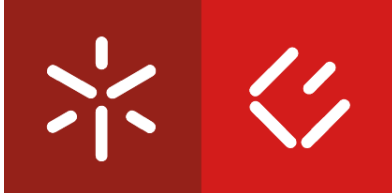


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

André Filipe Lopes Barreira

**Liderança autêntica e personalidade:
Implicações nos resultados da liderança**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

André Filipe Lopes Barreira

**Liderança autêntica e personalidade:
Implicações nos resultados da liderança**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

DECLARAÇÃO

Nome: André Filipe Lopes Barreira

Endereço eletrónico: barreirandre@gmail.com

Título da dissertação: Liderança autêntica e a personalidade: Implicações nos resultados da liderança

Orientador: Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Neste longo percurso, poucas são as linhas para demonstrar o agradecimento a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para o sucesso deste trabalho.

Tendo consciência da importância que trazem os desafios para o nosso crescimento pessoal, importa agradecer, antes de mais, ao meu orientador, o Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro, pelo apoio incondicional na realização da investigação, por ser uma inspiração enquanto Professor e por me fazer acreditar que era possível alcançar a meta.

À Universidade do Minho, instituição que me acolheu nestes últimos dois anos e me proporcionou uma formação de excelência na gestão de recursos humanos.

À Guarda Nacional Republicana, que ciente dos desafios me deu todo o apoio, importando agradecer sobremaneira ao Exmo. Comandante do Comando de Doutrina e Formação que viabilizou a realização deste estudo e a todos os Comandantes dos Comandos Territoriais.

Ainda, devo relevar todos aqueles que de livre vontade contribuíram decisivamente para a obtenção dos resultados, nomeadamente os Comandantes dos Destacamentos Territoriais, os Comandantes dos Postos Territoriais e todos os seus militares, que me permitiram ter uma amostra consistente e fidedigna e alcançar os desideratos a que me propus, sem eles este trabalho nunca seria possível.

Aos meus Comandantes pelo apoio incondicional, compreensão e flexibilidade que sempre demonstraram ao longo de todo este desafiante percurso.

De uma forma mais difusa, mas não menos importante, um agradecimento a todos os camaradas, amigos e colegas que me apoiaram e nunca desistiram de mim neste caminho.

E como por vezes o mais importante fica para o fim, um Obrigado à minha Família pelo apoio inestimável ao longo desta etapa na descoberta da gestão de recursos humanos, pela compreensão da minha indisponibilidade, por confiarem em mim, e acima de tudo por me permitirem ser quem sou.

A todos aqueles que, a cada dia, fazem do mundo um lugar melhor, o meu obrigado!

Liderança autêntica e personalidade: Implicações nos resultados da liderança

Resumo

Esta investigação procura aferir se a liderança autêntica e a personalidade de um líder têm implicações significativas nos resultados da liderança. Para tal, foram verificadas as relações entre a liderança autêntica, os cinco fatores da personalidade e os resultados da liderança, nomeadamente: (a) satisfação dos colaboradores com o líder; (b) eficácia percecionada do líder pelos colaboradores; (c) esforço extraordinário dos colaboradores; (d) desempenho do líder avaliado pelos superiores hierárquicos.

Foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por elementos de uma força de segurança, composta por três grupos: (a) colaboradores (n=476); (b) líderes (n=61); (c) chefia dos líderes (n=104). Os colaboradores pronunciaram-se sobre o estilo de liderança autêntica do seu Comandante tendo utilizado o *Authentic Leadership Inventory* (Neider & Schriesheim, 2011), assim como, sobre os resultados da sua liderança. Os líderes fizeram uma autoavaliação sobre a perceção da sua personalidade através do *Big Five Inventory* (John, Naumann & Soto, 2008), e por fim, os superiores hierárquicos avaliaram o desempenho do líder.

Os resultados apontam para uma relação significativa positiva entre o constructo da liderança autêntica com ambas as variáveis dos resultados da liderança. Quanto à relação entre a personalidade e os resultados da liderança percecionados pelos colaboradores, verificou-se que a extroversão e a amabilidade apresentam resultados significativos positivos, e o neuroticismo resultados significativos em sentido negativo, sendo que, nos resultados da liderança percecionados pelos superiores hierárquicos, são apenas significativos a extroversão em sentido positivo e o neuroticismo em sentido negativo.

Como tal, releva-se a importância que a liderança autêntica e a personalidade de um líder podem ter nos resultados da ação de liderança, discutindo-se estas implicações para a gestão de recursos humanos no contexto organizacional.

Palavras-chave: Liderança autêntica; Personalidade; Modelo dos cinco fatores; Resultados de liderança; Guarda Nacional Republicana

Authentic Leadership and Personality: Implications for Leadership Outcomes

Abstract

This research seeks to find if authentic leadership and personality of a leader have significant implications on the results of his leadership. The relationships between authentic leadership and the five personality factors were verified with the results of the leadership: (a) satisfaction of the collaborators with the leader; (b) perceived effectiveness of the leader by the collaborators; (c) extraordinary effort of collaborators; (d) performance of the leader evaluated by the hierarchical superiors.

We used a convenience sample from a security force elements, composed by three groups: (a) collaborators (n = 476); (b) leaders (n = 61); (c) hierarchical superiors (n = 104). The collaborators evaluated the authentic leadership style of their Commander with the Authentic Leadership Inventory (Neider & Schriesheim, 2011), as well as the results of their leadership. Leaders made a self-assessment about their personality through the Big Five Inventory (John, Naumann & Soto, 2008). The hierarchical superiors evaluated the leader's performance.

The results point to a significant positive relationship between the construct of authentic leadership with both variables of leadership outcomes. In the relationship between the personality and the results of the leadership perceived by the collaborators it was verified that extroversion and agreeableness have significant positive results. In the other hand the neuroticism have significant results in a negative sense. The results of the leadership perceived by the superiors, only extroversion have significant positive results and neuroticism in the negative sense.

Lastly we highlight the importance that authentic leadership and the personality of a leader can have in the results of a leader's command action, discussing these implications for the management of human resources in the organizational context.

Key-words: Authentic Leadership; Personality; Five Factor Model; Leadership Effectiveness;
National Republican Guard

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XIX
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO	1
1.2. IMPORTÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	1
1.3. OBJETIVO E PERGUNTA DE PARTIDA	4
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	4
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA	7
2.1. INTRODUÇÃO	7
2.2. TEORIAS DA LIDERANÇA	8
2.2.1. TEORIAS ESTABELECIDAS	9
2.2.2. TEORIAS EMERGENTES	10
2.3. A LIDERANÇA AUTÊNTICA	11
2.4. MENSURAÇÃO DO CONSTRUCTO	15
2.5. CRÍTICAS	17
2.6. IMPLICAÇÕES PARA A GRH	19
2.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO	21
CAPÍTULO 3 – PERSONALIDADE	23
3.1. INTRODUÇÃO	23
3.2. MODELO DOS CINCO FATORES	25
3.2.1. ABERTURA À EXPERIÊNCIA	26
3.2.2. AMABILIDADE	27
3.2.3. CONSCIENCIOSIDADE	28
3.2.4. EXTROVERSÃO	29
3.2.5. NEUROTICISMO	30

3.3.	MENSURAÇÃO DO CONSTRUCTO	31
3.4.	CRÍTICAS	33
3.5.	IMPLICAÇÕES PARA A GRH	35
3.6.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	37
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA LIDERANÇA		39
4.1.	INTRODUÇÃO	39
4.2.	A EFICÁCIA DA LIDERANÇA	39
4.3.	O CONTEXTO E A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	43
4.3.1.	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	44
4.3.2.	COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL.....	46
4.4.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	47
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		49
5.1.	INTRODUÇÃO	49
5.2.	MÉTODO E MODELO CONCEPTUAL.....	49
5.3.	AMOSTRA, RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	51
5.4.	HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	52
5.5.	INSTRUMENTOS DE MEDIDA	55
5.5.1.	MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	55
5.5.1.1.	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	57
5.5.1.2.	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	59
5.5.2.	MENSURAÇÃO DO MODELO DOS CINCO FATORES DE PERSONALIDADE.....	60
5.5.3.	MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DA LIDERANÇA.....	62
5.6.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	64
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		65
6.1.	INTRODUÇÃO	65
6.2.	CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	65
6.3.	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	66
6.3.1.	PRIMEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	67
6.3.2.	SEGUNDO NÍVEL DE ANÁLISE	69
6.3.1.	TERCEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	74
6.4.	ESTATÍSTICAS INDUTIVAS.....	75
6.4.1.	PRIMEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	76
6.4.1.1.	CORRELAÇÕES DE PEARSON	76
6.4.1.2.	REGRESSÕES – LIDERANÇA AUTÊNTICA E RESULTADOS DA LIDERANÇA.....	77
6.4.1.3.	DISCUSSÃO PRIMEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	78
6.4.2.	SEGUNDO NÍVEL DE ANÁLISE	79
6.4.2.1.	CORRELAÇÕES DE PEARSON	79

6.4.2.2.	REGRESSÕES – PERSONALIDADE E LIDERANÇA AUTÊNTICA	82
6.4.2.3.	REGRESSÕES – PERSONALIDADE E RESULTADOS DA LIDERANÇA	83
6.4.2.4.	DISCUSSÃO SEGUNDO NÍVEL DE ANÁLISE	84
6.4.3.	TERCEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	87
6.4.3.1.	CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS	87
6.4.3.2.	REGRESSÕES – DESEMPENHO E PERSONALIDADE	90
6.4.3.3.	REGRESSÕES – DESEMPENHO E LIDERANÇA AUTÊNTICA	91
6.4.3.4.	DISCUSSÃO TERCEIRO NÍVEL DE ANÁLISE	91
6.5.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	93
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		95
7.1.	INTRODUÇÃO	95
7.2.	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	95
7.3.	VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO E DA PERGUNTA DE PARTIDA	97
7.4.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	98
7.5.	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	99
7.6.	REFLEXÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		103
APÊNDICE A – ESTRUTURA ORGÂNICA DO DESTACAMENTO TERRITORIAL		117
APÊNDICE B – DEVERES E ATRIBUIÇÕES INERENTES ÀS FUNÇÕES DE COMANDANTE DE PTER.....		119
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO – COLABORADORES DO LÍDER.....		121
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO – LÍDERES		123
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO – SUPERIOR HIERÁRQUICO DO LÍDER.....		127

Índice de Quadros

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Quadro n° 1 – Estrutura da investigação.	4
---	---

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Quadro n° 2 – Amostra total obtida.	51
Quadro n° 3 – Hipóteses da investigação.	54
Quadro n° 4 – Estrutura do questionário da liderança autêntica.	55
Quadro n° 5 – Teste de KMO e Bartlett.	57
Quadro n° 6 – Matriz dos fatores da liderança autêntica.	58
Quadro n° 7 – Medidas de ajustamento dos modelos de liderança autêntica.	59
Quadro n° 8 – Estrutura do questionário da personalidade.	61
Quadro n° 9 – Estatísticas de confiabilidade da personalidade.	61
Quadro n° 10 – Estrutura do questionário dos resultados da liderança – colaboradores.	62
Quadro n° 11 – Estatísticas de confiabilidade resultados da liderança – colaboradores.	62
Quadro n° 12 – Estrutura dos fatores de avaliação – superiores hierárquicos.	63
Quadro n° 13 – Escala de ponderação dos fatores de avaliação – superiores hierárquicos.	64

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro n° 14 – Codificação das variáveis.	66
Quadro n° 15 – Estatísticas descritivas variáveis questionário dos colaboradores.	67
Quadro n° 16 – Estatísticas descritivas medidas de personalidade dos líderes.	72
Quadro n° 17 – Estatísticas descritivas liderança autêntica e resultados da liderança por subunidades ..	73
Quadro n° 18 – Estatísticas descritivas do desempenho.	74
Quadro n° 19 – Hipóteses da investigação.	93

Índice de Tabelas

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela nº 1 – Correlação de Pearson – Liderança autêntica e resultados da liderança.	76
Tabela nº 2 – Regressão linear – Liderança autêntica e resultados da liderança.....	77
Tabela nº 3 – Amostra – Liderança autêntica, personalidade e resultados da liderança.....	79
Tabela nº 4 – Correlações de <i>Pearson</i> – Liderança autêntica, resultados da liderança e personalidade. .	80
Tabela nº 5 – Regressão linear – Liderança autêntica e personalidade.....	82
Tabela nº 6 – Regressão linear – Resultados da liderança e personalidade.	83
Tabela nº 7 – Amostra – Liderança autêntica, personalidade e desempenho.	87
Tabela nº 8 – Correlações de <i>Pearson</i> – Desempenho, liderança autêntica e personalidade.	88
Tabela nº 9 – Regressão linear – Desempenho e personalidade	90
Tabela nº 10 – Regressão linear – Desempenho e liderança autêntica.....	91

Índice de Figuras

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Figura nº 1 – Níveis de análise da investigação.50

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Figura nº 2 – Tempo de trabalho com o líder avaliado.68

Figura nº 3 – Idade dos líderes.69

Figura nº 4 – Posto dos líderes.70

Figura nº 5 – Tempo de comando atual da Subunidade.....70

Figura nº 6 – Experiência de comando total de Postos Territoriais.....71

APÊNDICE A - ESTRUTURA ORGÂNICA DO DESTACAMENTO TERRITORIAL

Figura nº 7 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial. 117

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ALI	<i>Authentic Leadership Inventory</i>
ALQ	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i>
BFI	<i>Big Five Inventory</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
Cfr.	Conforme
DF	<i>Degrees of freedom</i>
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EP	Erro padrão
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IPIP	<i>International Personality Item Pool</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
NEO-PI-R	<i>NEO Personality Inventory Revised</i>
Nº	Número
p.	Página
PTer	Posto Territorial
RGSGNR	Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SOTRP	Secções de Operações, Treino e Relações Públicas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Std. RMR	<i>Standard Root Mean Square Residual</i>
TDA	<i>Trait Descriptive Adjectives</i>
TIPI	<i>Ten Item Personality Inventory</i>
VIF	Valor de inflação da variância

Símbolos

α	Alfa de Cronbach
β	Coeficiente padronizado beta
F	Teste F
n	Número indivíduos na amostra
ρ	Significância
r	Coeficiente de correlação (<i>Pearson</i>)
t	Teste t <i>student</i>
χ^2	Qui-Quadrado;

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

A presente investigação tem em vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, subordinando-se ao tema “Liderança Autêntica e Personalidade: Implicações nos Resultados da Liderança”.

Com a realização da presente investigação pretende-se averiguar as implicações que a liderança autêntica e a personalidade de um líder podem ter no que respeita aos resultados da sua liderança, identificando-se as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes destes constructos. A população alvo desta investigação reporta-se aos Comandantes de Posto Territorial (PTer) da Guarda Nacional Republicana (GNR) que assumem a figura de líderes, incluindo-se para a análise os dados dos respetivos inferiores e superiores hierárquicos.

1.2. Importância e justificação da investigação

Existe sempre um motivo para as nossas escolhas, podendo este ser mais ou menos claro, quer para nós, quer para as outras pessoas. Por um lado, seguindo o fio condutor de estudos anteriores (Barreira, 2014), a investigação da liderança prende-se essencialmente com uma aprendizagem contínua desta área e com as mais-valias que se podem retirar para a prática do exercício de Comando, pois, o objetivo último desta investigação, passa por obter um pouco mais de conhecimento acerca das reais implicações que decorrem da liderança neste contexto tão específico, que é onde o nosso futuro profissional se circunscreve e possivelmente onde encontra mais desafios.

Por outro lado, quer o tema da liderança autêntica, quer o tema da personalidade aplicada aos resultados da liderança, têm suscitado uma enorme atenção em múltiplos setores da vida social, económica e organizacional, pois o fator humano constitui-se como um verdadeiro critério diferenciador e elemento central numa organização (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016; Barrick & Mount, 2005; Saridakis, Lai & Cooper, 2017), pelo que é fulcral, aprofundarmos o nosso conhecimento acerca do papel da liderança e da personalidade como meio para atingir os objetivos organizacionais com mais eficácia e eficiência.

A liderança é entendida como uma condição universal e singular nas espécies, ou pelo menos, daquelas que têm cérebros e sistemas nervosos, e como tal, em qualquer atividade social,

desde os insetos aos mamíferos, conseguimos identificar a existência da liderança, seja através de uma abelha rainha ou de um macho alfa (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

Neste sentido, os mesmos autores referem que sempre que houver uma atividade social que existe uma tendência, mais ou menos importante e definida, de estrutura social e conseqüentemente existe o surgimento de um líder ou de vários líderes. Várias questões continuam por responder, nomeadamente o que causa o surgimento dessa estrutura de liderança, assim como quais os fatores que levam a que o coletivo prospere por via dessa liderança, sendo este último ponto um dos focos principais deste trabalho.

Desta forma, tem-se consolidado a tese de que as empresas que utilizam práticas de gestão mais eficazes são mais lucrativas que aquelas que não utilizam (Bloom & Van Reenen, 2007), constituindo-se a liderança como o elo influenciador de muitas das práticas de gestão, determinando conseqüentemente o destino e sucesso das organizações, e como tal, quando a liderança é eficaz, toda a organização beneficia (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Assim, e porque alguns gestores são mais eficazes do que outros, é fundamental perceber-se os fatores por detrás dessa eficácia e as possibilidades que uma organização tem em tirar proveito dessa informação.

Dinh *et al.* (2014) verificaram recentemente que há uma preocupação na investigação da liderança relativamente aos valores éticos e morais no comportamento de um líder, na medida em que os comportamentos de líderes altruístas não têm sido suficientemente estudados e explicados, mesmo pelas teorias mais abrangentes como a teoria da liderança transformacional, evidenciando-se neste grupo o constructo da liderança autêntica.

Na investigação de Avolio e Gardner (2005), verificou-se que o constructo da liderança autêntica e o seu desenvolvimento tem um potencial considerável para se relacionar com o desempenho sustentável, referindo também a importância de efetuar pesquisas futuras para aferir com maior profundidade de que maneira a liderança autêntica efetivamente contribui para se obter um melhor desempenho, quer a nível grupal, quer organizacional ao longo do tempo.

Yammarino, Mumford, Connelly e Dionne (2010) também referem a necessidade de testar proposições teóricas relacionadas com a liderança autêntica para se consolidar aquilo que se defende teoricamente.

