º (M=4,01), de seguida é o 2º (M=3,95), os restantes anos apresentam valores próximos 1º (M=3,86), 3º (M=3,86) e 4º (M=3,85), aqui verifica-se que o quinto ano apresenta um valor ligeiramente superior aos restantes, o que resulta do término da formação permitindo um maior valor da auto-confiança. Confirma-se a Hipótese 2 (A Auto-Confiança é independente do ano de frequência), uma vez que não existe valores estatisticamente significativos nem uma grande diferença entre os valores médios ao longo dos anos.

**Tabela n.º 9 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ano**

	1º Ano		2º Ano		3º Ano		4º Ano		5º Ano		Z	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Auto-Confiança	3,86	0,70	3,95	0,55	3,86	0,52	3,85	0,56	4,01	0,63	1,065	0,373

### 5.2.2. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ramo

A dimensão Auto-Confiança (Tabela 10) assume valores mais elevados embora com uma diferença não significativa na GNR (M=3,96) do que no Exército (M=3,88).

**Tabela n.º 10 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Ramo**

	Exército		GNR		Z	Sig.	Obs.
	M	DP	M	DP			
Auto-Confiança	3,88	0,600	3,96	0,566	1,689	0,195	

### 5.2.3. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos do Exército

No que concerne à dimensão da Auto-Confiança (Tabela 11) por cursos do Exército não se verificam diferenças estatisticamente significativas. No entanto, há determinados cursos que apresentam uma média superior à da dimensão de Auto-Confiança (M=3,91), como é o caso dos cursos de Infantaria (M=4,01), de Artilharia (M=4,09), de Serviço de Material Eletrónica (M=4,05) e de Serviço de Material (M=4,03).

**Tabela n.º 11 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos do Exército**

Auto-  
Confiança

	M	DP
Armas	3,86	0,61
Administração Militar	3,85	0,69
Engenharias	3,84	0,29
Infantaria	4,01	0,62
Artilharia	4,09	0,55
Cavalaria	3,84	0,42
Engenharia	3,83	0,63
Transmissões	3,73	0,39
Material- Eletrónica	4,05	0,17
Material	4,03	0,06
Z	0,719	
Sig.	0,691	

#### 5.2.4. Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos da GNR

No que diz respeito à dimensão Auto-Confiança (Tabela 12) nos Cursos da GNR, não existe diferenças estatisticamente significativas, no entanto, há cursos com média de valores superiores à média total da dimensão ( $M=3,91$ ), como é o caso do curso de Armas ( $M=4,01$ ) do primeiro ao terceiro ano de frequência, o curso de Cavalaria ( $M=4,08$ ) e o valor obtido pela única amostra do Serviço de Material ( $M=4,00$ ).

Tabela n.º 12 – Distribuição da Escala da Auto-Confiança por Cursos da GNR

	Auto-Confiança	
	M	DP
Armas	4,01	0,55
Administração Militar	3,74	0,23
Infantaria	3,88	0,69
Cavalaria	4,08	0,33
Transmissões	3,29	.
Material	4,00	.
Z	1,198	
Sig.	0,313	

### 5.3. Auto-Avaliação

Dos resultados da Tabela 13, verificam-se valores semelhantes ao estudo desenvolvido por Judge, Erez, Bono e Thoresen (2003), em que uma amostra era constituída por estudantes universitários em dois períodos, um primeiro (M=3,83) e um segundo período no mês seguinte (M=3,95), numa outra amostra foi aplicada a estudantes universitários (M=3,78) e a familiares ou amigos chegados (M=3,85), estas duas amostras foram aplicadas em duas regiões dos Estados Unidos da América, a primeira na região a Sul e a segunda na região da Costa Este.

Na Tabela 13, é possível observar que a Auto-avaliação Global apresenta um valor médio de 3,90.

Tabela n.º 13 – Estatística Descritiva da Escala da Auto-Avaliação

	M	DP
Auto-Avaliação	3,90	0,39

#### 5.3.1. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação ao Longo da Formação Académica

Através de uma análise à Tabela 14, é possível constatar que se verificam diferenças estatisticamente significativas em relação à dimensão da Auto-Avaliação ( $p < 0,017$ ), em função do ano de frequência. A comparação à *post-hoc* revelou, ainda, que estas diferenças ocorrem entre o 2º e o 4º ano, confirma-se a Hipótese 3 (Os primeiro anos de frequência possuem maiores valores de Auto-Avaliação do que os últimos), uma vez que nos primeiros anos não se verificou toda a atividade de formação e consigam dessa forma proceder a uma auto-avaliação consciente.

A Auto-Avaliação apresenta valores elevados em todos os anos em estudo, sendo o 2º (M=3,99) o ano que apresenta o maior valor, seguido do 1º (M=3,95) e do 5º (3,90), já os 3º (M=3,85) e 4º (M=3,80) têm os valores mais reduzidos. Mais uma vez verificamos a existência de os valores mais elevados no quinto ano, no primeiro e no segundo ano,

demonstrando os primeiros que a formação que obtiveram permite que os mesmos se sintam capazes nas futuras tarefas de oficial subalterno, enquanto nos segundos surgem as dificuldades inerentes ao reduzido tempo na instituição e por sua vez uma avaliação consciente. O terceiro e quarto ano, em contrapartida já apresentam alguma consciência das suas futuras tarefas, obtendo e executando uma avaliação mais justa.