Contudo, a literatura da liderança tem sofrido com uma proliferação de constructos, necessitando cada vez mais de uma visão e investigação integrativa que considere diferentes teorias da liderança (Dinh *et al.*, 2014), devendo também incluir discussões e testes empíricos

sobre os traços que contribuem para que os indivíduos sejam competentes nesses comportamentos de liderança (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Embora as organizações contemporâneas usem uma grande variedade de avaliações baseadas em características para a seleção de líderes (Yukl, 2010), alguns autores defendem que determinados traços de personalidade são particularmente importantes para predizer o sucesso em posições de liderança, assumindo que compreender a importância dos traços e comportamentos dos líderes como preditores de eficácia da liderança pode ajudar as organizações a melhorar suas práticas de seleção e desenvolvimento (Derue *et al.*, 2011).

Recentemente com a evolução académica na área da personalidade que durante muitos anos esteve fragmentada, nomeadamente com o surgimento do modelo dos cinco fatores, tem existido uma unanimidade e uma integração do conceito que culminou em variadíssimas meta-análises, que se estenderam inclusive para a área do comportamento organizacional (Barrick & Mount, 1991; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Ou seja, as organizações podem beneficiar ao incluir determinados aspetos de personalidade em vez de somente incluírem, por exemplo medidas de inteligência ao selecionar indivíduos para cargos de liderança.

Por fim, e ainda numa perspetiva interacionista, Barrick e Mount (2005) defendem que também se deve incluir o contexto como forma de compreender plenamente como a personalidade se relaciona com o comportamento no trabalho, até porque várias pesquisas sugerem que o contexto em que o comportamento é avaliado pode desempenhar um papel importante, pois também se tem verificado que a expressão da personalidade varia de acordo com o tipo de situação (Tett & Burnett, 2003).

Em termos práticos para a gestão de recursos humanos (GRH) e para a GNR em específico, o conhecimento acerca da liderança autêntica e da personalidade e o seu impacto na eficácia da liderança, poderão ajudar a otimizar as práticas de recrutamento e seleção, assim como a formação e desenvolvimento de futuros líderes organizacionais.

1.3. Objetivo e pergunta de partida

O objetivo central desta investigação passa por aferir se a liderança autêntica e a personalidade de um Comandante da GNR têm implicações significativas nos resultados da sua liderança.

Como tal, propomo-nos responder à pergunta de partida: **A liderança autêntica e a personalidade de um Comandante da GNR são significativas para a sua ação de comando?**

Neste sentido, vai-se procurar verificar se existem relações significativas, determinando a sua magnitude e direção, entre a liderança autêntica e os cinco fatores da personalidade, com os resultados da liderança, nomeadamente com: (a) satisfação dos colaboradores com o líder; (b) eficácia percebida do líder pelos colaboradores; (c) esforço extraordinário dos colaboradores; (d) desempenho do líder avaliado pelos superiores hierárquicos.

1.4. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

A presente investigação divide-se em três fases principais (Fortin, 1999), nomeadamente: (a) fase conceptual; (b) fase metodológica; (c) fase empírica, conforme se indica no Quadro nº 1.

Quadro nº 1 – Estrutura da investigação.

Fase conceptual	Capítulo 1 - Introdução
	Capítulo 2 - Liderança
	Capítulo 3 - Personalidade
	Capítulo 4 - Resultados da liderança
Fase metodológica	Capítulo 5 – Metodologia de investigação
Fase empírica	Capítulo 6 - Apresentação, análise e discussão dos resultados
	Capítulo 7 - Conclusões e recomendações

No capítulo 1 procura-se enquadrar a investigação e demonstrar a sua importância, assim como enunciar o objetivo e a pergunta de partida e a estrutura geral do trabalho.

Posteriormente, apresenta-se a revisão da literatura que se dividiu em 3 capítulos, nos quais se procura explicitar o quadro de referência usado na investigação quanto à liderança, personalidade e aos resultados da liderança.

No capítulo 2 são então abordadas as teorias conceptuais da liderança, sendo sumariamente enunciadas as teorias estabelecidas e as teorias emergentes, culminando na

explicação da liderança autêntica, na sua forma de mensuração e nas críticas associadas, fazendo-se por fim uma ligação com as implicações práticas para a GRH.

No capítulo 3 abordou-se a conceptualização da personalidade, dando-se ênfase ao modelo dos cinco fatores, especificando cada um deles, assim como as principais relações que a investigação científica tem vindo a estabelecer, passando para a sua forma de mensuração, críticas associadas e por fim a ligação que pode haver com as práticas de GRH.

No último capítulo da revisão da literatura é explicitado o tema dos resultados da liderança, caracterizando alguns entendimentos sobre o que é de facto a eficácia da liderança e como pode ser medida, culminando com a descrição do contexto da GNR, nomeadamente a sua missão, visão e valores e por fim a descrição da função dos comandantes de PTer.

O Capítulo 5 explica a metodologia seguida nesta investigação, nomeadamente o método e o modelo conceptual adotado, a caracterização da amostra e os procedimentos de recolha utilizados, assim como a definição e justificação das hipóteses de investigação e por fim uma análise aos instrumentos de medida utilizados, realizando-se para instrumento da liderança autêntica medidas de análise fatorial exploratória e confirmatória, procurando-se aferir a fiabilidade dos instrumentos.

No Capítulo 6 é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados, começando-se por se apresentar uma análise descritiva das variáveis segundo os diferentes níveis de análise, e culminando com a análise das estatísticas indutivas, fazendo-se uma discussão dos resultados após a análise dos mesmos consoante os três níveis de análise apresentados.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as principais conclusões desta investigação, fazendo-se uma verificação das hipóteses e consequentemente do objetivo da investigação e por fim são tecidas algumas considerações relativamente às limitações da investigação assim como a sugestões para futuras investigações e uma reflexão final sobre o trabalho elaborado.

CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA

2.1. Introdução

Neste capítulo procura-se desenvolver uma maior compreensão do conceito da liderança de forma geral e do constructo da liderança autêntica em particular, nomeadamente: (a) qual o seu enquadramento no espectro da liderança, (b) as suas componentes, (c) de que forma pode ser medida, (d) as críticas à teoria da liderança autêntica, (e) e por fim as implicações para a GRH.

Como tal, para que o conceito da liderança autêntica possa ser explorado na sua plenitude, importa fazer o seu enquadramento naquilo que são as teorias da liderança.

Atualmente, o conhecimento e pesquisa que envolve o campo da liderança é vasto, sendo uma área complexa onde muitas teorias, abordagens e modelos foram sendo desenvolvidos na tentativa de compreender o mais possível o que é de facto ‘a liderança’, contudo, não existe nenhuma definição globalmente aceite de liderança, pois há tantas definições quantas as pessoas que a tentaram definir (Dinh *et al.*, 2014; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Coglisier, 2010; Stogdill, 1974).

Yukl (2010) afirma que, como em todos os constructos em ciências sociais, a definição de liderança é arbitrária e muito subjetiva, e como tal algumas definições são mais úteis do que outras, não existindo por si só uma definição correta, dependendo do nosso propósito, resultados esperados e bases filosóficas.

Ainda assim, é comumente aceite que a liderança, como constructo social que é: (a) envolve pessoas; (b) implica uma interação dinâmica entre indivíduos e grupos; (c) enfatiza a influência que é exercida sobre os indivíduos; (d) resulta na realização de tarefas através de algum objetivo e visão (Avolio & Gardner, 2005), possuindo também vários níveis de análise, podendo produzir resultados do topo da hierarquia para a base ou da base para o topo da hierarquia (Yammarino & Dansereau, 2011).

Neste sentido, entendemos a liderança como “a capacidade de um indivíduo em influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso da organização” (House *et al.*, 1999, p.184).

Um líder pode então trabalhar o clima e a cultura organizacional, moldando as normas éticas que se traduzem em determinados comportamentos do grupo numa direção pretendida, ou por outro lado, um líder pode trabalhar diretamente com os indivíduos alinhando os seus valores

com aquilo que é a missão da organização, quer seja por aplicação de códigos de conduta, quer seja moldando o comportamento ético (Dinh *et al.*, 2014). Como processos de baixo para cima temos a influência que os colaboradores exercem e as suas dinâmicas intrapessoais que são importantes para perceber como o líder se molda a essas características particulares e como os resultados são influenciados por esses aspetos (Dinh & Lord, 2012).

George, Sims, McLean e Mayer (2007) referem que nos últimos 50 anos, investigadores da área da liderança realizaram mais de 1000 estudos na tentativa de determinar qual a teoria e estilo definitivo, assim como quais são as características ou traços de personalidade dos grandes líderes, contudo nenhum desses estudos produziu um perfil definitivo e unânime daquilo que é um “líder ideal”, e como tal, importa nesta fase inicial, descrever e compreender os processos teóricos associados às teorias da liderança para nos auxiliar no desenvolvimento de uma agenda mais direcionada para a pesquisa da liderança autêntica que tenha relevância direta para a prática organizacional atendendo à complexidade do fenómeno e aos vários níveis de análise e fatores mediadores.

2.2. Teorias da liderança

O interesse crescente de diversos investigadores e práticos na área da liderança revolucionou a maneira como hoje entendemos os fenómenos da liderança, tendo a pesquisa académica sobre testemunhado um aumento dramático ao longo da última década, resultando no desenvolvimento de diversas teorias de liderança (Gardner *et al.*, 2010).

As teorias da liderança enfatizam uma multiplicidade de resultados, que vão desde a forma como os líderes são percebidos, até à forma como os líderes afetam determinado tipo de desempenho, seja a nível individual, de equipa, de grupo ou mesmo organizacional, portanto, não é surpreendente que a liderança envolva cerca de 66 abordagens teóricas e uma grande diversidade de abordagens metodológicas (Dinh *et al.*, 2014).

Dinh *et al.* (2014) fazem um importante ponto de situação destas teorias e pesquisas na área da liderança separando as mesmas em dois grupos principais, as ‘teorias estabelecidas’ e as ‘teorias emergentes’.

2.2.1. Teorias estabelecidas

Nas teorias estabelecidas aquelas que têm recebido maior atenção por parte dos investigadores foram:

As teorias neo-carismáticas, de onde se destaca a teoria mais estudada de sempre, a liderança transformacional que se foca essencialmente nas expectativas de alto desempenho, no *empowerment*, estimulação intelectual, na visão, comunicação inspiradora e influência (Bass, 1997; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Assim como a liderança carismática que é assente no líder extrovertido com comportamentos não convencionais, que atua como agente da mudança, sensível às necessidades dos seguidores, com uma orientação tendo em conta o risco e uma visão estratégica (Yukl, 1999), a liderança transacional tem o seu foco nas recompensas contingentes entre líder-liderados e num esclarecimento das responsabilidades dos subordinados (Bass, 1997; Bass et al., 2003). Contudo, apesar destas serem as teorias mais estudadas, a definição multidimensional da liderança carismática-transformacional tem sido criticada, nomeadamente pela sua validade de construção e especificação insuficiente de processos causais (Van Knippenberg & Sitkin, 2013), pelo que se deve apostar no desenvolvimento e progresso teórico com transposição para a prática, nomeadamente através de teorias emergentes que procuram resolver estas questões, como é exemplo a teoria da liderança autêntica (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011) abordada no seguimento desta exposição inicial.

As teorias do processamento da informação da liderança, com os estudos do conhecimento dos líderes e seguidores, que se focam numa abordagem mais cognitiva do processo da tomada de decisão (Lord & Shondrick, 2011).

As teorias do intercâmbio sociais e liderança relacional, de onde se destaca a teoria das trocas entre líderes-seguidores (Brower, Schoorman, & Tan, 2000) que tem como base a confiança interpessoal e o intercâmbio relacional que se cria entre líderes e liderados.

As teorias disposicionais, tipicamente clássicas, com os estudos dos traços dos líderes que abordam as diferenças individuais no campo da liderança, assim como novas abordagens que se focam na natureza dos traços de gestão, nas habilidades e competências, e consequentes relevâncias situacionais destas habilidades e perfis motivacionais (Zaccaro, 2007).

Existem contudo outras teorias estabelecidas, que têm recebido menos interesse de investigação, das quais fazem parte, entre outras, as teorias ligadas à diversidade e

interculturalidade na liderança, as teorias centradas nos seguidores, teorias comportamentais e de contingência e por fim as teorias focadas no poder e influência da liderança (Dinh *et al.*, 2014)

2.2.2. Teorias emergentes

No que concerne às teorias emergentes, Dinh *et al.* (2014) elencam também aquelas com maior número de investigações das quais se destacam:

As teorias da liderança estratégica que abordam fenômenos da liderança aos mais altos níveis das organizações, nomeadamente como os líderes de topo influenciam o desempenho organizacional, tendo como foco de análise os CEO's ou outros escalões superiores nas organizações. Incluem-se nesta teoria também algumas investigações que analisam liderança com impacto público e social como presidentes e políticos em geral, já que esses indivíduos exercem uma gestão de topo, determinam estratégias e existem condições para se conseguir analisar o seu sucesso ou fracasso em iniciativas públicas em paralelo com os seus homólogos corporativos (Vera & Crossan, 2004).

As teorias da liderança de equipas, onde se procura estudar o processo dinâmico numa equipa ou grupo a um nível de gestão mais direta numa organização, nomeadamente como os líderes criam e lidam com equipas com eficácia, dando-se ênfase à tomada de decisão numa equipa de trabalho (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

As teorias contextuais focadas na complexidade dos sistemas liderança, de onde sobressai a teoria contextual da liderança que foca a sua atenção nos diferentes contextos em que a liderança é aplicada com o objetivo de determinar de que forma o contexto organizacional tem impacto no comportamento e eficácia do líder (Porter & McLaughlin, 2006), assim como as teorias dos sistemas adaptativos complexos que descrevem o processo adaptativo de um líder que o leva a conseguir ter sucesso em ambientes desfavoráveis (Schneider & Somers, 2006).

As teorias do desenvolvimento e emergência da liderança, que têm como base o processo no qual um líder adquire as capacidades da liderança, focando-se no reconhecimento dado pelos liderados e no desenvolvimento da liderança em si, incluindo-se nestas investigações a formação e desenvolvimento em liderança e as suas condições facilitadoras, assim como a identificação, seleção e avaliação de líderes (Day, 2011).

E por fim, as teorias da liderança ética e moral, que têm em comum os comportamentos altruístas dos líderes, e nas quais se investigam as prioridades morais do líder, nomeadamente como a orientação ética afeta o desenvolvimento da liderança, assim como a importância e as

consequências da ética para a liderança (Brown, Treviño & Harrison, 2005), incluindo-se nesta abordagem a teoria da liderança autêntica abordada nesta investigação que neste campo é a mais estudada segundo Dinh *et al.* (2014).

Para além das teorias elencadas que tem sido aquelas com maior exposição científica, temos outras teorias emergentes menos estudadas como são exemplo as teorias focadas na liderança pela criatividade e inovação, as teorias da liderança baseadas na identidade social, liderança das emoções, liderança destrutiva, e e-liderança (Dinh *et al.*, 2014).

Neste sentido, importa então especificar dentro das teorias da liderança ética e moral a abordagem da liderança autêntica.

2.3. A liderança autêntica

As raízes modernas da liderança autêntica remontam possivelmente ao estudo de Henderson e Hoy (1983) onde se abordou a autenticidade dos líderes, contudo, foi apenas nos últimos 20 anos que o interesse pelo constructo da liderança autêntica se acentuou, fruto essencialmente da falta de confiança pública nos líderes empresariais e políticos, assim como uma preocupação com os seus comportamentos impróprios e as insuficiências que revelaram nestes aspetos os modelos clássicos de liderança (Avolio *et al.*, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; George, 2003).

A idealização da teoria da liderança autêntica foi impulsionada pelas preocupações sobre a conduta ética dos líderes de hoje em dia, seja a nível governamental seja corporativo (Gardner *et al.*, 2011), referindo-se que cada vez mais «as pessoas procuram líderes que possam restaurar a confiança nas instituições e reforçar a sua confiança de que podem alcançar, em conjunto, um mundo melhor e mais seguro» (Eagly, 2005, p.460), sendo cada vez mais evidente que se necessita de novos tipos de líderes (George *et al.*, 2007).

Vários profissionais na área da liderança têm vindo a demonstrar estas preocupações indicando a necessidade de um novo tipo de liderança mais genuína e baseada em valores, nomeadamente Bill George na sua publicação 'Authentic Leadership' (George, 2003) e posteriormente com o best seller 'True North: Discover Your Authentic Leadership' (George & Sims, 2007) assim como Kevin Cashman com 'Leadership from the Inside Out' (Cashman, 1998, 2008) e 'Awakening the Leader Within' (Cashman, 2003).

No âmbito académico a investigação na liderança autêntica foi estimulada pela publicação de Luthans e Avolio (2003), na qual os autores apelaram por mais pesquisas académicas nesta

área, tendo em 2005 o seu *boom* de crescimento com o 'Ciclo de conferências do Instituto de Liderança Gallup - Nebraska', que incentivou a que fossem produzidas 24 publicações em 2005 (Gardner *et al.*, 2011), que se focaram essencialmente no desenvolvimento da teoria da liderança autêntica, muitas delas incluídas numa edição especial do jornal académico, *The Leadership Quarterly* (Volume 16, 3ª Ed).

Temos então, que a liderança autêntica é um constructo recente e emergente na área da liderança, que tem atraído uma considerável atenção, quer no meio académico, quer na literatura de profissionais da área, e que pode ser entendida como um constructo base que está subjacente a todas as formas positivas de liderança e ao seu desenvolvimento (Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2011; George & Sims, 2007; May *et al.*, 2003).

George *et al.* (2007), referem que todos nós temos a capacidade de inspirar e capacitar os outros, contudo, devemos em primeiro lugar estar dispostos a dedicarmo-nos ao nosso próprio crescimento e desenvolvimento pessoal como líderes, pois, como nos referem Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004), um líder autêntico é alguém que sabe quem é, que sabe o valor que tem, e que sabe aquilo em que acredita, agindo com base nessas crenças e valores sendo sempre transparente com as outras pessoas.