**Tabela n.º 14 - Distribuição da Escala da Auto-Avaliação ao Longo da Formação Académica**

	1º Ano		2º Ano		3º Ano		4º Ano		5º Ano		Z	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Auto-Avaliação	3,95	0,42	3,99	0,41	3,85	0,36	3,80	0,38	3,90	0,37	3,041	<b>0,017</b>

### 5.3.2. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Ramo

Relativamente à distribuição da escala de auto-avaliação por Ramo (Tabela 15) não existe diferenças estatisticamente significativas, embora a GNR (M=3,94) apresente uma média ligeiramente superior à do Exército (M=3,87).

**Tabela n.º 15 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Ramo**

	Exército		GNR		Z	Sig.
	M	DP	M	DP		
Auto-Avaliação	3,87	0,39	3,94	0,395	2,55	0,111

### 5.3.3. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos do Exército

No que toca à distribuição da escala de Auto-Avaliação por cursos do exército (Tabela 16), não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os mesmos.

No entanto há cursos que apresentam um valor superior à média da dimensão (M=3,90), como é o caso do curso de Armas (3,93) do primeiro ao terceiro ano de frequência, do curso de Administração Militar (M=3,90), do curso de Engenharias (M=4,04) do primeiro

ao terceiro ano de frequência, do curso de Artilharia (M=3,93) e do curso de Serviço de Material Eletrónica (M=4,08).

**Tabela n.º 16 – Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos do Exército**

	Auto-Avaliação	
	M	DP
Armas	3,93	0,43
Administração Militar	3,90	0,40
Engenharias	4,04	0,27
Infantaria	3,84	0,37
Artilharia	3,93	0,40
Cavalaria	3,83	0,41
Engenharia	3,64	0,38
Transmissões	3,77	0,28
Material- Eletrónica	4,08	0,38
Material	3,88	0,10
Z	1,627	
Sig.	0,101	

#### **5.3.4. Distribuição da Escala da Auto-Avaliação por Cursos da GNR**

No que concerne à dimensão Auto-Avaliação (Tabela 17), também não se verifica diferenças estatisticamente significativas entre os cursos da GNR.

É de realçar que os cursos que apresentam média superior da escala da auto-avaliação (M=3,90), como é o caso do curso de Cavalaria (M=4,05) e as únicas amostras quer de Transmissões (M=4,00), quer de Material (M=4,25).

Tabela n.º 17 – Distribuição da Escala de Auto-Avaliação por Cursos da GNR

	Auto-Avaliação	
	M	DP
Armas	3,98	0,38
Administração Militar	3,90	0,27
Infantaria	3,82	0,45
Cavalaria	4,05	0,33
Transmissões	4,00	.
Material	4,25	.
Z		1,198
Sig.		0,313

#### 5.4. Auto-Identidade

É apresentada na Tabela 18 a estatística descritiva referente à Escala de Auto-Identidade. É possível verificar que os valores médios mais elevados pertencem à dimensão Certeza (M=3,71), à dimensão Importância (M=3,67) e por último à dimensão Descritiva (M=3,53).

Tabela n.º 18 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade

	M	DP
Descritiva	3,53	0,64
Certeza	3,71	0,71
Importância	3,67	0,75

##### 5.4.1. Distribuição da Escala da Auto-Identidade ao Longo da Formação Académica

Através da análise da ANOVA (Tabela 19), não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os anos de frequência.

A dimensão Descritiva mantém-se constante ao longo dos 4 anos sendo o 2º (M=3,60) e 3º (M=3,60) apresentam os mesmos valores e os mais elevados, no 1º (M=3,59) o valor é relativamente mais baixo, já o 4º (M=3,43) e 5º (M=3,43) apresentam o mesmo resultado.

Quanto à Certeza o valor mais elevado é a do 2º (M=3,82) seguido do 3º (M=3,76), mantendo-se constante nos restantes anos, com o 1º (M=3,69), o 4º (M=3,62) e o 5º (M=3,61). Quanto à Importância os valores mais elevados, mais uma vez dizem respeito ao 2º (M=3,83) e 3º (M=3,70) respetivamente enquanto nos restantes apresentam resultados constantes com o 1º (M=3,65), o 4º (M=3,59) e por último o 5º (M=3,52), estes valores sem diferenças notórias demonstram que a Auto-Identidade não se desenvolve de forma notória ao longo dos anos de formação.

Tabela n.º 19 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ano

	1º Ano		2º Ano		3º Ano		4º Ano		5º Ano		Obs.	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Z</i>	<i>Sig.</i>
Descritiva	3,59	0,74	3,60	0,60	3,60	0,62	3,43	0,63	3,43	0,64	1,442	0,219
Certeza	3,69	0,78	3,82	0,59	3,76	0,68	3,62	0,70	3,61	0,81	1,244	0,292
Importância	3,65	0,76	3,83	0,68	3,70	0,70	3,59	0,81	3,52	0,81	1,918	0,107

#### 5.4.2. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ramo

Da análise da Tabela 20, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os dois ramos no que toca à dimensão Certeza ( $p < 0,016$ ).

Realçamos ainda o facto de as médias obtidas na Escala de Auto-Identidade por parte da GNR são superiores às do Exército. A dimensão Descritiva na GNR (M=3,58), enquanto no Exército (M=3,51). Na dimensão Certeza a GNR (M=3,87) enquanto no Exército (M=3,64). Por último a GNR (M=3,73) e o Exército (M=3,63).

Tabela n.º 20 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Ramo

	Exército		GNR		<i>Z</i>	<i>Sig.</i>	Obs.
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>			
Descritiva	3,51	0,65	3,58	0,63	1,065	0,303	
Certeza	3,64	0,72	3,82	0,67	5,845	<b>0,016</b>	
Importância	3,63	0,76	3,73	0,74	1,689	0,195	

### 5.4.3. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos do Exército

Da análise da Tabela 21, não se verificam diferenças estatisticamente significativas no que concerne aos cursos de Exército ao longo da escala de Auto-Identidade.

No que respeita à média geral da dimensão Descritiva (M=3,53), realçamos os cursos com média superior a essa como é o caso do curso de Armas (M=3,65) do primeiro ao terceiro ano e o curso de Engenharias (M=3,54) também do primeiro ao terceiro ano. Na dimensão Certeza (M=3,71) apenas o curso de Armas (M=3,79) do primeiro ao terceiro ano apresenta média superior. Na dimensão Importância (M=3,67), o curso de Armas (M=3,80), apresenta uma média superior, assim como, o curso de Infantaria (M=3,69), o curso de Transmissões (M=3,71), e o curso de Material (M=4,05).

Tabela n.º 21 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos do Exército

	Descritiva		Certeza		Importância	
	M	DP	M	DP	M	DP
Armas	3,65	0,68	3,79	0,70	3,80	0,71
Administração Militar	3,38	0,63	3,54	0,76	3,48	0,80
Engenharias	3,54	0,76	3,54	0,90	3,50	0,87
Infantaria	3,50	0,69	3,57	0,82	3,69	0,71
Artilharia	3,45	0,55	3,59	0,63	3,46	0,73
Cavalaria	3,37	0,54	3,45	0,70	3,37	0,87
Engenharia	3,41	0,45	3,59	0,70	3,48	0,65
Transmissões	3,53	0,57	3,64	0,48	3,71	0,78
Material- Eletrónica	2,83	0,80	3,08	0,52	3,17	0,80
Material	3,85	0,29	4,15	0,49	4,05	0,11
Z	1,262		1,134		1,310	
Sig.	0,260		0,340		0,233	

### 5.4.4. Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos da GNR

Da análise da Tabela 22, não se verifica a existência de diferenças significativas na distribuição da escala de Auto-Identidade por Cursos da GNR.

Na dimensão Descritiva (M=3,53), apenas os cursos de Administração Militar (M=3,48) e de Infantaria (M=3,52) têm médias inferiores à geral. Na dimensão Certeza

(M=3,71), os cursos de Armas (M=3,85) do primeiro ao terceiro ano, de Infantaria (M=3,75) e de Cavalaria (M=4,21) apresentam médias superiores. Por último na dimensão Importância (M=3,67) os cursos com médias superiores são o de Armas (M=3,79), o de Cavalaria (M=3,89) e as únicas amostras do curso de Transmissões (M=4,00) e o de Serviço de Material (M=3,75).

Tabela n.º 22 – Distribuição da Escala da Auto-Identidade por Cursos da GNR

	Descritiva		Certeza		Importância	
	M	DP	M	DP	M	DP
Armas	3,60	0,62	3,85	0,65	3,79	0,69
Administração Militar	3,48	0,66	3,63	0,49	3,53	0,51
Infantaria	3,52	0,72	3,75	0,80	3,62	0,93
Cavalaria	3,71	0,30	4,21	0,42	3,89	0,56
Transmissões	4,00	.	3,50	.	4,00	.
Material	3,75	.	3,50	.	3,75	.
Z	0,288		0,840		0,502	
Sig.	0,919		0,523		0,774	

### 5.5. Relação entre Experiência de Liderança, Auto-Confiança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade de Liderança

No sentido de verificar a correlação existente entre as variáveis em estudo e as suas dimensões, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 23), que permite medir o grau de correlação entre duas variáveis, de forma a podermos analisar as relações entre ambas e retirar as conclusões necessárias ao nosso estudo, ou seja verificar de que forma é que se desenvolve a Auto-Identidade de Liderança.

Os valores variam entre 0,175 e 0,816. Observa-se que existe uma correlação positiva e significativa entre a maioria das dimensões avaliadas.

**Tabela n.º 23 – Correlação entre as variáveis Experiência de Liderança, Auto-Confiança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade de Liderança**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Quantidade (1)	–								
Avaliação (2)	0,36**	–							
Suporte (3)	0,312**	0,512**	–						
Desafio (4)	0,398**	0,403**	0,492**	–					
Auto-Confiança (5)	0,326**	0,325**	0,359**	0,313**	–				
Auto-Avaliação (6)	0,313**	0,343**	0,345**	0,272**	0,651**	–			
Descritiva (7)	0,355**	0,248**	0,239**	0,317**	0,562**	0,500**	–		
Certeza (8)	0,315**	0,188**	0,175**	0,275**	0,553**	0,490**	0,816**	–	
Importância (9)	0,265**	0,256**	0,225**	0,255**	0,455**	0,413**	0,718**	0,722**	–

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

As dimensões integrantes da Experiência de Liderança revelam, também, correlações positivas e significativas entre si, sendo a mais elevada a que ocorre entre o Suporte e a Avaliação ( $r=0,51$ ,  $p < 0,01$ ), seguido do Suporte e Desafio ( $r=0,49$ ,  $p < 0,01$ ). O Desafio e a Avaliação, bem como o Desafio e a Quantidade apresentam valores idênticos ( $r=0,40$ ,  $p < 0,01$ ). Nesta escala os valores mais baixos encontram-se associados à dimensão Quantidade e Avaliação ( $r=0,36$ ) e à dimensão Quantidade e Suporte ( $r=0,31$ ,  $p < 0,01$ ).