Um dos pontos de partida para compreendermos a liderança autêntica é pois a autenticidade, que pode ser descrita como o ato de possuir as nossas próprias experiências, onde se incluem os pensamentos, necessidades, desejos ou crenças, agindo de acordo com o verdadeiro 'eu' e expressando o que realmente se pensa e acredita, ou seja, a jornada para a liderança autêntica começa com a compreensão da nossa história de vida, pois é através dela, que obtemos o contexto para as nossas experiências e a inspiração necessária para causar um impacto no mundo (George *et al.*, 2007), e como tal, conhecer o nosso 'eu autêntico' requer coragem e honestidade para nos auto examinarmos e enfrentarmos as nossas experiências, pois ninguém pode ser autêntico tentando imitar outra pessoa. Podemos sim, aprender com as experiências dos outros, contudo, George *et al.* (2007) referem que as pessoas confiam em nós quando somos genuínos e autênticos, e não uma réplica de outra pessoa.

No entanto, Erickson (1995) adverte que devemos ter em consideração que uma 'autenticidade completa' deve ser entendida como um mero ideal, e como tal, não deve ser concebida como uma condição, pois as pessoas nunca são completamente autênticas ou inautênticas, devendo então ser caracterizada como uma mera descrição de uma pessoa que pode estar a ser mais ou menos autêntica.

Uma das primeiras perspectivas acerca da liderança autêntica foi apresentada por Bass e Steidlmeier (1999) que sugeriram que a mesma era uma extensão da liderança transformacional, sendo o líder essencialmente um agente moral que permite aos seus seguidores realizar ações nobres, justas e legítimas, pois no seu ponto de vista os líderes são “autenticamente transformacionais quando aumentam a sua consciência naquilo que é correto, bom, importante e bonito, quando ajudam os seus seguidores a elevar as necessidades de realização pessoal e auto atualização, quando promovem nestes uma maior maturidade moral e os movem pelo bem do grupo, da organização ou da sociedade” (p.9).

Luthans e Avolio (2003) vieram clarificar o conceito, definindo a liderança autêntica como “um processo que engloba as capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior auto consciência, comportamentos positivos auto regulados por parte dos líderes e liderados, promovendo um auto desenvolvimento positivo (p.243), referindo que o líder autêntico é alguém “confiante, esperançoso, otimista, resiliente, com ética e moral, orientado para o futuro e que dá prioridade ao desenvolvimento dos seus seguidores para que estes também sejam líderes” (p.243).

Mais tarde, Avolio *et al.* (2004) desenvolveram um quadro teórico do processo de influência da liderança autêntica, referindo que esta envolve essencialmente três capacidades psicológicas positivas que os líderes autênticos possuem e incutem nos outros: (a) esperança, (b) confiança e (c) otimismo:

(a) A esperança deriva de um estado motivacional positivo, associado a uma sensação de sucesso e auto eficácia, referindo-se que os líderes autênticos “têm a capacidade de permanecer com altos níveis de esperança e confiança, pelo que podem melhorar a esperança dos seus seguidores, não só pela sua força de vontade, mas também incluindo nos seus comentários aspetos positivos da direção a seguir que melhorem a sensação de auto eficácia do seguidor” (Avolio *et al.*, 2004, p.809).

(b) A confiança é entendida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar determinada vulnerabilidade com base em expectativas positivas, ou atributos de outra pessoa, o que na liderança autêntica se traduz na capacidade que o líder tem para promover a confiança dos outros nele próprio através da sua própria capacidade, benevolência e integridade (Avolio *et al.*, 2004).

(c) O otimismo está incluído num campo mais amplo das emoções positivas, defendendo-se que a liderança autêntica “influencia o otimismo dos seguidores através de uma

identificação com os próprios seguidores e pela evocação das emoções positivas nestes (Avolio *et al.*, 2004, p.814).

Após este trabalho conceptual inicial, várias investigações surgiram e o conceito foi sendo refinado, assumindo-se a liderança autêntica como um conceito base que tem subjacente aspetos positivos da liderança carismática, transformacional, espiritual e ética, pois estas encontram-se enraizadas conceptualmente no comportamento organizacional positivo (Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Luthans, Luthans, Hodgetts & Luthans, 2001).

Neste pressuposto, Ilies *et al.* (2005) desenvolveram um modelo da liderança autêntica baseado em estudos da psicologia positiva, referindo que os líderes autênticos são profundamente conscientes dos seus valores e crenças, são genuínos e confiáveis, possuem altos níveis de autoconfiança e estabilidade, tendo também uma preocupação com o desenvolvimento dos seus seguidores, e como tal influenciam positivamente os comportamentos por parte destes, chegando estes autores a quatro componentes da liderança autêntica:

(a) Autoconsciência, refere-se à ação do líder em ter consciência e confiança nas suas próprias características pessoais, nos seus valores, motivos, sentimentos e cognições (Ilies *et al.*, 2005). A autoconsciência implica que um indivíduo esteja ciente dos seus pontos fortes e fracos assim como entender as suas emoções e a própria personalidade, componente essencial também na inteligência emocional e na eficácia da liderança (Mayer, Salovey & Caruso, 2008);

(b) Processamento imparcial, é segundo os autores «o cerne da integridade pessoal e do carácter» (Ilies *et al.*, 2005, p. 379), na medida em que os líderes com estas características tendem a ser mais objetivos, aceitando os seus atributos e qualidades, quer positivas, quer negativas, assim como informações de avaliação exteriores, não entrando em negação, nem distorcendo ou exagerando a realidade, permitindo desta forma interpretar de forma mais precisa o *feedback* recolhido assim como melhorar a tomada de decisão;

(c) Comportamento autêntico, reporta-se à forma como os líderes agem de acordo com o 'seu verdadeiro eu', nomeadamente se “agem de acordo os seus valores, preferências e necessidades em vez de agir apenas para agradar aos outros, ou para obterem recompensas ou evitar punições atuando com falsidade” (Ilies *et al.*, 2005, p. 380);

(d) Orientação relacional autêntica, é a última componente que, embora distinta, está intimamente ligada com as anteriores na medida em que envolve a valorização e o esforço do líder para alcançar a abertura e a veracidade nos relacionamentos que o líder tem com as outras

peessoas, o que permite o desenvolvimento da intimidade e da confiança mútua numa relação, “possibilitando que os outros vejam os aspetos pessoais tanto bons como maus, o que potencia uma relação positiva com os outros” (Ilies *et al.*, 2005, p.382).

Após alguns refinamentos do conceito, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) definiram a liderança autêntica como “um padrão de comportamentos do líder que se baseia e promove, capacidades psicológicas positivas, um clima ético positivo, fomentando maior auto consciência, uma perspetiva moral interna, processamento equilibrado da informação e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo um auto desenvolvimento positivo” (p.94).

2.4. Mensuração do constructo

Um dos problemas mais significativos e recorrentes nas pesquisas da liderança é a falta de medidas psicometricamente sólidas para medir os diferentes constructos, na medida em que os atributos ligados à liderança são maioritariamente percebidos, pelo que são necessários instrumentos de medida precisos (Schriesheim, Alonso & Neider, 2008).

Apesar do modelo de Ilies *et al.* (2005), descrever os comportamentos potenciais do líder autêntico, assim como os seus antecedentes e os resultados associados, existiu uma necessidade de mensurar o constructo com vista ao avanço científico com medidas psicometricamente sólidas como referiu Cooper *et al.* (2005), e neste sentido Walumbwa *et al.* (2008) propuseram-se desenvolver e validar um instrumento de medida para a liderança autêntica que apelidaram de *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) composto por 16 itens e quatro dimensões:

(a) Autoconsciência, “demonstra a compreensão que o líder tem acerca do sentido do mundo e de como esse processo afeta a maneira como ele se vê a si mesmo ao longo do tempo, referindo-se também à compreensão dos seus pontos fortes e fracos e à natureza multifacetada do seu ‘eu’, onde se inclui a visão do ‘eu’ através da exposição aos outros, e o impacto que se tem sobre as outras pessoas” (p.95).

(b) Transparência relacional, “refere-se à apresentação do ‘eu autêntico’ perante os outros, contrariamente a um ‘falso eu’. Este comportamento promove a confiança através de divulgações que envolvem a partilha aberta de informações, pensamentos e sentimentos verdadeiros, enquanto se tenta minimizar as exibições de emoções inapropriadas” (p.95).

(c) Processamento equilibrado de informação, “refere-se a líderes que mostram que analisam objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão. Esses líderes também solicitam visões que desafiem as suas posições mais vincadas.” (p.95).

(d) Perspetiva moral interna, “refere-se a uma forma interiorizada e integrada de auto regulação. Este tipo de auto regulação é orientado por padrões e valores morais internos vs. pressões grupais, organizacionais e sociais, e resulta na tomada de decisões e comportamentos expressos que são consistentes com esses valores interiorizados” (p.96).

Walumbwa *et al.* (2008) construíram o seu instrumento de medida através de uma revisão de várias contribuições teóricas que foram sendo relacionadas com a liderança autêntica abrangendo múltiplas disciplinas, o que foi um passo importante e absolutamente necessário para estabelecer uma solidez psicométrica e conseqüentemente uma possibilidade maior de investigações futuras.

Contudo, esse trabalho tem alguns aspetos que devem ser considerados para a sua aplicação, tendo Neider e Schriesheim (2011) apontado alguns entraves à sua aplicação, nomeadamente: (a) o facto de ter disponíveis apenas 8 dos 16 itens, sendo um instrumento protegido comercialmente por direitos de autor; (b) o seu processo de criação de itens, que apesar de ter sido baseado numa extensa análise da literatura, a sua validação dependeu principalmente dos julgamentos subjetivos de um pequeno grupo de doutorandos e outros especialistas no assunto; (c) questões do processo de validação quantitativo, nomeadamente a necessidade de análise unidirecional da variância e dos fatores/componentes para aperfeiçoar e fortalecer a atribuição de itens; (d) a ambiguidade conceptual considerável quanto à diferença com constructos de liderança relacionados, em particular a validade discriminante com a liderança transformacional, que pode estar associado aos problemas de validade de construção do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) usado no ALQ; (e) as análises fatoriais de confirmação que indicaram que um modelo de segunda ordem tinha um ajuste melhor que o modelo de quatro fatores correlacionado com o modelo de primeira ordem.

Como tal, Neider e Schriesheim (2011) procuraram criar um novo instrumento de medida da liderança autêntica, *Authentic Leadership Inventory* (ALI), através das mesmas dimensões mas com procedimentos de avaliação mais rigorosos evitando os problemas anteriormente elencados.

2.5. Críticas

Apesar da teoria da liderança autêntica, com mais domínio e aceitação no meio académico ser a de Luthans e Avolio (2003), Avolio e Gardner (2005) e Gardner *et al.* (2005), que está profundamente enraizada na literatura da psicologia social, existem outras abordagens alternativas que têm sido investigadas como Ladkin e Taylor (2010) e Algera e Lips-Wiersma (2012), e que têm resultado em algumas críticas ao modelo inicial, nomeadamente Algera e Lips-Wiersma (2012) consideram que: (a) a inautenticidade é inevitável, (b) a autenticidade requer a criação de um significado próprio, (c) que a autenticidade não implica congruência de metas e valores, (d) que a autenticidade não é intrinsecamente ética.

Algera e Lips-Wiersma (2012) procuram o seu suporte factual na teoria existencialista que fornece implicações diferentes para a liderança autêntica comparativamente à abordagem inicial focada numa perspetiva de psicologia social, defendendo nomeadamente que apesar da origem da liderança autêntica reconhecer a autenticidade como um conceito multinível complexo, essas implicações foram sendo ignoradas pelas várias investigações que leva a que o conceito atualmente seguido pela liderança autêntica seja direcionado simplesmente para a gestão e não para a melhoria do comportamento ético e do trabalho em si, pelo que enfatizam a importância da liberdade individual e da responsabilidade em ser autêntico, referindo contudo que esta autenticidade requer uma responsabilidade coletiva da própria organização, propondo que a teoria da liderança autêntica inclua os problemas das tensões geradas pelo: (a) poder dentro das organizações, (b) o propósito das organizações, (c) tempo disponível como um recurso escasso, que são fatores que desafiam a autenticidade dos líderes nas organizações, pelo que devem ser também objeto de análise.

Por outro lado, uma das observações mais comuns apontada na liderança autêntica prende-se com a ligação com outros constructos como o da liderança transformacional, e neste sentido, Banks *et al.* (2016) procuraram na sua meta-análise averiguar a redundância entre os constructos da liderança autêntica e da liderança transformacional e descrever a validade incremental de um constructo sobre o outro e eventuais contribuições para explicação de resultados da liderança, nomeadamente sobre (a) satisfação do colaborador no trabalho, (b) satisfação do colaborador com o líder, (c) comportamentos de cidadania organizacional, (d) desempenho do grupo/organização e (e) eficácia do líder.

Os seus resultados revelam que existe uma relação entre a liderança autêntica e transformacional com uma magnitude considerável ($r=.72$) sugerindo uma redundância de

constructos, contudo este resultado reporta-se a 23 estudos realizados com todas as medidas da liderança autêntica, sendo que 6 desses estudos (onde não se especifica se são todos medidos com o ALI), apresentam uma relação menor, mas ainda assim considerável de $r=.63$.

Estes resultados indicam uma forte sobreposição entre a liderança autêntica e transformacional, o que, conforme os autores indicam, estes dois constructos podem não ser autónomos o que contraria tanto a investigação do primeiro instrumento de medida, o ALQ (Walumbwa *et al.*, 2008), como o ALI (Neider & Schriesheim, 2011), ainda assim, importa reter que nesta investigação não foi possível fazer uma comparação entre os resultados obtidos entre o ALQ (Walumbwa *et al.*, 2008) e o ALI (Neider & Schriesheim, 2011) devido ao número ainda reduzido de investigações com esta última medida, assim como as limitações de comparação com as medidas de liderança transformacional associadas, nomeadamente um dos principais problemas levantados por Neider e Schriesheim (2011) relativamente ao ALQ que foi a comparação com o MQL que é a medida mais usada para aferir a liderança transformacional que comporta problemas de validade de construção.

Contudo, observando a validade incremental da liderança autêntica com a liderança transformacional, os autores verificaram que nenhum dos constructos parece aumentar a validade incremental do outro, sendo que no geral a liderança transformacional mostrou um maior domínio na satisfação do colaborador (57,7% vs.42,3%), satisfação do colaborador com o líder (56,2% vs. 43,8%), eficácia da liderança (58,3% vs. 41,7%) desempenho das tarefas (77,6% vs. 22,4%). Ainda assim, estas diferenças não tem muita expressão com a exceção do desempenho das tarefas. Por outro lado, a liderança autêntica mostrou maior dominância e com uma magnitude consideravelmente superior nos casos de desempenho do grupo ou da organização (78,6% vs. 21,4%) e comportamentos de cidadania organizacional (79,9% vs. 20,1%). Ainda assim, como os próprios autores fazem notar, deve-se ter a maior cautela na interpretação destes resultados fruto dos constrangimentos anteriormente elencados.

Em suma, Banks *et al.* (2016) referem que enquanto a liderança transformacional reflete um foco a nível individual centrado no desempenho da tarefa e eficácia do líder, a liderança autêntica reflete um foco a um nível mais coletivo.

Por contraste a liderança autêntica ao permitir que os líderes e os seus colaboradores se mantenham fieis aos seus valores, identidade, emoções e objetivos (Avolio *et al.*,2005), reflete um foco mais difuso com especial incidência nos interesses do coletivo, o que pode explicar o facto

da liderança autêntica estar mais fortemente associada a níveis elevados de desempenho organizacionais e de grupo (Banks *et al.*, 2016).

Por fim, Banks *et al.* (2016) consideram que é importante existir um refinamento adicional do ALQ, bem como a continuação da aplicação do ALI para que se melhore a compreensão que se tem atualmente sobre a liderança autêntica e eventualmente o seu relacionamento com a liderança transformacional ou outras teorias da liderança.

2.6. Implicações para a GRH

A liderança autêntica é considerada um importante recurso organizacional, argumentando-se que a mesma se estende muito para além do sucesso pessoal, contribuindo para melhorias a nível organizacional e social (Avolio, *et al.*, 2004; Laschinger & Fida, 2014).

Banks *et al.* (2016) verificaram na sua meta-análise que a liderança autêntica tem uma correlação forte com a satisfação no trabalho ($r=.53, k=16, N=4,084$), com a satisfação dos colaboradores com o líder ($r=.66, k=6, N=1,318$), com o desempenho do grupo/organização ($r=.40, k=4, N=333$), com a eficácia do líder ($r=.58, k=7, N=1,431$) e relação líder-liderado ($r=.65, k=6, N=2,083$) assim como com os comportamentos de cidadania organizacional ($r=.48, k=10, N=2,309$) e em menor magnitude com a performance da tarefa ($r=.14, k=9, N=2,054$).

Foram também encontradas correlações entre a liderança autêntica e outros importantes comportamentos e atitudes de trabalho, como o comprometimento organizacional ($r=.51, k=17, N=4,077$), e com uma relação negativa com comportamentos de trabalho contraproducentes ($r=-.31, k=3, N=1,549$) e com intenções de turnover ($r=-.21, k=5, N=1,149$), importando referir que nestes últimos os resultados devem ser analisados com precaução devido ao número reduzido de estudos em análise.

Neste sentido, verifica-se que a liderança autêntica está intimamente relacionada com importantes resultados em termos de atitudes e comportamentos organizacionais, sendo aferido que, em comparação com outras formas de liderança, nomeadamente com a liderança transformacional, “reflete um foco mais difuso que vai além do desempenho” (Banks *et al.*, 2016, p.643), tendo sido ligada também ao capital psicológico positivo dos seguidores assim como ao seu bem-estar (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012), assim como, de forma negativa, ao *burnout* e ao stresse (Laschinger & Fida, 2014; Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Como tal, importa perceber como pode ser encarado o desenvolvimento da liderança. Beddoes-Jones e Swailes (2015) referem que este desenvolvimento implica um processo de mudança, que pode ocorrer naturalmente ao longo do tempo, no local de trabalho, ou pode ser acelerado, e facilitado através de programas que visem o desenvolvimento em torno das necessidades específicas de indivíduos ou grupos. Estes programas de desenvolvimento de liderança levam a resultados mais eficazes por parte dos líderes, contudo, implicam processos com um hiato temporal que deve ser bem definido e ponderado, com vista à obtenção de mudanças estáveis em conhecimentos e habilidades por parte do líder que permanecerão consistentes e congruentes ao longo do tempo.