Relativamente às dimensões que compõem a Auto-Identidade, a mais elevada é a que ocorre entre a Certeza e a Descritiva ( $r=0,82$ ,  $p < 0,01$ ), seguindo-se a associação positiva entre as variáveis Importância e Certeza ( $r=0,72$ ,  $p < 0,01$ ) e as variáveis Importância e Descritiva ( $r=0,72$ ,  $p < 0,01$ ), demonstrando que todas as dimensões que compõem a Auto-Identidade encontram-se relacionadas contribuindo para que os indivíduos sintam-se como líderes.

No que à associação entre as várias escalas diz respeito, a maioria revela valores estatisticamente significativos, verificando-se que as correlações mais elevadas são as que decorrem da ligação entre a Auto-confiança e a Auto-avaliação ( $r=0,65$ ,  $p < 0,01$ ), seguido da Descritiva ( $r=0,56$ ,  $p < 0,01$ ). A Auto-confiança encontra-se relacionada positivamente e com valores significativos em relação às restantes dimensões da escala de Auto-identidade, à Descritiva ( $r=0,56$ ,  $p < 0,01$ ), à Certeza ( $r=0,55$ ,  $p < 0,01$ ) e à Importância ( $r=0,46$ ,  $p < 0,01$ ), assim, verifica-se a Hipótese 4 (Indivíduos confiantes apresentam elevados traços de Auto-Identidade de Liderança). Quanto à escala de Experiência de Liderança a Auto-confiança já

apresenta valores mais reduzidos, em ligação à Quantidade e à Avaliação ( $r=0,33$ ,  $p < 0,01$ ), ao Suporte ( $r=0,36$ ,  $p < 0,01$ ) e ao Desafio ( $r=0,31$ ,  $p < 0,01$ ).

A escala de Auto-avaliação, apresenta valores positivos e significativos em relação com as escalas, sendo que com a escala de Auto-identidade, a dimensão Descritiva ( $r=0,50$ ,  $p < 0,01$ ), a Certeza ( $r=0,49$ ,  $p < 0,01$ ) e a Importância ( $r=0,41$ ,  $p < 0,01$ ), os valores são superiores do que em relação à escala da Experiência de Liderança, com a Quantidade ( $r=0,31$ ,  $p < 0,01$ ), a Avaliação ( $r=0,34$ ,  $p < 0,01$ ), o Suporte ( $r=0,35$ ,  $p < 0,01$ ) e o Desafio ( $r=0,27$ ,  $p < 0,01$ ). No estudo de Hiller (2005), os valores foram relativamente mais baixos exceto na relação entre a dimensão Descritiva da Escala da Auto-Identidade e a escala de Auto-Avaliação cujo valor foi de 0,78. É assim confirmada a Hipótese 5 (Um resultado positivo de Auto-Avaliação encontra-se relacionado com a Auto-Identidade de Liderança).

As dimensões da Auto-identidade também se encontram positiva e significativamente associada às da Experiência de Liderança, sendo que a correlação mais elevada ocorre da ligação entre a Descritiva e a Quantidade ( $r=0,35$ ,  $p < 0,01$ ), seguido da Descritiva com Desafio ( $r=0,32$ ,  $p < 0,01$ ). A Descrição apresenta, ainda, uma correlação significativa embora inferior, com a Avaliação ( $r=0,25$ ,  $p < 0,01$ ) e com o Suporte ( $r=0,24$ ,  $p < 0,01$ ). A importância também está associada positivamente com as dimensões integrantes da Experiência de Liderança, em que a correlação mais forte encontra-se estabelecida com a Quantidade ( $r=0,265$ ,  $p < 0,01$ ), com a Avaliação ( $r=0,256$ ,  $p < 0,01$ ), seguida do Desafio ( $r=0,26$ ,  $p < 0,01$ ) e do Suporte ( $r=0,23$ ,  $p < 0,01$ ). A Certeza é a dimensão da Auto-Identidade que apresenta as correlações mais baixas, embora significativas, com as dimensões constituintes da Experiência de Liderança. Sendo que, a sua correlação mais elevada dentro dos valores das anteriores, é a estabelecida com a Certeza ( $r=0,32$ ,  $p < 0,01$ ), seguida do Desafio ( $r=0,28$ ,  $p < 0,01$ ), a Avaliação ( $r=0,19$ ,  $p < 0,01$ ) e o Suporte ( $r=0,18$ ,  $p < 0,01$ ), são os dois valores mais baixos da tabela de correlações. No estudo efetuado por Hiller (2005), os valores foram maioritariamente superiores aos presentes no nosso em que a relação entre a dimensão Quantidade da Escala de Experiência de Liderança e a dimensão Descritiva da Escala da Auto-Identidade de Liderança atingiu um valor de 0,750. No mesmo estudo, as restantes relações entre as Escalas da Experiência de Liderança e da Auto-Identidade de Liderança variaram entre 0,280 e 0,470. Confirma-se parcialmente a Hipótese 6 (O número e tipo de Experiências de Liderança encontram-se relacionados com a auto-identidade de liderança) embora os valores sejam estatisticamente significativos, os valores da correlação encontram-se baixos, inferiores a 0,35.

## **Capítulo 6**

### **Considerações Finais**

#### **6.1. Conclusões**

Com a realização deste trabalho procurou-se perceber de que forma se desenvolve a auto-identidade de liderança nos alunos da Academia Militar, atendendo à importância da experiência e ao impacto na auto-confiança.

Verificou-se que, de facto, nas dimensões estudadas não há diferenças significativas entre os dois ramos em estudo, o Exército e a GNR, o que denota a formação igualitária no desenvolvimento das características de liderança, apesar de os cursos se diferenciarem assim como o produto das duas instituições.