Uma das abordagens mais populares para o desenvolvimento da liderança autêntica, parece ser a ‘abordagem das histórias de vida’, pois, como refere George *et al.* (2007, p.23), «só sabemos aquilo que é a nossa vida e a nossa liderança no momento em que formos fiéis a nós mesmos. O norte verdadeiro é a bússola interna que nos guia com sucesso através da vida. Representa quem nós somos como seres humanos a um nível mais profundo (...) a nossa verdade deriva da nossa história de vida, e somente nós podemos determinar qual deve ser”, referindo que quando se está alinhados com ‘quem realmente somos’, se encontra a coerência entre a nossa história de vida e a nossa liderança, abrindo a porta ao desenvolvimento.

Ou seja, George *et al.* (2007) referem que não se precisa nascer com características específicas ou traços de liderança, nem esperar por uma ajuda externa ou estar no topo da organização para ser um bom líder, o desafio é entendermo-nos bem para descobrirmos onde podemos usar as nossas particularidades para servir os outros, dando especial ênfase ao facto de, os líderes autênticos em vez de se verem como vítimas, usam todas as experiências de vida como eventos formativos para dar sentido às suas vidas, eles reformulam esses eventos para superar os seus desafios e descobrir a sua paixão por liderar.

Gardner *et al.* (2005) propõe uma abordagem experiencial na qual os líderes se tornam autênticos ao longo do tempo através da sua consistência em relação às suas crenças e valores fundamentais, que são ativamente modelados pelos seus colaboradores. Assim, deve ser incluído também, um desenvolvimento dos colaboradores, pois estes devem ser vistos não apenas como uma componente integral, mas como uma consequência natural do desenvolvimento da liderança autêntica.

Shamir e Eilam (2005) sugerem que os líderes autênticos devem procurar o desenvolvimento, através da ação de receber *feedback* e refletir sobre as consequências das suas

ações, ou seja, o desenvolvimento deve considerar o passado, atuar no presente e refletir-se nas ações do futuro, elencando a necessidade do desenvolvimento de quatro componentes principais: (a) uma identidade como parte central e crítica do autoconceito do líder; (b) o autoconhecimento, nomeadamente a clareza quanto às suas crenças e valores; (c) o desenvolvimento de objetivos pessoais consistentes com as próprias paixões; (d) a consistência entre os comportamentos de liderança e as suas crenças de liderança.

2.7. Síntese do capítulo

Procurou-se no presente capítulo explicitar a importância e o entendimento que existe sobre a liderança e as suas diversas teorias, tendo-se verificado que apesar de não existir nenhuma definição globalmente aceite, pode-se considerar a liderança como a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso da organização (House *et al.*, 1999), constituindo-se como o elo influenciador de muitas das práticas de gestão, determinando consequentemente o destino e sucesso das organizações (Kaiser *et al.*, 2008).

Dentro das diversas teorias da liderança, esta investigação focou o seu interesse numa das teorias ligadas à ética e moral e aos comportamentos altruístas dos líderes, e nomeadamente a teoria da liderança autêntica.

A liderança autêntica foi impulsionada por diversas preocupações sobre a conduta ética dos líderes, e pela necessidade de um novo tipo de liderança, mais genuína e baseada em valores (Gardner *et al.*, 2011; George *et al.*, 2007). A mesma compreende fundamentalmente quatro dimensões: (a) autoconsciência, (b) transparência relacional, (c) processamento equilibrado da informação e (d) perspetiva moral interna (Walumbwa *et al.*, 2008), e reflete-se nas ações de um líder que sabe quem é, que sabe o valor que tem, e que sabe aquilo em que acredita, agindo com base nessas crenças e valores sendo sempre transparente com as outras pessoas, demonstrando esperança, confiança e otimismo (Avolio *et al.*, 2004).

Como tal, a liderança autêntica está intimamente relacionada com importantes resultados termos de atitudes e comportamentos organizacionais, sendo considerada um importante recurso, argumentando-se que a mesma se estende muito para além do sucesso pessoal, contribuindo para melhorias a nível organizacional e social (Banks *et al.*, 2016). Neste sentido, importa então perceber a visão da perspetiva disposicional, através da caracterização daquilo que é a personalidade de um líder.

CAPÍTULO 3 – PERSONALIDADE

3.1. Introdução

Neste capítulo procura-se apresentar um conceito geral da personalidade, analisando depois ao pormenor as componentes e a relevância do modelo dos cinco fatores, a forma de medição adotada e as suas justificações, culminando com algumas críticas para análise posterior, assim como as reais implicações para o campo da GRH.

Importa inicialmente fazer referência que as mais-valias da investigação puramente disposicional, na área da gestão, nem sempre tiveram a melhor aceitação, como exemplifica o trabalho de Davis-Blake e Pfeffer (1989) que indicaram que a personalidade é um preditor ineficaz do desempenho organizacional, contudo, nos últimos anos vários investigadores reconheceram e documentaram que todos temos personalidade (Goldberg, 1993), e que a mesma é importante porque prevê e explica diversos comportamentos que interferem com resultados organizacionais (Barrick & Mount, 2005; Judge *et al.*, 2002). Esta pesquisa, na sua grande maioria usou o modelo dos cinco fatores da personalidade, e mostrou consistentemente que a personalidade prevê o desempenho no trabalho, numa ampla variedade de resultados para as organizações, podendo-se contudo colocar em questão a magnitude desses resultados e as suas reais implicações práticas (Barrick & Mount, 2005).

A personalidade é então um conceito fundamental nas ciências que estudam o comportamento humano e que apesar de ser um conceito que a generalidade das pessoas comumente conhecem, poucas a conseguem definir de forma precisa, o que se reflete nas diversas conceções e definições da literatura da especialidade, não existindo uma definição universalmente aceite na comunidade científica, pese embora, exista alguma unanimidade em considerar que a personalidade é algo relativamente estável e único de um indivíduo que o caracteriza e permite distinguir dos demais, conferindo-lhe individualidade através de uma variedade de tendências estáveis e que são pouco influenciáveis pelo meio (Queirós, 1997).

Eysenk (1990) definiu a personalidade como uma organização mais ou menos estável e permanente do carácter, temperamento, inteligência e aspetos físicos de um indivíduo, determinando a sua adaptação ao meio.

Entre os diversos paradigmas e teorias que coexistem na literatura da personalidade, Queirós (1997) sistematiza as principais: (a) teorias psicométricas; (b) teorias psicodinâmicas; (c) teorias comportamentalistas, (d) teorias fenomenológico-humanistas; (e) teorias afetivo-cognitivas.

A teoria psicométrica, também chamada de teoria dos traços, é aquela com maior relevo para esta investigação e dá ênfase à mensurabilidade das características específicas de cada pessoa, na medida em que identifica e mede as predisposições de cada indivíduo, através de técnicas que cria para esse fim (Costa & McCrae, 1992; Eysenck, 1990; Goldberg, 1992; John John, Naumann & Soto, 2008).

As teorias psicodinâmicas focam-se essencialmente nos processos de desenvolvimento da personalidade, entendendo a personalidade como um constructo dinâmico que se altera com base nas motivações conscientes e inconscientes dos indivíduos e na regulação dinâmica das contradições intrapsíquicas ao longo da sua vida, tendo como suporte os estudos de Sigmund Freud, Alfred Adler e Erik Erikson (Correia, 2014; Queirós, 1997).

Nas teorias comportamentalistas, a personalidade é estudada através do impacto situacional no comportamento observável, assim como na percepção do custo benefício que cada situação tem, baseando-se em trabalhos de autores como Walter Mischel e Burrhus Skinner (Correia, 2014; Queirós, 1997).

Nas teorias fenomenológico-humanistas, a personalidade é vista numa perspetiva integradora, considerando a pessoa humana como um todo, englobando as interpretações e os significados que os sujeitos atribuem às situações, sem ignorar o papel das experiências individuais e das suas emoções, tendo como exemplos os estudos de Abraham Maslow (Correia, 2014; Queirós, 1997).

E por fim, as teorias afetivo-cognitivas vieram tentar conjugar as diferentes teorias focadas no papel das emoções e das cognições, dando-se ênfase à tomada de decisão, caracterizando a personalidade como um sistema de processamento de informação, destacando-se os trabalhos de Aaron Beck e Carroll Izard (Correia, 2014; Queirós, 1997).

Nos últimos anos houve um ressurgimento do interesse pela pesquisa sobre os traços de personalidade dos líderes efetivos, em parte devido ao progresso que tem sido feito no campo de teorias da liderança, tendo sido conferida importância à personalidade na predição de comportamentos e eficácia do líder (Judge *et al.*, 2002). Soto e John (2009), referem que um dos avanços mais importantes na psicologia da personalidade no último meio século foi o facto da comunidade científica ter chegado a um consenso de que as diferenças individuais, que são

consideradas mais importantes nas características da personalidade nos adultos, podem ser categorizadas em cinco grandes domínios que servem como linguagem comum facilitando a comunicação e a colaboração no meio académico.

3.2. Modelo dos cinco fatores

Após décadas de pesquisas, os investigadores chegaram então a um consenso sobre uma taxonomia geral de traços de personalidade, as 'cinco grandes dimensões da personalidade', ou também comumente designado '*Big Five*' (Digman, 1990). Estas dimensões não representam uma perspetiva teórica particular, mas sim, derivam de análises de termos naturais que as pessoas usam para se descrever a si próprias e às outras, servindo o modelo dos cinco fatores de personalidade como algo integrador na medida em que representa vários e diversos sistemas descritivos de personalidade num quadro comum.

Como tal, muitas diferenças individuais, consideradas importantes nos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos das pessoas podem ser resumidos em cinco fatores, ou traços de personalidade: (a) Abertura à experiência, (b) Amabilidade, (c) Conscienciosidade, (d) Extroversão, (e) Neuroticismo.

McCrae e Costa (1997) caracterizam estes traços como dimensões das diferenças individuais que se traduzem em padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações.

No que concerne à universalidade deste modelo, McCrae e Costa (1997) investigaram através do seu questionário NEO-PI-R na versão inglesa, alemã, portuguesa, hebraica, chinesa, coreana e japonesa, tendo confirmado que a estrutura geral da personalidade permanece intacta independentemente da cultura.

Contudo, Gnambs (2014) alerta para o facto de, pese embora os traços básicos da personalidade terem um núcleo bastante estável, os mesmos estão também sujeitos a mudanças pronunciadas no desenvolvimento, havendo evidências de que há mudanças na personalidade desde a infância até a velhice.

As mudanças mais acentuadas na personalidade ocorrem durante a infância e a adolescência (Hopwood *et al.*, 2011), contudo as mesmas desenvolvem-se ao longo de toda a nossa vida desde a infância até à velhice com diferentes padrões e intensidades consoante a idade e o traço, havendo um padrão em forma de "U" invertido quanto à estabilidade atingindo o seu pico máximo na meia-idade (Wortman, Lucas & Donnellan, 2012).

3.2.1. Abertura à experiência

A abertura à experiência é caracterizada pela criatividade e imaginação, pela apreciação da estética, da fantasia, dos sentimentos e das emoções, assim como pela curiosidade intelectual (Costa & McCrae, 1992).

A abertura à experiência tende a ser o fator mais controverso do modelo dos cinco fatores da personalidade, com definições caracterizadas por uma ampla gama de traços desde o intelecto até à criatividade (Digman, 1990).

Os indivíduos com grande abertura à experiência são descritos como intelectualmente curiosos e tendem a ter pensamento divergente, sendo criativos, imaginativos, engenhosos, perspicazes (McCrae, 1994).

Ao contrário de outros traços, a abertura à experiência não possui uma componente empírica sólida que permita explicar o seu efeito nas relações sociais, verificando-se não haver relação entre a abertura e a qualidade das relações ou o conflito ao longo do tempo (Berry, Willingham & Thayer, 2000).

Barrick e Mount (2005), refere que a abertura à experiência torna-se mais importante no local de trabalho, quando as tarefas exigem criatividade e uma habilidade para se adaptar às mudanças, podendo nestes casos estar associadas com a liderança e com comportamentos de trabalho positivos e processos de mudança organizacional Judge *et al.* (2002).

Bono e Judge (2004) verificaram que os indivíduos com altos índices de abertura à experiência têm também grande estimulação intelectual e motivação inspiradora da liderança transformacional.

Judge e LePine (2007) consideram que os líderes com demasiada abertura à experiência podem ser um risco em hierarquias e configurações de trabalho convencionais, por terem tendência a querer estratégias inovadoras a curto prazo em busca do sucesso organizacional que desafiem as tradições e valores corporativos, contudo isso pode comprometer a estabilidade a longo prazo de uma organização. Judge *et al.* (2009) referem ainda que nestas circunstâncias, o comportamento dos seguidores é complexo e que estes podem ficar frustrados com a incapacidade do líder em desenvolver uma posição específica em questões importantes, na medida em que os líderes com maior abertura para a experiência podem não ter um foco nos objetivos corporativos a curto prazo, propondo frequentemente pontos de vista alternativos, podendo alienar colaboradores que necessitam de instruções diretas simples e claras.

Judge *et al.* (2009) faz alusão a que “se uma situação particular exigir uma ação rápida e decisiva, os líderes com mais tendência a pensamentos abstratos e críticos provavelmente comprometerão a oportunidade de um grupo para o avanço ou a sobrevivência” (p.869).

3.2.2. Amabilidade

A amabilidade é caracterizada pela simpatia, confiança e preocupação com os outros, bem como com a modéstia e concordância (Costa & McCrae, 1992).

Indivíduos amáveis, têm comportamentos altruístas, e no local de trabalho são descritos como pessoas de confiança, cooperantes e que ajudam na resolução de conflitos (Barrick & Mount, 2005), estando negativamente correlacionada com comportamentos desviantes no trabalho (Salgado, 2002).

A amabilidade é positivamente correlacionada com comportamentos de ajuda e facilitação interpessoal, assim como com o desempenho, em trabalhos com relações interpessoais significativas (Hurtz & Donovan, 2000; Mount, Barrick & Stewart, 1998), facilitando a empatia de um líder para incentivar um ambiente de trabalho mais agradável, amigável e justo (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008).

Neste sentido, é também referido que indivíduos com maior amabilidade não têm tanta probabilidade em criar conflitos com os outros, podendo ajudar a amenizar relações sociais difíceis (Berry *et al.*, 2000; Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996).

Assim, os líderes amáveis podem ajudar a promover mais facilmente a cooperação e entre ajuda entre os membros de um grupo (Hurtz & Donovan, 2000), referindo-se que os líderes amáveis têm uma preocupação genuína pelo bem-estar dos outros, estão atentos às necessidades psicológicas de um indivíduo e estão interessados na satisfação profissional e no desenvolvimento profissional de um subordinado (Judge *et al.*, 2009).

Bono e Judge (2004), verificaram que indivíduos amáveis podem ser vistos como modelos a seguir devido à sua natureza confiável e cooperativa, tendo sido verificada uma correlação, apesar da fraca intensidade, entre a amabilidade e a eficácia do líder (Judge *et al.*, 2002).

Contudo, Lim e Ployhart (2004) sugeriram que em situações críticas e perigosas, a amabilidade pode não contribuir para a percepção da liderança, porque em momentos de dificuldade as pessoas desejam um líder forte que lhes comunique uma direção de forma objetiva. Neste sentido, indivíduos com grandes níveis de amabilidade podem tender a ser demasiado acomodados e tentar acomodar aqueles que os rodeiam, o que pode fazê-los parecer menos

confiantes, especialmente em alturas difíceis que essas diferenças tendem a ser mais acentuadas. Neste sentido, também Judge *et al.* (2009) referem que os líderes com muita amabilidade, por terem a tendência para evitar os conflitos interpessoais e serem excessivamente sensíveis aos desejos dos outros colaboradores, leva-os a evitar decisões que os ponham em divergência com os pares e subordinados.

Judge e LePine (2007), fazem também uma referência à propensão de um líder com muita amabilidade ter tendência para agradar a toda a gente, o que pode inviabilizar processos de avaliações de desempenho ou distribuição de recompensas, o que leva a situações potenciais de injustiça, e como tal, Judge *et al.* (2009) indicam que os líderes com índices maiores de amabilidade possam ser ideais para posições onde não se precise de alterar o *status quo*, não sendo portanto adequados para situações em que haja necessidade de implementar mudanças organizacionais ou avanços na política organizacional.

3.2.3. Conscienciosidade

A conscienciosidade é caracterizada pela autodisciplina, responsabilidade, ordem, competência, confiança e preocupação em seguir as regras estabelecidas (Costa & McCrae, 1992).

Indivíduos conscienciosos tendem a ser eficientes na realização do trabalho e disciplinados na realização de metas pois têm um forte sentido de direção, são orientados por detalhes, e educados na maioria das interações interpessoais (Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006).

Mayer, Nishii, Schneider e Goldstein (2007) referem que líderes conscienciosos promovem climas de trabalho considerados justos, demonstrando integridade, contudo o seu efeito nas relações sociais não é tão forte e confiável como o da extroversão, amabilidade e neuroticismo (Selden & Goodie, 2018).

Ainda assim, a conscienciosidade está correlacionada positivamente com comportamentos de trabalho favoráveis como o desempenho (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 2011), nomeadamente quando precisam de ser realizados objetivos específicos bem determinados (Tett & Burnett, 2003).

Bono e Judge (2004) referem inclusive que a própria natureza da conscienciosidade implica um vínculo com liderança associadas a recompensas contingentes, sendo pouco provável que líderes conscienciosos sejam percebidos como carismáticos ou inspiradores.

Tett e Burnett (2003) verificaram que indivíduos conscienciosos não obtêm bons resultados em situações onde a estrutura de comunicação não é formalizada e LePine, Colquitt e Erez (2000) também referiram que indivíduos altamente conscienciosos tendem a ser menos adaptáveis à mudança o que pode resultar em piores níveis de desempenho organizacional em ambientes de trabalho mais dinâmicos.

Judge et al. (2009) alegam que os líderes extremamente conscienciosos podem apresentar algumas dificuldades organizacionais por serem demasiado perfeccionistas e inflexíveis sobre procedimentos e políticas organizacionais, podendo encontrar obstáculos em contextos difíceis e de mudança organizacional, levando-os a ter mais stresse quando os prazos são iminentes e as cargas de trabalho comprometem as suas intenções de seguir os procedimentos de forma rigorosa e organizada.

Neste sentido, Witt, Andrews e Carlson (2004) referem que líderes que apresentam altos níveis de conscienciosidade mas têm baixa amabilidade podem ser demasiado duros e impessoais com os seus seguidores.

3.2.4. Extroversão

A extroversão é caracterizada pela vivacidade e pelas emoções positivas no relacionamento com as outras pessoas (Costa & McCrae, 1992).

Em concreto, indivíduos extrovertidos são assertivos, energéticos, arrojados e otimistas, apresentando boas relações sociais e bons níveis de entusiasmo, que são revelados nas avaliações de satisfação no trabalho e no bem-estar (Costa & McCrae, 1992; Judge *et al.*, 2002).

Podemos também dizer que indivíduos extrovertidos interpretam mais facilmente os estímulos sociais, comparativamente aos indivíduos introvertidos, pois são motivadas pela interação social, tendo mais à vontade para se interligar socialmente com outras pessoas (Smólka & Szulawski, 2011). Neste sentido, tendem também a ter melhores habilidades sociais e a sentirem-se menos ansiosos que os introvertidos, possuindo melhores habilidades em iniciar, manter e ter sucesso num contacto social (Smólka & Szulawski, 2011).

Revelam portanto, bons resultados em ambientes de trabalho onde seja necessário interagir com os outros, para completar objetivos, e desempenham um papel especialmente bom para obter poder ou influência (Barrick & Mount, 2005), o que permite que os extrovertidos surjam como líderes de grupo (Judge *et al.*, 2002) e exibam comportamentos consistentes com o modelo

da liderança transformacional, apresentando, de entre as medidas dos cinco fatores de personalidade, a correlação mais forte e consistente (Bono & Judge, 2004).

Contudo, Hogan & Hogan (2001) referem que indivíduos que são excessivamente extrovertidos podem ter tendência a comportar-se de maneira ousada, agressiva e grandiosa pois gostam de ser o centro das atenções, podendo sobrestimar demasiado as suas próprias capacidades.

Neste sentido, Judge *et al.* (2009) referem que os líderes com demasiada extroversão podem ser menos propensos a solicitar a participação dos subordinados e colegas.

3.2.5. Neuroticismo

O neuroticismo é caracterizado por tendências para sentir emoções negativas, como a ansiedade e depressão, bem como impulsividade, raiva e vulnerabilidade ao stress (Costa & McCrae, 1992).

Indivíduos com altos níveis de neuroticismo são vistos negativamente por outros, demonstrando mais dificuldades em iniciar e manter relacionamentos (Demir & Weitekamp, 2006), apresentando carências de habilidades sociais, reportando níveis mais baixos de afeto comparativamente às pessoas emocionalmente estáveis (Smólka & Szulawski, 2011).

Judge e LePine (2007) referem que os líderes emocionalmente estáveis são mais tranquilos, relaxados e consistentes nas suas expressões emocionais, e não experimentam tantos estados emocionais negativos como o stresse, ansiedade ou ciúme, e como tal, os líderes que exibem maior estabilidade emocional têm tendência para permanecer mais calmos em momentos de crise e são mais pacientes com o desenvolvimento dos colaboradores, recuperando melhor de falhas grupais e organizacionais (Judge *et al.*, 2009), levando a estabilidade emocional a estar associada a bons desempenhos em situações profissionais onde são exigidas capacidades de lidar com a incerteza e diferentes responsabilidades (Tett & Burnett, 2003), estando também associada ao bem-estar subjetivo, satisfação no trabalho e menor turnover (Judge *et al.*, 2002; Salgado, 2002).

Neste sentido, Battistoni e Fronzetti-Colladon (2014), referem que ser emocionalmente estável ajuda as pessoas a manter uma posição vantajosa no local de trabalho, assim como a manter a motivação e construir bons relacionamentos com os pares.

Contudo, como refere Goldberg (1999), os líderes que apresentam elevados níveis de estabilidade emocional também podem ser considerados demasiado descontraindo e reservados, não colocando nas relações com os colaboradores estados emocionais, muitas vezes necessários,

podendo não expressar determinadas emoções o que pode ser interpretado como apatia ou mesmo desinteresse pelos subordinados, que vai no sentido de Judge *et al.* (2009) onde se refere que os líderes com muita estabilidade emocional são menos propensos a usar o ‘apelo inspirador’ como uma tática de influência, confiando apenas em argumentos objetivos e racionais.

Judge *et al.* (2009) especifica ainda que em situações críticas ou intensas, onde se exigem fortes reações de líderes e seguidores, os líderes com pouca expressividade emocional podem também ser considerados menos credíveis do que aqueles que expressam emoções abertamente, podendo ser menos eficazes a obter respostas oportunas dos seguidores.

Desta forma, e após analisados os cinco grandes fatores da personalidade, importa perceber como se processa a mensuração dos mesmos.

3.3. Mensuração do constructo

Ao longo dos últimos anos, o consenso científico acerca do modelo dos cinco fatores de personalidade gerou um aumento exponencial de pesquisas investigando as suas causas, correlações e consequências, sendo que uma parcela considerável mediu esses mesmos traços usando o instrumento de medida *Big Five Inventory* (BFI), o qual foi usado em centenas de estudos demonstrando uma considerável confiabilidade, validade e utilidade (Soto & John, 2017).

Entre os instrumentos mais usados para o modelo dos cinco fatores de personalidade temos o *NEO Personality Inventory Revised* (NEO-PI-R) de Costa e McCrae (1992), o *International Personality Item Pool* (IPIP) de Goldberg *et al.* (1999), o *BFI* de John *et al.* (2008), o *Trait Descriptive Adjectives* (TDA) de Goldberg (1999) e o *Ten Item Personality Inventory* (TIPI) de Gosling, Rentfrow & Swann (2003).

Gnambs (2014) analisou os coeficientes de estabilidade, como as correlações teste e ‘re-teste’ dos instrumentos de medida acima indicados que são os mais utilizados do modelo dos cinco fatores, tendo o BFI obtido bons resultados, ficando apenas atrás do NEO-PI-R que apresentou os melhores coeficientes de estabilidade para cada um dos fatores em análise.

O BFI, comparativamente a outros instrumentos do modelo dos cinco fatores de personalidade com centenas de itens, como o NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) e o IPIP (Goldberg, 1999), tem a vantagem de ser de livre acesso e permitir administrar o instrumento num espaço de tempo consideravelmente mais rápido, contudo tem a desvantagem de ter coeficientes de confiabilidade ligeiramente inferiores, sendo os questionários NEO (Costa & McCrae, 1992) aqueles que têm melhores índices de validação.

O BFI foi desenvolvido originalmente com três objetivos principais: (a) foco, nomeadamente concentrar-se exclusivamente nos cinco componentes originais do modelo dos cinco fatores de personalidade; (b) clareza, utilizando adjetivos acompanhados por sinónimos, definições ou contexto; (c) eficiência, sendo suficientemente longo para ser confiável, mas ao mesmo tempo suficientemente curto para rentabilizar ao máximo a pesquisa e prevenir a fadiga dos respondentes, com tempos de resposta entre 5 a 10 minutos, tempo consideravelmente menor tendo em consideração a maioria dos instrumentos de medida com centenas de itens.

O modelo dos cinco fatores de personalidade possui a vantagem de ter uma grande amplitude em cada um dos seus domínios o que permite uma descrição eficiente da personalidade de uma forma global e a previsão de resultados moderada (John, Hampson, & Goldberg 1991), contudo tem uma limitação que importa relevar, pois acredita-se também que estes cinco fatores englobam diversas dimensões de nível inferior, também chamados de traços de nível inferior ou 'facetadas', que são distintos mas encontram-se correlacionados entre si (DeYoung, Quilty, & Peterson, 2007).

O BFI não foi desenvolvido inicialmente como medida hierárquica, e ao englobar no modelo original estas características mais específicas resulta numa perda de informação que pode ser útil em termos de previsão ou explicação psicológica de determinada realidade.

Para fazer face a este dilema entre a abrangência e a fidelidade do BFI, Soto e John (2009) procuraram, à semelhança do que foi feito no instrumento NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) e no IPIP (Goldberg, 1999), avaliar no BFI os traços mais específicos naquele instrumento de medida.

Portanto, com base no trabalho de Soto e John (2009) foram elencados as seguintes "facetadas" para o questionário BFI, com base nas facetadas elencadas num dos questionários mais utilizados de personalidade, o NEO PI-R (Costa & McCrae, 1992), promovendo uma convergência das mesmas com o corpo da pesquisa já existente.

- (a) Extroversão: Assertividade, atividade;
- (b) Amabilidade: Altruísmo, complacência;
- (c) Conscienciosidade: Ordem, autodisciplina;
- (d) Neuroticismo: Ansiedade, depressão;
- (e) Abertura à experiência: Estética, ideias;

Neste trabalho de Soto e John (2009), os mesmos verificaram uma convergência forte entre cada escala das facetadas do BFI e a faceta correspondente do NEO-PI-R (correlações médias na

ordem de .82), tendo confirmado ainda que os dois conjuntos de facetas mostraram também validade discriminante entre diferentes facetas do BFI e do NEO-PI-R.

Quanto às correlações com os resultados dos pares, confirmaram que as facetas do BFI demonstram um acordo substancial entre os questionários de auto avaliação e de hetero avaliação pelos pares (nas correlações corrigidas uma média de 0.68).

Assim, a escala de facetas do BFI de Soto e John (2009) é um complemento útil para os investigadores que pretendem investigar a personalidade a um nível de abstração mais específico do que aquele que é capturado apenas pelos cinco domínios do modelo inicial que têm maior amplitude.

3.4. Críticas

Como qualquer modelo científico, o modelo dos cinco fatores da personalidade pode apresentar algumas limitações.

Nomeadamente alguns investigadores argumentam que os cinco grandes fatores não englobam a teoria completa associada à personalidade (Block, 1995; Eysenck, 1990), contudo, como John *et al.* (2008) defendem, o modelo dos cinco fatores, conceptualmente não foi concebido como uma teoria de personalidade abrangente, tendo sido desenvolvida para explicar as relações estruturais entre traços de personalidade, ou seja, foi concebido essencialmente como um modelo descritivo e não como modelo explicativo, enfatizando a regularidade do comportamento sem tentar inferir processos dinâmicos, tendo como foco apenas as variáveis e não os indivíduos em concreto, ainda assim, pela sua abrangência de traços, fornece uma base conceptual importante que nos pode ajudar a examinar essas mesmas questões teóricas e procurar inferir determinados processos.

Hough (1992) indica também que os traços apresentados no modelo podem ser demasiado amplos para prever aspetos específicos do desempenho no trabalho, o que vai ao encontro a Judge *et al.* (2009) e Barrick e Mount (2005) que referem que apesar do uso generalizado do modelo dos cinco fatores, incluindo as subdimensões desses fatores, apelidadas por facetas (DeYoung *et al.*, 2007; Soto & John, 2009), ainda não existe um acordo generalizado sobre as facetas de ordem inferior como existe para os cinco fatores, devendo as pesquisas futuras usar taxonomias hierarquicamente organizadas que captem de forma detalhada as categorias básicas de níveis inferiores (facetas), assim como os fatores de ordem superior.

Outra das críticas apontadas prende-se com a relevância da personalidade para a liderança na medida em que, embora a personalidade possa revelar se um indivíduo é percebido como líder, ainda não tem conseguido explicar se esses líderes têm ou não eficácia na liderança de uma forma objetiva (Kaiser *et al.*, 2008), criticando-se os resultados obtidos por Judge *et al.* (2002), na medida em que estes não referem qual o aspeto para liderar equipas com eficácia ou de que modo esses traços ajudam a organização a ter mais sucesso.

Neste sentido Judge *et al.* (2009) referem que de facto nas meta-análises anteriores existia uma distinção entre o surgimento de um líder, ou seja, quem é reconhecido como um líder num grupo, assim como a eficácia da liderança, nomeadamente o quanto pode esse indivíduo desempenhar o papel de líder, no entanto é justo concluir que a maioria dos estudos sobre a eficácia da liderança ainda dependia de avaliações subjetivas. Ainda assim, os mesmos autores referem também que medidas objetivas da eficácia da liderança também têm problemas próprios associados, nomeadamente a influência exteriores ou deduções causais erradas que podem levar ao mesmo tipo de dúvidas quanto as avaliações subjetivas.

Andersen (2006) também tem colocado algumas questões acerca da validade dos próprios inventários de personalidade como preditores de desempenho organizacional na medida em que consideram os valores obtidos relativamente baixos, o que lhes retira importância para a utilização organizacional. A mesma opinião é partilhada por Morgeson *et al.* (2007), que também argumentam que a influência que é perceptível não é equivalente à eficácia objetiva, assim como o facto de se demonstrar que existe uma correlação de uma dimensão da personalidade com a influência percebida não fornece uma base sólida para o uso dessa medida para selecionar por exemplo um líder numa organização.

Ainda sobre o uso de questionários de personalidade para a seleção de candidatos numa organização, Morgeson *et al.* (2007) mostraram-se bastante reticentes à real vantagem na sua aplicabilidade, apontando como principais preocupações: (a) o facto de um candidato poder falsear os resultados sobre 'a sua personalidade'; (b) a validade e as correlações apresentadas não são suficientemente altas; (c) e a discussão dos valores dos testes de personalidade deve recair sobre medidas objetivas, nomeadamente aquelas que refletem o desempenho no trabalho.

Ainda assim, Morgeson *et al.* (2007) referem que a pesquisa deve continuar, contudo deve procurar descobrir como a personalidade que um candidato a um trabalho apresenta, se relaciona com a personalidade que ele revela mais tarde nesse mesmo trabalho, e aí sim retirar melhores conclusões.

3.5. Implicações para a GRH

As organizações estão cada vez mais interessadas na personalidade e nos testes psicométricos pois certos traços preconizam atitudes e comportamentos que são desejáveis e benéficos para as organizações (Williams & Gardiner, 2017).

Portanto, importa perceber porque é que efetivamente a personalidade interessa para as organizações e conseqüentemente para a GRH.

Como referem Barrick e Mount (2005), a personalidade está relacionada de forma significativa a muitos comportamentos e resultados organizacionais, que os gestores devem ter em atenção pois são fundamentais para o sucesso das organizações, nomeadamente uma influência nos comportamentos de cidadania organizacional, no sucesso de grupos, no volume de negócios, no absentismo, nos atrasos, na satisfação com o trabalho, assim como na própria qualidade de vida dos indivíduos como ausências de traumas, satisfação conjugal e satisfação geral com a vida, fazendo uma comparação com a capacidade mental que é amplamente usada e que de uma forma global não prevê melhor o desempenho no trabalho do que a personalidade.

Sobre esta preocupação, Dunn, Mount, Barrick e Ones (1995), indicaram que os gestores preocupam-se com a personalidade, demonstrando que efetivamente estes consideram as características de personalidade quase tão importantes como a capacidade mental durante o recrutamento e seleção.

Outro aspeto importante do estudo da personalidade para a GRH é o *fit* da pessoa ao cargo que vai desempenhar, tendo em conta a própria motivação da pessoa, com o objetivo de ter a pessoa certa no lugar certo e daí conseguir tirar o melhor rendimento possível, podendo o conhecimento da personalidade ser útil, como refere Barrick e Mount (2005), por exemplo um indivíduo com alta conscienciosidade e estabilidade emocional tem tendência, por si próprio, a estabelecer metas, e conseqüentemente expectativas elevadas de que o seu esforço resultará em conseqüências favoráveis, e como tal tem tendência a conseguir fazer mais, comparativamente aqueles que demonstram baixa conscienciosidade e estabilidade emocional.

Várias meta-análises demonstraram a importância significativa dos traços de personalidade, e em concreto do modelo dos cinco fatores, na previsão de resultados organizacionais, nomeadamente a conscienciosidade e em sentido contrário o neuroticismo, que têm sido associados de uma forma geral ao desempenho, assim como: (a) a extroversão em áreas de trabalho mais específicas, que por exemplo envolvam mais interação social e necessidade de influência de outras pessoas; (b) a amabilidade se houver um foco no trabalho de equipa,

cooperação e entreajuda; (c) ou a abertura à experiência nos casos onde exista necessidade de ser criativo e de se adaptar à mudança (Barrick *et al.*, 2001; Hogan & Holland, 2003; Judge *et al.*, 2002; Judge & Ilies, 2002).

A personalidade contribui com uma validade incremental superior, na predição do desempenho do trabalho, comparativamente aquela que é explicada por outros preditores, como por exemplo a capacidade mental, descobrindo-se que uma organização pode melhorar a previsão do desempenho no trabalho adicionando preditores de personalidade aos seus testes de seleção (Mount, Witt, & Barrick, 2000), contribuindo assim, ainda que de forma moderada, para otimizar o recrutamento e seleção que a organização faz.

Através de uma investigação longitudinal ao longo de 50 anos de Judge, Higgins, Thoresen, e Barrick (1999), verificaram que os traços de personalidade, medidos pelo modelo dos cinco fatores, preveem várias formas de sucesso profissional, quer este seja avaliado por fatores intrínsecos, quer extrínsecos. Nomeadamente, demonstrou-se que existem relações importantes entre alguns traços de personalidade medidos na infância e o sucesso de carreira avaliado já em idade adulta, nomeadamente a conscienciosidade e com efeito contrário o neuroticismo, a personalidade estava relacionada ao sucesso da carreira, controlando a capacidade mental geral e, embora as medidas da idade adulta dos traços, do modelo dos cinco fatores, fossem mais fortemente relacionadas ao sucesso da carreira do que as medidas da infância, ambos contribuíram com variância única para explicar o sucesso da carreira (Judge *et al.*, 1999).

A relação e as implicações do modelo dos cinco fatores para a liderança tem sido bastante estudada e vai ao encontro dos aspetos anteriormente referidos, em específico foi verificado que determinados fatores da personalidade predizem a eficácia da gestão (Hurtz & Donovan, 2000), assim como a eficácia e o surgimento da liderança (Judge *et al.*, 2002), e também o desempenho de uma forma geral nos gestores (Hogan & Holland, 2003).