No que à escala de Experiência de Liderança diz respeito, os resultados demonstram que, na dimensão Quantidade, o quinto ano apresenta uma média superior aos restantes, denotando o facto de o ano de tirocínio apresentar uma índole mais prática e voltada para a função de oficial subalterno e comandante de pelotão. No mesmo sentido, também verificamos uma diferença estatisticamente significativa na dimensão Desafio entre o primeiro e quinto ano demonstrando que ao longo da formação há uma tendência de aumento na intensidade das experiências de liderança. Relativamente à dimensão Suporte os resultados foram mais elevados nos primeiros anos, demonstrando um maior acompanhamento e permissão ao erro para que os alunos sejam mais capazes na função de líder assim que terminarem a sua formação.

Na dimensão da Auto-confiança na Liderança não havendo diferenças estatisticamente significativas, é de salientar mais uma vez o facto de o último ano apresentar uma média ligeiramente superior às restantes, demonstrando a exigência que é prestada no último ano e o facto de ser exigido um nível elevado de auto-confiança para a execução das tarefas de subalterno que serão necessárias logo após o término da Academia Militar.

Relativamente à Auto-avaliação, referenciamos o facto de os primeiros anos apresentarem valores superiores uma vez que os alunos não experienciaram toda a formação

necessária para que possam fazer avaliar o seu empenho global, excetua-se destes valores o ano de tirocínio que obteve valores próximos do primeiro ano.

Na escala da Auto-Identidade de Liderança, apesar de não haver valores estatisticamente significativos denotamos o facto de o primeiro ano apresentar valores mais elevados que o quinto ano, o que demonstra que o tirocinante como consequência do seu percurso apresenta uma visualização mais clara dos custos e dificuldades associadas ao cargo de liderança e com o qual terá que enfrentar num período próximo.

É possível provar através dos resultados obtidos que existe uma relação significativa entre a dimensão da Experiência de Liderança e as restantes, contudo os valores mais elevados acontece com a dimensão da Auto-Confiança. O resultado destas correlações demonstra que a Experiência de Liderança encontra-se relacionada com a Auto-Confiança na Liderança de um indivíduo. Na correlação com a Auto-Avaliação os valores também são idênticos ao interior, no entanto, há uma relação fraca entre a mesma e o Desafio, explanando assim que não há uma relação entre a intensidade das experiências de liderança com o aumento da auto-avaliação global. No que toca, à relação com a escala da Auto-Identidade denotamos valores baixos não se podendo concluir que haja uma forte ligação entre esta e a experiência de liderança, apesar de os valores serem estatisticamente significativos.

Em relação à Auto-Confiança, denotamos relações positivas e moderadas entre a auto-avaliação, o que mostra que indivíduos com Auto-Avaliação Global positiva também apresentam relações com a Auto-Confiança na Liderança. Do mesmo modo também há uma relação moderada com a Auto-Identidade. Assim sendo, indivíduos que se sentem líderes também apresentam valores positivos de Auto-Confiança na Liderança.

Na escala da Auto-Avaliação Global também se verifica uma relação moderada com a escala de Auto-Identidade de Liderança, demonstrando desta forma que indivíduos com capacidade de se visualizarem como líderes são também indivíduos com uma Auto-Avaliação Global positiva.

Procurando responder à pergunta de partida em estudo, **(De que forma se desenvolve a Auto-Identidade de Liderança, atendendo à importância da experiência e ao impacto na Auto-Confiança?)**, pela análise dos resultados podemos considerar que as quatro variáveis em estudo (Experiência de Liderança, Auto-Confiança, Auto-Avaliação e Auto-Identidade) encontram-se relacionadas. Se um indivíduo, aluno no caso do estudo, apresentar resultados positivos na Experiência de Liderança ao nível das suas várias dimensões assim como na Auto-Confiança na Liderança e Auto-Avaliação Global, vai desenvolver a sua Auto-Identidade de Liderança.

Assim, se um aluno ao longo da formação tiver Experiências de Liderança em Quantidade, em Qualidade, com Suporte às mesmas e com Intensidade e Desafio, irá provocar conseqüentemente um aumento na Auto-Confiança do indivíduo acabando por desenvolver a sua Auto-Identidade de Liderança ao nível da Descrição, Certeza e Importância.

No presente estudo, constatámos a importância que estas dimensões têm para o desempenho dos alunos enquanto futuros líderes. No entanto, é necessário dar primazia à forma como são executadas as experiências de liderança ao longo da formação, atendendo a que as mesmas são constituídas não só pela quantidade como também pela qualidade das mesmas, pelo suporte a que é dado no antes e no após sem esquecer o nível da intensidade e desafio.

## **6.2. Recomendações e Limitações da Investigação**

Como em todas as investigações e estudos há sempre limitações e vulnerabilidades na execução dos mesmos, mas dessas devemos tirar o proveito como forma de aprendizagem e como devem ser encaradas para investigações futuras.

Uma das limitações prende-se ao facto de não existir qualquer tipo de formação na Academia Militar para a realização deste tipo de trabalhos, essencialmente no que concerne ao tratamento dos dados ao nível empírico do trabalho. Desta forma, é importante ministrar sessões com o intuito de fornecer os alunos de ferramentas para análise estatística como é o caso do programa IBM SPSS, bem como o fornecimento de conhecimentos ao nível dos testes estatísticos.

Outra limitação deve-se ao facto de os inquéritos aplicados basearem-se em opiniões sobre o próprio, cuja credibilidade e veracidade se pode sempre ser posto em causa, não só associado à dificuldade da auto-avaliação, como por vezes, haver tendência a responder de forma desejável, mesmo sabendo que os inquéritos são de carácter confidencial.