Numa das meta-análises mais abrangentes da personalidade e liderança, Judge *et al.*, (2002), analisou 222 correlações e 73 amostras, tendo verificado que alguns traços do modelo dos cinco fatores, nomeadamente a extroversão, a conscienciosidade, a estabilidade emocional e a abertura para a experiência, apresentavam correlações com o surgimento e a eficácia da liderança, tendo os cinco traços apresentado uma correlação de $r=.39$ para a eficácia da liderança e de $r=.53$ para a emergência da liderança.

A par das implicações do modelo dos cinco fatores de personalidade, outras características disposicionais também têm sido elencadas como sendo importantes para análises do

comportamento organizacional e como tal também não devem ser esquecidas e negligenciadas, nomeadamente: (a) locus de controlo; auto-eficácia; (c) auto estima; (d) auto monitorização; (e) tipos de personalidade A,B,C,D; (f) necessidades de sucesso, afiliação e poder; (g) maquiavelismo (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Por fim, e refletindo sobre o peso de quais os fatores mais determinantes no sucesso organizacional, nomeadamente se são fatores disposicionais como os elencados até agora, ou se são fatores situacionais. Barrick e Mount (2005) e Tett e Burnett (2003), relevam a importância que as situações têm, e a forma como estas podem controlar como um indivíduo se comporta dentro de determinado contexto, contudo, esclarecem que quando as situações são excepcionalmente fortes, todos os indivíduos tendem a comportar-se da mesma maneira, independentemente dos seus traços de personalidade, ou seja, esse tipo de situações diminuem as relações observadas entre personalidade e comportamentos, contudo, em situações normais que são caracterizadas pelas poucas expectativas, os indivíduos têm considerável discricionariedade na forma como se comportam, e como tal a validade dos traços de personalidade na previsão de comportamentos neste tipo de situações é mais forte.

3.6. Síntese do capítulo

Neste capítulo verificou-se que a personalidade é um conceito fundamental nas ciências que estudam o comportamento humano e que, apesar de alguma relutância quanto à sua importância no contexto organizacional, tem sido reconhecido que a mesma explica comportamentos que interferem com resultados organizacionais (Barrick & Mount, 2005).

De entre as várias teorias associadas à personalidade, a teoria dos traços, abordada na presente investigação, dá ênfase à mensurabilidade das características específicas de cada pessoa, tendo sido conferida importância à personalidade na predição de comportamentos e eficácia do líder (Judge *et al.*, 2002).

Após décadas de pesquisas, os investigadores chegaram a um consenso sobre uma taxonomia geral de traços de personalidade, surgindo o modelo dos cinco fatores de personalidade (Digman, 1990) que resume, em cinco fatores, muitas das diferenças individuais consideradas importantes nos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos que podem ser importantes analisar, não só pela sua ligação com resultados organizacionais, mas também, com o objetivo de ter a pessoa certa no lugar certo e daí se conseguir alcançar o melhor rendimento possível numa organização.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA LIDERANÇA

4.1. Introdução

Neste capítulo procuram-se apresentar algumas considerações sobre os resultados da liderança, começando por apresentar um enquadramento sobre as principais perceções teóricas da eficácia da liderança, nomeadamente quanto à sua conceptualização e forma de mensuração. Numa segunda parte procura-se explicitar o contexto institucional onde a amostra está inserida, elencando não só a missão e visão institucional e o seu enquadramento na instituição como também uma caracterização da função que os líderes analisados exercem.

4.2. A eficácia da liderança

O tópico de como a eficácia da liderança deve ser avaliada tem sido, desde há vários anos, abordado por vários investigadores, contudo, a definição e integração daquilo que são os resultados da liderança e a forma de se aferirem, não tem sido consensual no meio académico, pois os investigadores diferem na conceptualização daquilo que é a eficácia da liderança (Bass, 1990; Yukl, 2010).

Há algum consenso que um líder eficaz facilita a habilidade de um grupo ou organização de concretizar os seus objetivos dentro dos prazos, assim como a eficácia é normalmente considerada como resultado do comportamento dos líderes em vez de um tipo particular de comportamento, contudo, não existe um método singular para avaliar os resultados da liderança que esteja livre de erros e de riscos de medição (Yukl, 2010).

Verifica-se pois, que existem numerosos modelos de eficácia da liderança, que variam tanto no número de comportamentos de trabalho descritos quanto na generalidade ou especificidade desses comportamentos (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000).

Conforme indica Yukl (2010), a seleção de critérios adequados para aferir a eficácia de liderança depende essencialmente dos objetivos de quem faz a avaliação, contudo, faz a ressalva que as pessoas têm valores e perspetivas diferentes, e como tal, defende que é melhor incluir uma variedade de critérios na pesquisa para se obterem resultados mais fiáveis.

Para além da definição dos objetivos pretendidos, é preciso também ter em conta vários outros aspetos, porque hoje em dia têm-se expectativas muito abrangentes quanto ao papel de um líder, pelo que os resultados da liderança podem ser concebidos de formas completamente

diferentes, consoante são avaliados pelos superiores hierárquicos, pelos subordinados, pelos pares ou pelos vários *stakeholders*, quer seja porque têm diferentes interações com o líder, diferentes oportunidades de observar o comportamento do líder, assim como podem ter várias restrições informacionais, cognitivas e afetivas que os levam a ter perceções diferenciadas (Lance, Teachout, & Donnelly, 1992).

Outro aspeto prende-se com as diferenças de comportamentos consoante as diferentes culturas. Holt, Bjorklund e Green (2009) através de uma investigação qualitativa, aferiram as perceções da eficácia da liderança consoante diferentes culturas, tendo verificado que as perceções acerca do que é ‘um líder eficaz’, variam em função dos antecedentes culturais, da idade e da educação dos entrevistados, contudo verificou que não variam em função do género, resultado que inclusive vai ao encontro da meta-análise de Eagly *et al.* (1995) que confirmou sobre o género e a eficácia da liderança que tanto os homens como as mulheres que ocupavam cargos de liderança eram igualmente eficazes de uma forma geral.

Temos então que, a eficácia da liderança pode ser vista de uma forma subjetiva ou objetiva (Judge *et al.*, 2009), sendo que na avaliação subjetiva, as partes interessadas (geralmente os colaboradores), classificam a forma como o líder exerce a liderança, a sua satisfação com o líder, ou outras avaliações psicológicas, e por outro lado, na avaliação objetiva da liderança, é avaliado o desempenho do grupo ou da organização, o volume de negócios ou por exemplo a sobrevivência da unidade ou da empresa.

Vários estudos empíricos têm avaliado a eficácia da liderança através de diferentes métodos, onde se incluem, questionários de performance (que podem ser avaliados pelos superiores, pelos subordinados, pelos pares ou mesmos pelos próprios líderes), classificações da satisfação dos subordinados com os próprios líderes, assim como medidas de grupo ou de produtividade organizacional, assim como classificações de reputação, que também são relevantes para determinar a eficácia dos líderes, pese embora que esse tipo de classificações tenha tendência para ser mais tendenciosa, como indicam Eagly *et al.* (1995).

Contudo, importa relevar que todas as classificações subjetivas de desempenho são potencialmente vulneráveis a vários tipos de enviesamentos (Schmidt, Ones, & Hunter, 1992), considerando alguns autores que a avaliação objetiva da liderança é que deveria ser utilizada nos estudos da eficácia da liderança (Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

Hogan *et al.* (1994), entendem haver cinco tipos comuns de avaliações dos resultados da liderança:

(a) Os líderes são avaliados em termos do desempenho atual da sua equipa ou unidade organizacional.

(b) Os subordinados, pares e superiores avaliam os líderes, referindo que os subordinados se encontram numa posição única para aferir a real eficácia da liderança, contudo a avaliação está muito influenciada pela relação interpessoal entre o líder e o subordinado.

(c) Avaliação por indivíduos fora da organização através de entrevistas, simulações e centros de avaliação.

(d) Auto-avaliações dos líderes, referindo que não tem ligação com a eficácia da liderança, sendo que os líderes que se auto avaliam de forma exagerada, estão associados a fracas lideranças.

(e) Avaliações em momentos maus da carreira, de forma a identificar os elementos que levaram à destabilização e ao fraco desempenho.

De entre as avaliações elencadas, os autores defendem que a forma mais apropriada é através do desempenho atual da equipa ou unidade organizacional, pese embora sejam dados difíceis de obter e possam estar contaminados com vários fatores externos que podem ter sido preponderantes para a situação atual e que também devem ser tidos em consideração. Caso não seja possível, é entendido que a melhor alternativa é mesmo perguntar aos subordinados, pares e superiores hierárquicos para avaliar o líder, pois essas fontes estão correlacionadas apesar de por vezes avaliarem perspetivas diferentes, contudo em conjunto podem dar uma perspetiva significativamente relacionada com o desempenho da equipa.

Como tal, avaliar os resultados ao nível do desempenho do grupo ou da organização é por conseguinte um aspeto importante, que por si só pode não representar diretamente a qualidade dos líderes em concreto, especialmente em grandes organizações, pelo que importa tentar estabelecer critérios de análise.

Com base na revisão da literatura de DeRue *et al.* (2011), foram definidos os seguintes critérios da eficácia da liderança, que podem ser conceptualizados em três dimensões: (a) conteúdo; (b) nível de análise; (c) objetivo da avaliação.

a) O conteúdo da eficácia da liderança pode relacionar-se com o desempenho de tarefas (por exemplo, o desempenho individual ou de grupo), critérios afetivos ou relacionais (p.ex satisfação com o líder), ou critérios gerais de eficácia que abrangem tanto as tarefas como elementos relacionais (ex. eficácia geral do líder).

b) O nível de análise corresponde à forma como a eficácia da liderança é conceptualizada, nomeadamente: (a) a nível individual; (b) em diade; (c) em grupo; (d) ou organizacional.

c) O objetivo da avaliação pretende saber se o líder é o alvo da avaliação (p.ex a eficácia do líder, a satisfação com o líder) ou outro tipo de resultado que esteja dentro do domínio da eficácia da liderança, mas que não seja específico do líder (p.ex desempenho do grupo).

Sobre a mensuração em concreto, encontram-se medidas que têm sido amplamente usadas para aferir o sucesso da liderança (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), nomeadamente: (a) satisfação, (b) eficácia e (c) esforço extraordinário, através do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985).

Neste sentido, a eficácia da liderança é avaliada com base nas perceções dos seguidores em relação aos seus líderes que devem gerar satisfação com os seus métodos de trabalho, ter habilidades de interação eficientes com os diferentes níveis organizacionais e ser bons motivadores.

a) A satisfação com a liderança, identifica líderes que são capazes de gerar satisfação interpessoal com os seus subordinados através dos seus métodos de trabalho, sendo caracterizados como pessoas calorosas, abertas, autênticas, honestas e com bons capacidades interpessoais e sociais.

b) A eficácia, reporta-se à capacidade que um líder tem em representar eficientemente o grupo perante os seus superiores hierárquicos, assim como a eficiência no cumprimento dos objetivos organizacionais em que estão envolvidos.

c) O esforço extraordinário, identifica os líderes que são capazes de motivar os seus seguidores e de aumentar o desejo destes em terem sucesso e de se esforçarem para além daquilo que seria expectável de forma a obterem um desempenho superior na equipa, grupo ou organização.

Por fim importa mencionar que desde o surgimento até à eficácia em si, seja objetiva ou subjetiva, existem inúmeros fatores contextuais que podem ser determinantes (Judge *et al.*, 2009). Nomeadamente sobre os moderadores entre o surgimento de um líder e a eficácia objetiva, é referido que a consequência dos traços varia de acordo com as condições ambientais de mudança (por exemplo as ameaças organizacionais ou de carreira), assim como de recursos (condições económicas ou de negócio) e condições sociais (como os grupos sociais estão organizados), que, como Judge *et al.* (2009) descrevem, esses moderadores refletem uma visão darwinista de que

“embora os traços e as suas expressões sejam fundamentais para a existência humana, em última instância, muitas vezes é o meio ambiente, de uma forma aparentemente caprichosa, que faz a seleção em termos de resultados” (p.864).

E como tal, é fundamental enquadrar o contexto em que os resultados da liderança estão inseridos.

4.3. O contexto e a Guarda Nacional Republicana

Posto isto, é crucial abordar o contexto da GNR, identificando as particularidades da nossa amostra, na medida em que “a liderança nas organizações não ocorre no vácuo. Ocorre em contextos organizacionais” (Porter & McLaughlin, 2006, p.559).

Avolio (2007) refere também que o contexto deve ser considerado em todas as teorias da liderança e estudos que lhe estão associados, defendendo que o contexto pode afetar e ser afetado pela eficácia da liderança.

Por outro lado, a teoria da ativação dos traços refere-nos a importância de se ter em atenção o contexto onde se está a analisar a relação entre personalidade e liderança na medida em que, por vezes, só em situações relevantes é que determinados traços de personalidade são expressivos (Hoogh, 2005; Tett & Burnett, 2003). Em concreto, foi verificado que em contextos mais extremos, onde existem riscos em termos físicos, psicológicos e materiais para os colaboradores, a liderança torna-se essencial porque os colaboradores procuram líderes para responder a situações stressantes, necessitando conseqüentemente de mais suporte emocional e psicológico, conseguindo-se obter resultados de investigação mais eficazes se os líderes estiverem em locais que possam causar impacto no estado psicológico dos colaboradores (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009; Yammarino *et al.*, 2010).

Neste sentido, os resultados da liderança não devem ser estudados de forma isolada, devendo ser enquadrados consoante o contexto social e cultural onde estão a ocorrer, importando assim enquadrar não só a GNR, como a função dos líderes, Comandante de Posto, assim como as particularidades da sua missão.

4.3.1. Missão, visão e valores

Temos então que a GNR é uma força de segurança de natureza militar¹, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa², tendo sido criada a 3 de maio de 1911 com o objetivo de velar pela segurança pública, manutenção da ordem e proteção das propriedades públicas e particulares de todo o país³.

Atualmente tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei⁴.

Entre as diversas atribuições elencadas no artº3º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), a GNR cumpre uma panóplia enorme de missões parcelares, nomeadamente, e a título principal, missões policiais (policia criminal, policia administrativa geral e especializada), mas também missões de proteção e socorro, missões honoríficas e de representação de Estado, missões militares e missões internacionais.

Para cumprimento da sua missão, para além do contacto privilegiado com a população, a GNR mantém diversas ligações funcionais com vários atores estatais e outras instituições, tendo sob a sua responsabilidade cerca de 94% do território nacional (86.597.4 Km²), no qual residem cerca de 53,8% da população portuguesa (5.756.027 habitantes), possuindo 24.740 efetivos, tendo 825 Oficiais, 2547 Sargentos e 19.478 Guardas e 1890 colaboradores civis, repartidos por várias categoriais profissionais (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2017).

Dada a natureza militar da GNR, em complemento da sua missão, a mesma contempla um conjunto alargado de valências de apoio, a título de exemplo, valência de trânsito, fiscal, proteção da natureza e ambiente, controlo costeiro, proteção e socorro, informação criminal, ordem pública, cinotécnica, cavalaria e operações especiais (GNR, 2017).

Quanto à visão, o General Comandante-Geral da GNR, elegeu como visão institucional o seguinte estágio «Ser uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança» (GNR, 2014, p48), reforçando o fator humano como elemento caracterizador da excelência do serviço.

¹ Pela sua natureza e polivalência entre forças de segurança e militares, nomeadamente o seu posicionamento institucional, a GNR é a única força de segurança com natureza e organização militares, pelo que se considera correto designá-la por 'Força de segurança de natureza militar' (GNR, 2014).

² Cfr. artigo 1º da LOGNR - Lei n.º63/2007, de 06 de novembro.

³ Cfr. artigo 1º do decreto do Governo de 3 de Maio de 1911.

⁴ Cfr. nº2 do artº1 da LOGNR.

Importa também, elencada a missão e a visão da GNR, reconhecer os valores da instituição, como elementos motivadores de eficácia organizacional, caracterizando-se a GNR pela sua estratégia como uma instituição ÚNICA (GNR, 2014, p.55):

- **União** – A união entre os elementos da instituição assegura a superação das dificuldades no cumprimento da missão inexecutáveis se a atuação decorrer de forma isolada;
- **Disciplina** – Pela exata observância das leis e regulamentos, bem como das ordens e instruções emanadas pela cadeia hierárquica, atendendo aos princípios inerentes da condição militar;
- **Conhecimento e Inovação** – Na procura constante da inovação e desenvolvimento da atividade policial, antecipando ameaças e riscos que comprometam os direitos, liberdades e garantidas;
- **Competência e isenção** – Nomeadamente pela independência em relação a interesses ou a pressões de qualquer índole, implicando a mobilização e integração de recursos e aptidões que agreguem valor à organização e aos seus elementos;
- **Lealdade e responsabilidade** – Pela obrigação do desempenho de funções em subordinação aos objetivos do serviço e na prossecução do interesse público assim como ao exercício responsável da autoridade, no compromisso perante a sociedade, tendo sempre presente o rigor, transparência e isenção aos quais se associa a presença constante de superiores padrões morais e éticos.

Relacionado com estes valores, importa também referir os princípios orientadores da ação da GNR (2014), nomeadamente a cultura militar e de segurança, «pugnando pelo estrito cumprimento dos deveres militares, segundo elevados padrões de disciplina, lealdade e espírito de camaradagem e disponibilidade» (p.58), a qualidade e rigor «pela competência no serviço público de proximidade e permanente aprofundamento do conhecimento, constante avaliação de resultados e divulgação de boas práticas» (p.58), a responsabilidade enquanto conduta ética perante a sociedade, a transparência, pela «clareza, lisura e equidade como a Instituição desenvolve a atividade de prestação de um serviço público» (p.58), integridade institucional, enquanto elemento agregador da ética e valorização e realização pessoal de todos aqueles que servem a instituição, assim como pela excelência no serviço de segurança.