### **6.3. Investigações Futuras**

A aplicação deste estudo num sistema contínuo, isto é, aos alunos durante a formação inicial na Academia Militar bem como no comando já nas funções de oficial subalterno, verificando quais as diferenças entre os dois ciclos.

O desenvolvimento de um estudo ao nível das experiências de liderança ocorridas ao longo do processo de formação na Academia Militar bem como nas especificidades de cada arma e serviço no ano de tirocinante, verificando se estas influenciam o desenvolvimento do indivíduo ao nível das suas capacidades de liderança, são, todavia, aspetos a considerar, na formação do mesmo.

## Bibliografia

- Academia Militar. (2008a). *Início*. Acedido a 05 de Abril de 2014, em: <http://www.academiamilitar.pt/>
- Academia Militar. (2008b). *Ensino*. Acedido a 05 de Abril de 2014, em: <http://www.academiamilitar.pt/ensino.html>
- Academia Militar. (2011). *Manual de Acolhimento*. Lisboa: Secção de Estudos e Planeamento – Grupo de Apoio ao Comando.
- Academia Militar – Direção de Ensino. (2013). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/DE de 29 de abril. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e outros trabalhos de investigação.
- American Psychological Association (APA). (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6ª Edição). Washington DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- Cross, S. E., & Markus, H. R. (1994). Self-schemas, possible selves, and competent performance. *Journal of Educational Psychology*, 86, 423-438.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira
- DeBono, K. G., Green, S., Shair, J., & Benson, M. (1995). Attitude accessibility and biased information processing: The moderating role of self-monitoring. *Motivation and Emotion*, 19, 269-277.

- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Feasel, K. E. (1995). *Mediating the relation between goals and subjective well-being: global and domain-specific variants of self-efficacy*. University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 5-28.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychology Bulletin*, 126, 530-555.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”. The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Hiller, N. J. (2005). An Examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Construct, correlates, and outcomes. *Dissertation Abstract International*, 66 (12).
- Hogan, J., & Hogan, R. (2002). *Leadership and socialpolitical intelligence*. Multiple intelligences and leadership: LEA’s organization and management series. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional cause of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychological of Organizations (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: Wiley.
- Kendzierski, D., Sheffield, A., & Morganstein, M. S. (2002). The Role of Self-Schema in Attributions for own versus other’s exercise lapse. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, 251-260.
- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). *The self as a knowledge structure*. Handbook of social cognition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Leitão, D. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

- Lord, R.G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership process and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167, 203.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
- Markus, H. Cross, S. E., & Wurf, E. (1990). *The role of the self-system in competence*. Competence Considered (pp. 205 – 226). New Haven, CT: Yale University Press.
- Markus, H. R., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.
- Northhouse. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- Ribeiro, J. (1999). *Investigação e avaliação Psicológica e Saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Rosinha, A. & Peiriço, M. (2012). *Orientação para a Liderança e Auto-Identidade: Determinantes e Outputs*. Comunicação. In Actas do VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE – IUL (13-15 SET).
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2009). Desenvolvimento de competências de Liderança: Liderar e trabalhar em equipa. *PROELIUM*, VI, Série N.º 11, 155-179.
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2011). Liderança Carismática: um fator estratégico para o sucesso organizacional. *PROELIUM*, 14, 81-111.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Editora Universidade Lusíada.
- Schleicher, D. J., Unckless, A.L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 390-401.
- Snyder, M. (1974). Self monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, 321-355.

United States Army. (2006). *FM 6-22 - Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*.

Washington, D.C.: Department of the Army.

Vieira, B.(2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.

## **Apêndices**

**Apêndice A – Questionário da Auto-Identidade de Liderança: A Importância da Experiência e o Impacto na Auto-Confiança**

**QUESTIONÁRIO**

Desenvolvimento da auto-identidade de liderança: A importância da experiência e o impacto na auto-confiança.

*(Adaptação de Rosinha e Peiriço, 2012)*

Sou o Aspirante-Aluno de Infantaria Daniel A. Leal da Silva e o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) cujo tema é: "Desenvolvimento da auto-identidade de liderança: A importância da experiência e o impacto na auto-confiança".

Com este tema pretende-se avaliar o desenvolvimento da auto-identidade de liderança ao longo do processo formativo da Academia Militar, procurando explicar o papel que as experiências de liderança têm na construção da auto-identidade de liderança e o seu impacto na auto-confiança em assumir funções de liderança.

A investigação tem como finalidade avaliar de que forma é que as experiências prévias de liderança influenciam o desenvolvimento da auto-identidade de liderança e consequentemente do impacto na auto-confiança dos alunos.

Todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais e destinam-se apenas para o âmbito da investigação.

Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.

Não há respostas corretas, incorretas, próprias e impróprias.

As suas respostas são muito importantes. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

Adaptação de António Rosinha (Tenente-Coronel) e António Peiriço (Capitão-Tenente), 2012

**Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.**

**Não há respostas corretas, incorretas, próprias ou impróprias.**

As suas respostas são muito importantes. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

### DADOS DEMOGRÁFICOS

Idade

Género

Ano de Frequência na Academia Militar

Ramo

Curso

Número total de funções de comando atribuídas

Número total de funções de comando atribuídas em blocos de formação

### Instruções de Preenchimento

#### 1. Experiência de Liderança

##### 1.1.Experiências como líder / quantidade

Pense nas suas **experiências de Liderança/Comando anteriores**

Responda aos itens seguintes numa escala de 1 (*nunca*) a 5 (*a toda a hora*)

Afirmação que tem de <b>avaliar</b>	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda a hora
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A Experiência de Liderança (Tesluk e Jacobs's, 1998; Van Velsor e McCauley, 2004).					
1. Quando um líder é escolhido, com que frequência é escolhido?	1	2	3	4	5
2. Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	1	2	3	4	5
3. Com que frequência os outros o procuram por liderança?	1	2	3	4	5
4. Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	1	2	3	4	5

##### 1.2.Experiências de liderança / qualidade – avaliação

Responda às seguintes questões sobre a **qualidade da sua experiência de liderança**, numa escala de 1 (*discordo fortemente*) a 5 (*concordo fortemente*).