É também indicado na estratégia da GNR que um dos principais objetivos do Comando da Guarda é «sedimentar a Instituição como uma referência, através da valorização do vetor humano

e da gestão do conhecimento, conjugando esforços que permitam fomentar a coesão institucional, promover a proximidade junto das populações» (GNR, 2014, p.32), denotando uma importância fulcral nas pessoas

4.3.2. Comandante de Posto Territorial

Após esta caracterização institucional, importa então perceber a função que exercem os líderes analisados na presente investigação.

Os militares da GNR agrupam-se por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias profissionais de oficiais, sargentos e guardas, considerando-se 'posto' a posição que, na respetiva categoria ou subcategoria, o militar ocupa no âmbito da carreira, fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções⁵. A categoria de sargentos compreende, por ordem decrescente de hierarquia, os postos de sargento-mor, sargento-chefe, sargento-ajudante, primeiro-sargento e segundo-sargento⁶.

O PTer é uma subunidade operacional dos Destacamentos Territoriais, segundo organização constante do Apêndice A, sendo estes uma subunidade dos Comandos Territoriais, considerando-se um dos cinco escalões principais de Comando⁷, sendo comandado por um militar com o posto de sargento, segundo o n.º3 do art.º39º da LOGNR. Constituindo-se como a subunidade operacional com o escalão mais baixo de comando e territorialmente mais numerosa e densificada, o PTer é uma subunidade essencial no dispositivo da GNR sendo responsável pela prossecução da missão geral da GNR nas mais variadas competências e missões.

Definido pelo art.º 18º do Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR), o Comandante de Posto é o responsável pelo cumprimento das leis, regulamentos e quaisquer outras instruções em vigor por parte de todos os militares sob o seu comando, devendo para tal, conhecer bem os seus subordinados de forma a efetuar a respectiva apreciação e avaliação individual⁸, tendo uma panóplia de deveres agregados à sua função conforme Apêndice B.

O PTer constitui o escalão que fundamentalmente detém a responsabilidade operacional, e integra para além do Comandante de Posto e Adjunto, os militares que desempenham funções de patrulheiros, uma secretaria, equipa de investigação e Inquérito e ainda, casuisticamente, outros núcleos, equipas ou elementos com funções específicas (Brito, 2010). Neste sentido, a

⁵ Cfr. art.º32º do Decreto-Lei n.º297/2009 de 14 de Outubro, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

⁶ Cfr. al. b) do n.º2 do art.º19 da LOGNR.

⁷ Cfr. al. e) do n.º1 do art.º4º do RGSGNR.

⁸ Cfr. n.º2 do art.º18º do RGSGNR.

prossecação das missões da GNR num PTER desenvolve-se numa vertente de serviço interno que se resume às atividades decorrentes do serviço de secretaria, inquéritos, atendimento e segurança do quartel, assim como numa vertente de serviço externo, essencialmente a missão operacional e mais visível de toda a população, o patrulhamento.

O vínculo de ligação entre o Comandante de Posto e todos os seus militares subordinados denomina-se ‘comando’, e como tal, importa enquadrar este conceito tendo em consideração a sua especificidade. Desta forma, devemos indicar a sua classificação por via do diploma legal, onde se define ‘comando’ como o exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades e forças constituídas⁹, o qual é acompanhado da correspondente responsabilidade que não é delegável, cabendo ao Comandante a responsabilidade em todas as circunstâncias pela forma como as suas forças cumprem as missões que lhe são atribuídas superiormente¹⁰.

Ainda assim, a via legal não nos permite compreender o conceito na sua totalidade, pelo que se utiliza uma análise da literatura, na qual se verifica que o ato de Comandar está relacionado com a capacidade de um Comandante decidir e atribuir recursos para o cumprimento dos objetivos definidos superiormente, assim como de conseguir influenciar coletivamente os seus subordinados no cumprimento da missão (Rosinha, 2009), incluindo desta forma a ação de liderança e tudo que dela decorre, na influência do comportamento humano, com vista ao cumprimento das metas e objetivos superiormente definidos (Vieira, 2002).

4.4. Síntese do capítulo

Neste capítulo verificou-se que se deve ter em consideração que os resultados da liderança podem ser percecionados de formas completamente diferentes, consoante são avaliados pelos superiores hierárquicos e pelos subordinados, pelos pares ou pelos vários *stakeholders*, sendo que as avaliações variam em função dos antecedentes culturais, da idade e da educação de quem avalia, podendo esta ser medida de uma forma objetiva ou subjetiva (Judge *et al.*, 2009).

Por fim, importa também reter que existem inúmeros fatores contextuais que podem ser determinantes para se compreender os resultados da liderança, onde se enquadra o contexto da GNR, importando conhecer a caracterização da missão e dos valores enquanto força de segurança de natureza militar, assim como as particularidades da função de um Comandante de PTER.

⁹ Cfr. n.º1 do art.º41 do EMGNR.

¹⁰ Cfr. n.º2 do art.º41º do EMGNR.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1. Introdução

No presente capítulo procura-se explicitar o método e o modelo conceptual da investigação, explicando as diferentes fases de análise do mesmo, assim como a caracterização da amostra, da recolha dos dados e os procedimentos associados.

São também neste capítulo definidas e justificadas as hipóteses da investigação, com vista a dar resposta ao objetivo e à pergunta de partida.

Por fim, são enunciados os instrumentos de medida dos três questionários, realizando-se para o questionário de avaliação da liderança autêntica uma análise fatorial exploratória e confirmatória, elencando-se no fim os principais entendimentos.

5.2. Método e modelo conceptual

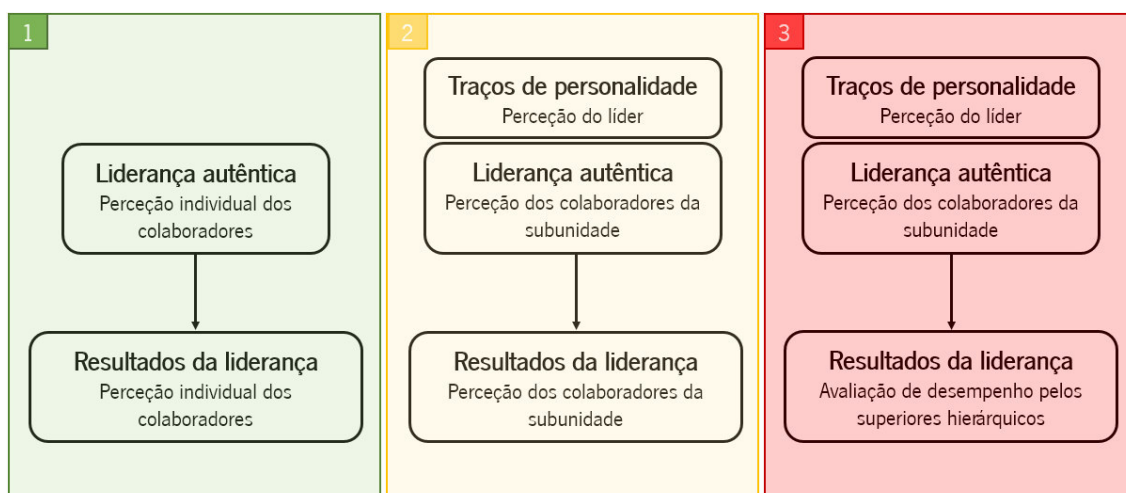
Esta investigação adota um método quantitativo, caracterizando-se como sendo um estudo correlacional (Fortin, 1999), na medida em que se pretende verificar a natureza (força e direção) das relações que existem entre determinadas variáveis que foram escolhidas em função do quadro teórico, elencado nos capítulos anteriores, para responder ao objetivo da investigação. Para este efeito, utilizaram-se inquéritos por questionário como forma de obtenção de dados, circunscrevendo-se o horizonte temporal apenas ao momento da aplicação dos questionários, nomeadamente entre novembro e dezembro de 2017, sendo portanto um estudo transversal.

A presente investigação procura aferir se a liderança autêntica e a personalidade de um Comandante da GNR têm implicações significativas nos resultados da sua liderança, e como tal utilizaram-se três níveis, com o objetivo de se fazer uma análise o mais detalhada possível, conforme sistematização apresentada na Figura nº1.

Seguindo as recomendações de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) sobre a redução de erros de métodos comuns e com um objetivo integrativo na investigação, procurou-se uma recolha de dados a partir dos vários intervenientes no processo de liderança, nomeadamente, os colaboradores, o próprio líder, e os superiores hierárquicos dos líderes, que se esquematizou conforme é indicado na Figura nº1 por três níveis de análise¹¹.

¹¹ A designação por 'níveis de análise' prende-se também com a profundidade da análise em si, que se traduziu numa redução da amostra consoante se incrementaram as populações em análise.

Figura nº 1 – Níveis de análise da investigação.



Inicialmente, com toda a amostra obtida, procurou-se aferir a confiabilidade dos instrumentos usados, em especial do ALI, na medida em que se efetuou uma tradução e validação para a população alvo. Procurou-se também verificar a relação entre os resultados da liderança percebidos pelos colaboradores, de uma forma global (satisfação dos colaboradores com o líder, eficácia do líder percebida pelos colaboradores, esforço extraordinário dos colaboradores), com o constructo da liderança autêntica, aproveitando o número substancial da amostra inicial.

No segundo nível, o foco passou a ser o líder em si, procurando-se aferir a relação entre os resultados da liderança percebidos pelos colaboradores da sua subunidade e as suas avaliações da liderança autêntica, com os fatores de personalidade com que o líder se auto avaliou.

Para tal, as respostas dos colaboradores foram agregadas por subunidades de forma a serem coincidentes com as respostas dos respetivos líderes, o que levou a que o número de amostras para análise ficasse substancialmente menor¹².

Por fim, no último nível de análise, agregaram-se as respostas das chefias dos líderes no que concerne ao desempenho, com as respostas anteriores dos colaboradores e dos próprios líderes. Nesta análise procurou-se verificar a relação entre o desempenho do líder avaliado pela sua chefia, com os seus traços de personalidade, assim como com a relação com a percepção dos colaboradores da liderança autêntica.

¹² Uma vez que existiram subunidades, das 165 possíveis de análise, onde se obteve a resposta do líder, mas não se obtiveram respostas dos colaboradores, ou outras subunidades onde se obteve respostas dos colaboradores e da chefia do líder mas não se obteve a resposta do líder, o que reduziu substancialmente o número da amostra.

5.3. Amostra, recolha e análise de dados

De forma a responder ao objetivo da investigação, assim como às hipóteses formuladas, a seleção da amostra recaiu sobre três populações distintas: (a) colaboradores; (b) líderes; (c) chefia dos líderes.

Para tal, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, de elementos policiais da GNR, nas subunidades operacionais dos Comandos Territoriais de Aveiro, Braga, Porto, Santarém, Setúbal e Faro. Estas subunidades foram escolhidas por serem dos distritos mais representativos em termos de efetivos da GNR e nos quais houve maior facilidade na recolha dos dados, prevendo-se que por esse facto o número de respostas fosse mais elevado comparativamente às restantes.

Numa fase inicial foi requerida autorização para a realização do estudo ao Comando de Doutrina e Formação da GNR e posteriormente foram contactados os Comandantes das respetivas Unidades para coordenação no envio dos questionários.

Após autorização, foi enviado através das Secções de Operações, Treino e Relações Públicas (SOTRP) dos Comandos Territoriais referidos, um *email* contendo o enquadramento e o objetivo da investigação assim como um *link* para o questionário online elaborado para cada Comando Territorial para facilitar o preenchimento. As SOTRP de cada unidade reencaminharam os questionários via hierárquica, respetivamente para os Comandantes de Destacamento, Comandantes de Posto e militares dos Postos Territoriais.

No total, das 165 subunidades passíveis de ser analisadas, foram obtidas as seguintes respostas válidas¹³ conforme Quadro n.º2.

Quadro n.º 2 – Amostra total obtida.

Questionário - Colaboradores	Questionário - Líderes	Questionário – Chefia dos líderes
542	61	104

Para a análise dos dados foi utilizado o software de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e na análise fatorial confirmatória foi utilizado o software SPSS AMOS, seguindo-se uma formatação geral no trabalho conforme as normas da *American Psychological Association* (2010).

¹³ As amostras para análise si foram posteriormente reduzidas, conforme explicitado nos pontos seguintes.

5.4. Hipóteses da investigação

A liderança autêntica tem sido considerada um importante recurso organizacional, tendo uma correlação positiva com diversos comportamentos e atitudes no trabalho (Banks *et al.*, 2016) e como tal, é de prever que a mesma esteja relacionada positivamente com os resultados da liderança percebidos pelos colaboradores, como pelos superiores hierárquicos, apesar de se prever que a magnitude da relação no desempenho não seja tão acentuada, não só porque resultados de investigações anteriores verificaram uma menor magnitude na relação da liderança autêntica com a performance na tarefa (Banks *et al.*, 2016), mas também porque os avaliadores da liderança autêntica são os mesmos que dos resultados da liderança, e como tal, há sempre uma tendência de polarização das avaliações no mesmo questionário (Podsakoff *et al.*, 2003).

Hipótese nº1: A liderança autêntica está relacionada de forma positiva e significativa com: (a) satisfação dos colaboradores com o líder; (b) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (c) esforço extraordinário dos colaboradores; (d) desempenho do líder.

No que respeita à personalidade, apesar de não terem sido encontrados estudos que relacionassem o modelo dos cinco fatores com o constructo da liderança autêntica, importa estabelecer as hipóteses com base na evidência empírica que relacionam a personalidade com diferentes teorias da liderança e resultados organizacionais (Barrick & Mount, 1991; Bono & Judge, 2004; Judge *et al.*, 2002).

A abertura à experiência é especialmente importante em contextos de trabalho que exijam criatividade, não havendo contudo evidência empírica que permita explicar o seu efeito nas relações sociais e resolução de conflitos (Barrick & Mount, 2005; Berry *et al.*, 2000), assim como não foram obtidas correlações de relevo em investigações anteriores, principalmente no ramo policial/militar (Barrick & Mount, 1991; Bono & Judge, 2004; Judge *et al.*, 2002), e neste sentido, considerando o contexto desta investigação considera-se a hipótese de não existirem correlações significativas, quer com a liderança autêntica, quer com ambos os resultados da liderança.

Hipótese nº 2: A abertura à experiência não está relacionada significativamente com: (a) a liderança autêntica; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (d) esforço extraordinário dos colaboradores; (e) desempenho do líder.

A amabilidade revela uma tendência positiva na resolução de conflitos e na facilitação da empatia criando ambientes de trabalho mais agradáveis (Barrick & Mount, 2005), tendo apresentado relações com aspetos da liderança em estudos anteriores (Barrick & Mount, 1991; Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002), considerando-se que poderá ter uma relação positiva e significativa com a liderança autêntica e com ambos os resultados da liderança.

Hipótese nº 3: A amabilidade está relacionada de forma positiva e significativa com: (a) a liderança autêntica; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (d) esforço extraordinário dos colaboradores; (e) desempenho do líder.

A conscienciosidade, apesar de não ter efeitos tão fortes nas relações sociais, como a extroversão, a amabilidade e o neuroticismo (Selden & Goodie, 2018), está relacionada com melhores resultados organizacionais (Barrick & Mount, 1991), e com climas de trabalho mais justos (Mayer *et al.*, 2008) e como tal, considera-se que a mesma pode ter uma relação positiva e significativa, principalmente com o desempenho, mas também com os resultados da liderança percebidos pelos colaboradores e com a liderança autêntica.

Hipótese nº 4: A conscienciosidade está relacionada de forma positiva e significativa com: (a) a liderança autêntica; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (d) esforço extraordinário dos colaboradores; (e) desempenho do líder.

A extroversão e o neuroticismo, pelo consistente suporte empírico apresentado na sua relação com comportamentos e eficácia da liderança (Barrick & Mount, 1991; Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002), consideram-se que pode apresentar relações significativas com a liderança autêntica e com ambos os resultados da liderança, sendo a extroversão de forma positiva e o neuroticismo de forma negativa.

Hipótese nº 5: A extroversão está relacionada de forma positiva e significativa com: (a) a liderança autêntica; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (d) esforço extraordinário dos colaboradores; (e) desempenho do líder.

Hipótese nº 6: O neuroticismo está relacionado de forma negativa e significativa com: (a) a liderança autêntica; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) eficácia do líder percebida pelos colaboradores; (d) esforço extraordinário dos colaboradores; (e) desempenho do líder.

Em suma, temos então as seguintes hipóteses de investigação, conforme esquematização apresentada no Quadro nº3.

Quadro nº 3 – Hipóteses da investigação.

Hipótese	Variável Independente	Variável Dependente	Relação da hipótese (sig)	Nível de Análise	N
H1.a	Liderança autêntica	Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	1	476
H1.b		Eficácia do líder	Positiva	1	476
H1.c		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	1	476
H1.d		Desempenho do líder	Positiva	3	60
H2.a	A abertura à experiência	Liderança autêntica	Sem relação	2	51
H2.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Sem relação	2	51
H2.c		Eficácia do líder	Sem relação	2	51
H2.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Sem relação	2	51
H2.e		Desempenho do líder	Sem relação	3	41
H3.a	Amabilidade	Liderança autêntica	Positiva	2	51
H3.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51
H3.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51
H3.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51
H3.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41
H4.a	Conscienciosidade	Liderança autêntica	Positiva	2	51
H4.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51
H4.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51
H4.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51
H4.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41
H5.a	Extroversão	Liderança autêntica	Positiva	2	51
H5.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51
H5.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51
H5.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51
H5.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41
H6.a	Neuroticismo	Liderança autêntica	Negativa	2	51
H6.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Negativa	2	51
H6.c		Eficácia do líder	Negativa	2	51
H6.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Negativa	2	51
H6.e		Desempenho do líder	Negativa	3	41

5.5. Instrumentos de medida

Foram utilizados três questionários diferenciados para as três populações em análise, nomeadamente: (a) colaboradores; (b) líderes; (c) superiores hierárquicos dos líderes.

O questionário dos colaboradores divide-se em duas partes¹⁴, conforme Apêndice C, contendo: (b) escala da liderança autêntica; (c) fatores critério do resultado da liderança.

O questionário dos líderes divide-se em duas partes, conforme Apêndice D, contendo: (a) caracterização sociodemográfica; (b) escala de personalidade.

O questionário dos superiores hierárquicos dos líderes tem apenas uma parte que se prende com a avaliação do desempenho dos líderes sob o seu comando, conforme Apêndice E.