**Tenha em atenção que a liderança não tem de envolver uma posição *formal* de autoridade sobre os outros.**

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Recebi uma quantidade significativa de feedback dos outros sobre o desempenho da minha liderança.	1	2	3	4	5
6. Recebi informação que me ajudou a ver os meus pontos fortes e fracos mais claramente.	1	2	3	4	5
7. Recebi conselhos úteis de uma pessoa com mais autoridade que eu.	1	2	3	4	5
8. Normalmente consigo analisar como efetivamente lidero mesmo sem ninguém me dizer nada.	1	2	3	4	5
9. Fui capaz de obter informação da tarefa em si que me permitiu compreender o meu desempenho enquanto líder.	1	2	3	4	5
10. Recebi informação útil dos meus pares ou amigo chegado sobre a minha liderança.	1	2	3	4	5
11. Recebi <i>feedback</i> que me ajudou a liderar mais eficazmente.	1	2	3	4	5

### 1.3. Experiências de liderança / qualidade – suporte

Responda às questões seguintes acerca de si mesmo, usando a escala abaixo, de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

**No decurso das minhas experiências de liderança, em geral...**

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A Experiência de Liderança (Tesluk e Jacobs's, 1998; Van Velsor e McCauley, 2004).					
12. Alguém me deu apoio no meu desenvolvimento enquanto líder.	1	2	3	4	5
13. Pelo menos uma pessoa podia ser considerada um mentor para mim.	1	2	3	4	5
14. Tive os recursos necessários para me tornar um melhor líder.	1	2	3	4	5
15. Mesmo se cometesse erros, as pessoas à minha volta foram geralmente encorajadoras e apoiantes.	1	2	3	4	5
16. Foi-me permitido um maior desenvolvimento das minhas capacidades e potencialidades de liderança.	1	2	3	4	5
17. Fui encorajado a desenvolver ainda mais as minhas capacidades e potencialidades de liderança.	1	2	3	4	5

### 1.4. Experiências de liderança / desafio – intensidade

Classifique o **desafio e a intensidade das suas experiências de liderança**, numa escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A Experiência de Liderança (Tesluk e Jacobs's, 1998; Van Velsor e McCauley, 2004).					
18. Tive experiência (s) de liderança que foi (foram) muito desafiante (s).	1	2	3	4	5
19. Quando olho para as minhas experiências de liderança, há pelo	1	2	3	4	5

menos uma que me levou ao limite das minhas capacidades.					
20. Pelo menos uma das minhas experiências de liderança envolveu o alcançar de um objetivo difícil.	1	2	3	4	5
21. Tive pelo menos uma experiência de liderança na qual tive de conciliar exigências difíceis.	1	2	3	4	5
22. Senti-me a desistir nalgum ponto durante a experiência de liderança.	1	2	3	4	5
23. Tive uma grande variedade de experiências de liderança.	1	2	3	4	5

## 2. Acerca de si mesmo

Responda às seguintes questões sobre si mesmo. Use a escala abaixo como um guia aproximado:

Afirmação que tem de avaliar	0% de confiança	15% a 35% de confiança	50% de confiança	65% a 85% de confiança	100% de confiança
	1	2	3	4	5
A Auto-confiança na liderança (Feasel, 1995) e Chan e Drasgow, 2001).					
24. Sinto-me confiante que posso ser um líder na maior parte das situações	1	2	3	4	5
25. Sou confiante de que posso liderar outros eficazmente	1	2	3	4	5
26. Sou confiante de que posso liderar um grupo a desempenhar eficazmente	1	2	3	4	5
27. Sou confiante na minha capacidade de influenciar um grupo que lidere	1	2	3	4	5
28. Sou confiante que posso ajudar o grupo a ultrapassar obstáculos	1	2	3	4	5
29. Sou confiante na minha capacidade de marcar uma direção para o grupo	1	2	3	4	5
30. Sou confiante na minha capacidade de ganhar o comprometimento de outros	1	2	3	4	5

## 3. Acerca de si mesmo

Responda às questões seguintes acerca de si mesmo, usando a escala abaixo, de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>  Escala de Auto-avaliação Global (Judge, Erez, Bono e Thoresen, 2003)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. Estou confiante de obter o sucesso que mereço na vida.	1	2	3	4	5
32. Por vezes sinto-me deprimido.	1	2	3	4	5
33. Quando tento alguma coisa, geralmente sou bem-sucedido.	1	2	3	4	5
34. Por vezes quando falho sinto-me inútil.	1	2	3	4	5
35. Completo as tarefas com sucesso.	1	2	3	4	5
36. Por vezes não sinto que controlo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
37. Em geral, estou satisfeito comigo mesmo.	1	2	3	4	5
38. Tenho dúvidas acerca da minha competência.	1	2	3	4	5
39. Determino o que acontecerá na minha vida.	1	2	3	4	5
40. Não sinto que controlo o meu sucesso na carreira.	1	2	3	4	5
41. Sou capaz de lidar com maior parte dos meus problemas.	1	2	3	4	5
42. Há momentos em que as coisas parecem desoladoras e sem esperança para mim.	1	2	3	4	5

#### 4. Acerca de si mesmo

##### 4.1 Auto identidade – dimensão descritiva

Classifique em que medida as seguintes afirmações o descrevem, utilizando uma escala de 1 (*nada descritivo*) a 5 (*extremamente descritivo*)

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>  (Hiller, 2005)	Nada Descritivo	Pouco Descritivo	Ocasionalmente Descritivo	Muito Descritivo	Extremamente Descritivo
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43. Sou um líder	1	2	3	4	5

44. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”	1	2	3	4	5
45. Prefiro ser visto pelos outros como um líder	1	2	3	4	5
46. Vejo-me como um líder	1	2	3	4	5

#### 4.2 Auto identidade – dimensão da certeza

Quão certo está sobre as classificações que deu às respostas acima? Classifique desde 1 (*Totalmente incerto*) a 5 (*Extremamente certo*)

Afirmção que tem de <b>avaliar</b> (Hiller, 2005)	Totalmente incerto	Um pouco incerto	Um pouco certo	Tendencialmente Certo	Extremamente Certo
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
47. Sou um líder.	1	2	3	4	5
48. Vejo-me como um líder.	1	2	3	4	5
49. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”.	1	2	3	4	5
50. Prefiro ser visto pelos outros como um líder.					

#### 4.3 Auto identidade – dimensão da importância

Pense acerca do seu auto-conceito. **Quão importantes** são cada uma das afirmações para a sua auto-identidade. Responda às seguintes questões abaixo, desde 1 (*nada importante*) até 5 (*extremamente importante*).

Afirmção que tem de <b>avaliar</b> (Hiller, 2005)	Nada Importante	Pouco Importante	De alguma importância	Muito Importante	Extremamente Importante
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
51. Sou um líder.	1	2	3	4	5
52. Vejo-me como um líder.	1	2	3	4	5
53. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”.	1	2	3	4	5
54. Prefiro ser visto pelos outros como um líder.					

Terminou o preenchimento deste Questionário.

Agradeço-lhe que verifique se de facto respondeu a todas as perguntas. Muito obrigada pela sua colaboração.

## **Apêndice B – Correio eletrónico enviado aos militares**

Ex.mo Sr Aluno (a) da Academia Militar.:

Solicito a atenção de V. Ex.a para o assunto que passo a expor:

O seguinte pedido encontra-se inserido no Trabalho de Investigação Aplicado (TIA) para a obtenção do grau de mestre em Ciências Militares – Infantaria na Academia Militar, cujo orientador do mesmo é o TCor António Palma Rosinha.

Para concluir o estudo em questão, é necessária a sua participação na realização de um inquérito aos alunos da Academia Militar- Desta forma, venho por este meio solicitar a V. Ex.a **responder ao presente questionário** (link em baixo).

Informo ainda que a sua colaboração e sinceridade nas respostas irá promover a exatidão dos resultados a obter pelo estudo (**Mais informações presentes no questionário**).

Para responder a este inquérito necessita apenas de **20 minutos**.

**Aceda através deste link:**

<https://docs.google.com/forms/d/1dKoT885F7JYcGgbPdXu6HOLSIKfwR1OHRfX XgyqNJMs/edit#>

Qualquer dúvida disponha através dos contactos.

Agradeço a vossa participação.

Daniel A. Leal da Silva

Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria

Telemóvel:

## **Anexos**

**Anexo A – Estatística de item total da Escala da Experiência de Liderança**

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variânci a de escala se o item for excluído	Correla ção de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Quando um líder é escolhido, com que frequência é escolhido?	9,43	4,251	,451	,810
Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	9,47	3,581	,661	,708
Com que frequência os outros o procuram por liderança?	9,43	3,643	,655	,712
Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	9,32	3,640	,643	,718

## Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variânci a de escala se o item for excluído	Correla ção de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
5. Recebi uma quantidade significativa de feedback dos outros sobre o desempenho do meu comando/liderança.	22,12	11,569	,607	,821
6. Recebi informação que me ajudou a ver os meus pontos fortes e fracos mais claramente.	21,91	11,100	,671	,811
7. Recebi conselhos úteis de uma pessoa com mais autoridade que eu.	21,88	11,036	,630	,818
8. Normalmente consigo analisar como efetivamente comando/lidero mesmo sem ninguém me dizer nada.	22,04	12,871	,374	,853
9. Fui capaz de obter informação da tarefa em si que me permitiu compreender o meu desempenho enquanto comandante/líder.	21,95	11,819	,598	,823
10. Recebi informação útil dos meus pares ou amigos chegados sobre o meu comando/liderança.	21,94	11,233	,645	,815
11. Recebi feedback que me ajudou a liderar mais eficazmente.	21,91	11,284	,668	,812

## Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Corre ção de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
18. Tive experiência(s) de comando/liderança que foi(foram) muito desafiante(s).	17,62	9,195	,627	,669
19. Quando olho para as minhas experiências de comando/liderança, há pelo menos uma que me levou ao limite das minhas capacidades.	18,12	9,114	,516	,700
20. Pelo menos uma das minhas experiências de comando/liderança envolveu o alcançar de um objetivo difícil.	17,74	9,077	,634	,666
21. Tive pelo menos uma experiência de comando/liderança na qual tive de conciliar exigências difíceis.	17,66	8,887	,693	,649
22. Senti-me a desistir nalgum ponto durante a experiência de comando/liderança.	17,24	12,744	,020	,805
23. Tive uma grande variedade de experiências de comando/liderança.	18,17	9,547	,432	,726