5.5.1. Mensuração da liderança autêntica

Foi utilizado o *Authentic Leadership Inventory* (Neider & Schriesheim, 2011) para medir a liderança autêntica, que procura aferir a liderança autêntica nos quatro fatores propostos por Walumbwa *et al.* (2008): (a) Autoconsciência; (b) Transparência relacional; (c) Perspetiva moral interna; (d) Processamento equilibrado de informação.

O instrumento original encontra-se em inglês, pelo que necessitou de ser traduzido e validado para a amostra portuguesa em questão, após autorização para a sua utilização neste estudo, tendo sido utilizado o método de tradução-retradução¹⁵ (Brislin, 1970).

Neste questionário os colaboradores responderam aos 16 itens iniciais propostos pelos autores, mensurados numa escala de Likert de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), dispostos conforme o Quadro nº 4.

Quadro nº 4 – Estrutura do questionário da liderança autêntica.

Dimensões	Itens
Autoconsciência	1,5,9,13
Transparência relacional	2,6,10,14
Perspetiva moral interna	3,7,11,15
Processamento equilibrado de informação	4,8,12,16

¹⁴ Contendo uma questão no início para aferir há quanto tempo está sob comando do respetivo Comandante de Posto.

¹⁵ De acordo com o recomendado por Brislin (1970), o instrumento foi traduzido da sua versão original para a língua portuguesa e posteriormente essa versão foi retraduzida novamente para a língua original por um tradutor diferente com o objetivo de confirmar a equivalência semântica de todas as afirmações contidas no instrumento. Numa fase posterior utilizou-se uma amostra de 12 militares da GNR para confirmar se o conteúdo do instrumento estava compreensível, no qual se obteve um feedback positivo e nos permitiu avançar com o mesmo.

Os questionários foram elaborados como sendo de resposta obrigatória em todos os itens, o que levou a que não houvesse campos em falta.

Após analisar a totalidade das respostas obtidas ($n=542$), e antes de iniciar a análise fatorial, conforme sugestão de Pestana e Gageiro (2008), procedeu-se a uma análise da amostra para avaliar a existência de valores discrepantes, a normalidade da distribuição, enviesamento e achatamento.

Optou-se inicialmente por testar o desvio padrão das respostas obtidas, procurando-se a tendência de respostas únicas em todo o questionário com vista à sua eliminação, tendo-se descoberto 49 questionários com desvio padrão=0 e 17 questionários com desvio padrão=0,20 (correspondente a apenas uma resposta diferente nas 25 questões). Foram eliminados esses 66 questionários uma vez que traziam um enviesamento significativo dos resultados e não permitiam fazer uma análise dos constructos de forma conveniente, ficando-se com uma amostra final para o primeiro nível de análise de 476 respostas válidas.

Para verificar a normalidade dos dados nas variáveis em estudo, analisou-se a assimetria e a curtose de cada variável individualmente, não se tendo encontrado valores de assimetria fora do intervalo de -1 e +1 (Leech, Barret & Morgan, 2005). A assimetria varia entre -0,774 e -0,203 e a curtose varia entre -0,786 e 0,501.

5.5.1.1. Análise Fatorial Exploratória

Após verificados estes pressupostos iniciais procedeu-se a uma análise exploratória, pois a mesma permite compreender a estrutura latente de um conjunto de variáveis (Costello & Osborne, 2005), daí a sua utilização ao invés da análise de componentes principais¹⁶.

Foi utilizado o método da máxima verosimilhança pois este pondera a matriz das correlações a partir de uma amostra com distribuição normal multivariada, utilizando-se uma rotação oblíqua de proporção máxima, por se entender que esta representa melhor a realidade caso os fatores em análise se correlacionem (Costello & Osborne, 2005), o que se verificou¹⁷.

Ao fazer a primeira análise fatorial exploratória conforme indicado, verificou-se que o item LA-C2 “*Toma decisões com base nas suas convicções*” tinha uma carga fatorial de 0,245, pelo que o mesmo foi removido do instrumento¹⁸ (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Após a remoção do item voltou-se a correr a análise, observando o seu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) conforme Quadro n°5, o qual apresenta uma excelente adequação da amostra para a análise fatorial (Marôco, 2014), apresentando um valor de KMO=.968. O teste de esfericidade de Bartlett, que pretende testar se a matriz de correlação é uma matriz identidade, apresenta valores de $\chi^2(105)=5333,398$, $p=.000$, indicando que as correlações entre itens são adequadas à análise.

Quadro n° 5 – Teste de KMO e Bartlett.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem.		,968
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	5333,398
	df	105
	Sig.	0,000

Analisando a matriz dos fatores, constante do Quadro n°6, segundo o critério de Kaiser, através dos valores próprios superiores a 1 e analisando o *Scree Plot*, verifica-se que a estrutura relacional das dimensões que caracterizam a liderança autêntica é explicada por apenas um fator, que em conjunto explica 60,863% da variância total do constructo. As comunalidades apresentam

¹⁶ Utilizada na conceção do instrumento original mas que tem como único objetivo a redução do número de variáveis em análise (Costello & Osborne, 2005).

¹⁷ Ao contrário de uma rotação ortogonal que forçaria uma solução irrealista, podendo apresentar os *loadings* de cada fator distorcidos, que iria resultar numa perda de informação importante (Costello & Osborne, 2005).

¹⁸ Atendendo ao contexto e à estrutura onde os líderes se inserem, o presente item pode ter levado a um erro de perceção generalizado pelos colaboradores, uma vez que muitas das decisões que o líder toma, tem necessariamente que ir ao encontro das indicações superiormente transmitidas, o que pode ter levado a um erro de perceção, que se pode também verificar com menor relevo nos itens C3 e C4, estando a avaliação condicionada pelo conhecimento que os colaboradores têm sobre aquilo que o líder pode e não pode fazer na sua tomada de decisão.

valores acima de 0,3 com exceção do item C4 que apresenta um valor no limite de 0,293. Os pesos fatoriais de cada variável variam entre 0,541 e 0,873.

Quadro nº 6 – Matriz dos fatores da liderança autêntica.

Matriz dos fatores	
Variável	Fator
LA_C1	0,873
LA_B2	0,862
LA_D2	0,858
LA_A2	0,842
LA_B1	0,835
LA_A3	0,803
LA_D3	0,795
LA_B4	0,776
LA_A1	0,766
LA_D1	0,756
LA_D4	0,730
LA_B3	0,708
LA_A4	0,644
LA_C3	0,553
LA_C4	0,541
Valores próprios	9,129
% Variância	60,863
Alfa de Cronbach	0,953

Para aferir a consistência interna¹⁹ deste instrumento mediu-se o valor do alfa de Cronbach através dos 15 itens do instrumento agregados, interpretando-o segundo os valores de referência de Pestana e Gageiro (2008)²⁰, que indicou conforme apresentado no Quadro nº 6, um valor muito bom de 0,953.

¹⁹ Grau de coerência que existe entre as respostas dos itens de uma mesma dimensão, que permite avaliar a fidelidade dos instrumentos utilizados (Pestana e Gageiro, 2008).

²⁰ Valores superiores a 0,90 apresentam um valor de 'Muito bom', entre 0,80 e 0,90 de 'Bom', entre 0,70 e 0,80 de 'Razoável', entre 0,60 e 0,70 de 'Fraco' e inferior a 0,60 de 'Inadmissível' (Pestana e Gageiro, 2008).

5.5.1.2. Análise Fatorial Confirmatória

Após esta primeira análise, e porque os resultados não foram coincidentes com os valores reportados no instrumento original, procurou-se realizar uma análise fatorial confirmatória com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial encontrada previamente

Conforme apresentado no Quadro n° 7, foram então testados três modelos, o primeiro conforme os resultados obtidos na análise exploratória anteriormente realizada, testou um modelo de primeira ordem com apenas um fator agregador denominado “liderança autêntica”, um segundo modelo, também de primeira ordem, mas com quatro fatores: Autoconsciência, Transparência Relacional; Perspetiva moral interna e Processamento equilibrado da informação, conforme apontado na literatura, e por fim um modelo de segunda ordem onde o variável latente liderança autêntica incorpora os fatores de primeira ordem anteriormente mencionados.

Quadro n° 7 – Medidas de ajustamento dos modelos de liderança autêntica.

Modelos	Medidas de ajustamento						
	χ^2	DF	CMIN/DF	Std. RMR	GFI	CFI	RMSEA
Modelo 1ª ordem (1 fator)	325,262	90	3,614	0,036	0,912	0,956	0,074
Modelo 1ª ordem (4 fatores)	293,123	84	3,490	0,035	0,921	0,961	0,072
Modelo 2ª ordem	317,197	86	3,688	0,036	0,914	0,956	0,075

Legenda: χ^2 – Qui-Quadrado; DF – *Degrees of freedom*; Std. RMR – *Standard Root Mean Square Residual*; GFI – *Goodness of Fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Aprox.*

Neste sentido e tendo em consideração os valores de referência dos índices de ajustamento da literatura, verifica-se que ambos os modelos apresentados possuem valores aceitáveis, e bastante semelhantes entre si.

De acordo com Marôco (2014), os índices absolutos avaliam a qualidade do modelo em si, usando-se o *CMNI/DF* que resulta do quociente do qui-quadrado pelos graus de liberdade, apresentando os modelos valores aceitáveis entre 3,490 e 3,688, assim como no Standard RMR, onde o ajustamento será tanto melhor quanto menor for o valor, até o ajustamento perfeito de 0, apresentando também valores aceitáveis, assim como o GFI que explica a proporção da covariância entre as variáveis apresentando valores bons nos três modelos na medida em que são superiores a 0,90.

Quanto aos índices relativos para avaliar a qualidade do modelo na sua independência e saturação, utilizou-se o CFI que apresenta valores muito bons acima de 0,95.

Por fim, utilizou-se um dos índices mais comuns na análise de modelos, o RMSE que visa corrigir a tendência do qui-quadrado em rejeitar modelos com amostras de grandes dimensões (Hair *et al.*, 2010), que apresenta valores bons situando-se abaixo de 0,08 nos três modelos em questão.

Apesar dos valores de referência serem bastante similares, o modelo que melhor representa o constructo aparenta ser o modelo de primeira ordem com quatro fatores, contudo analisando as correlações entre os quatro fatores verifica-se que as mesmas apresentam valores estandardizados que se situam entre 0,97 e 1,03 e como tal, optou-se pelo modelo unidimensional em concordância com a análise fatorial exploratória.

É então criada a variável latente “Liderança autêntica” atendendo às cargas fatoriais apresentadas.

5.5.2. Mensuração do modelo dos cinco fatores de personalidade

Para aferir a personalidade, segundo o modelo dos cinco fatores, foi utilizado o *Big Five Inventory*²¹, elaborado por John, Donahue e Kentle (1991), revisto por John *et al.* (2008), e validado no contexto nacional por Simões (2016).

Este instrumento é constituído por 44 itens, conforme indicado no Quadro n°8 que avaliam a personalidade em cinco dimensões: (1) abertura à experiência; (2) amabilidade, (3) conscienciosidade, (4) extroversão, (5) neuroticismo. Destas dimensões, podem-se também aferir 10 facetas, relacionadas com os fatores principais, de acordo com Soto e John (2009).

Após autorização de utilização do instrumento pelos autores, foi elaborado um questionário com a versão portuguesa do BFI com o objetivo de aferir os traços de personalidade na perspetiva dos líderes, contendo 44 itens de autorresposta constituídos por frases curtas e de fácil compreensão, mensurados numa escala de Likert de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente), tendo um tempo de aplicação inferior a cinco minutos. Destes 44 itens, 16 tem cotação invertida, conforme indicado no Quadro n°8, com a letra “R”, os quais foram recalculados na análise dos dados efetuada posteriormente.

²¹ Conforme detalhado no ponto 3.3 da presente investigação.

Quadro n° 8 – Estrutura do questionário da personalidade.

Fatores	Itens
Abertura à experiência	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44
Estética	30, 41R, 44
Ideias	10, 15, 25, 35R, 40
Amabilidade	2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42
Altruísmo	7, 22, 27R, 32
Complacência	2R, 12R, 17
Conscienciosidade	3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R
Ordem	8R, 18R
Autodisciplina	13, 23R, 28, 38, 43R
Extroversão	1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36
Assertividade	1, 6R, 21R, 26, 31R
Atividade	11, 16
Neuroticismo	4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34, 39
Ansiedade	9R, 19, 34R, 39
Depressão	4, 29

O alfa de Cronbach deste instrumento de medida indicou resultados razoáveis na população portuguesa em estudos anteriores (Simões, 2016), nomeadamente entre 0,61 (Amabilidade) e 0,79 (Abertura à experiência), contudo importa também perceber se na amostra desta investigação a confiabilidade revela iguais valores, conforme consta do Quadro n°9.

Quadro n° 9 – Estatísticas de confiabilidade da personalidade.

Estatística de confiabilidade (n=61)			
Fator	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach se um item for excluído (variação)
Abertura à experiência	10	,820	,787 - ,816
Amabilidade	9	,723	,673 - ,740
Conscienciosidade	9	,863	,835 - ,857
Extroversão	8	,713	,655 - ,731
Neuroticismo	8	,840	,810 - ,846

Analisando o Quadro n°9, verifica-se que os fatores da abertura à experiência, conscienciosidade e neuroticismo apresentaram uma boa consistência interna e que a amabilidade e a extroversão apresentaram uma consistência interna razoável. A variação se um dos itens for excluído, da análise de cada fator, não apresentou melhorias significantes nos valores de referência que justifiquem a eliminação de algum dos itens.

5.5.3. Mensuração dos resultados da liderança

Os resultados da liderança, conforme enunciado no ponto 5.1, são aferidos, por um lado, através da percepção dos colaboradores, e por outro, através da chefia através da percepção da avaliação de desempenho.

A percepção dos colaboradores sobre os resultados da liderança do seu Comandante é aferida através de três fatores critério²² (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985): (a) eficácia percebida do líder; (b) satisfação dos colaboradores com o líder; (c) esforço extraordinário dos colaboradores, num total de 9 itens conforme Quadro nº10.

Quadro nº 10 – Estrutura do questionário dos resultados da liderança – colaboradores.

Dimensões	Itens
Eficácia	1,3,5,8
Satisfação	4,6
Esforço extraordinário	2,7,9

De forma a aferir a confiabilidade do instrumento de medida dos resultados da liderança pelos colaboradores, foi medido o alfa de Cronbach, conforme Quadro nº11.

Quadro nº 11 – Estatísticas de confiabilidade resultados da liderança – colaboradores.

Estatísticas de confiabilidade (n=476)			
Fator	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach se o item for excluído (variação)
Eficácia	4	,868	,798 - ,875
Satisfação	2	,886	-
Esforço extraordinário	3	,923	,863 - ,926

Analisando o Quadro nº11, verifica-se que a dimensão da eficácia e da satisfação apresentam bons valores de consistência interna e que o fator esforço extraordinário apresenta um valor muito bom com um $\alpha = 0,923$. A variação se um dos itens for excluído, da análise de cada fator, não apresentou melhorias significantes nos valores de referência que justifiquem a eliminação de algum item.

²² Conforme detalhado no ponto 4.1 da presente investigação.

Por outro lado, os resultados da liderança avaliados pelos superiores hierárquicos do líder recaíram num questionário que procurou recolher informações sobre avaliação de desempenho, semelhantes aquelas cujos líderes são avaliados no seu posto de trabalho anualmente²³.

Temos então para o questionário dos superiores hierárquicos dos líderes, um conjunto de 16 variáveis: (1) integridade de carácter, (2) relações humanas e cooperação, (3) autoconfiança e autodomínio, (4) iniciativa, (5) sentido do dever e da disciplina, (6) poder de comunicação (7) dedicação e empenhamento na função, (8) planeamento e organização, (9) aptidão técnico profissional, (10) aptidão para julgar, (11) capacidade de decisão, (12) condição física, (13) cultura geral, (14) cultura geral militar e técnico-profissional, (15) determinação e perseverança, (16) adaptabilidade.

Estas variáveis, tal como na ficha de avaliação individual dos líderes, são cotadas de 1 a 5, correspondendo um critério diferenciado para cada avaliação, como é exemplo o Quadro nº12.

Quadro nº 12 – Estrutura dos fatores de avaliação – superiores hierárquicos.

8.Planeamento e Organização
5- Capaz de prever e planear ao nível mais elevado. Muito boa capacidade de organização, obtendo sempre eficácia com uma muito hábil, parcimoniosa e judiciosa utilização dos meios;
4- Capaz de planear para além das exigências das funções que desempenha. Organiza bem obtendo bons resultados com uma utilização económica e controlada dos meios;
3- Cuidadoso e eficiente no planeamento, atua oportuna e adequadamente, fazendo uso económico dos meios; denota capacidade normal de organização;
2- Planeia, por vezes, sem a antecedência mínima compatível com as responsabilidades que detém. Usa os meios disponíveis de forma pouco satisfatória, denotando dificuldades na organização;
1- Atua mediante a intervenção de outrem, revelando previsão deficiente e incapacidade de organização como que obtém resultados insatisfatórios.

Por seu turno, estes 16 fatores tem um critério de ponderação que varia consoante o Posto do avaliado, tendo em consideração um conjunto de fatores organizacionais, como por exemplo exigência do fator no tipo de funções do posto. A título de exemplo, conforme Quadro nº13:

²³ Conforme detalhado no ponto 4.2 da presente investigação.

Quadro nº 13 – Escala de ponderação dos fatores de avaliação – superiores hierárquicos.

Planeamento e organização - Escala de ponderação
Coronel = 3
Oficial Superior = 4
Capitão = 2
Oficial subalterno = 2
Sargento-Mor / Sargento-Chefe = 2
Sargento-Ajudante = 1
1º/2º Sargento = 1

Por fim, é calculada uma média ponderada consoante a escala de ponderação de cada fator e o nível de proficiência avaliado, que dá a avaliação final com escala de 0 a 5.

5.6. Síntese do capítulo

Neste capítulo foi indicado o método e o modelo conceptual da análise, explicitando as diferentes fases do mesmo, assim como a amostra e os procedimentos associados.

Foram definidas e justificadas com base na revisão da literatura as seis hipóteses de investigação e por fim foram enunciados os instrumentos de medida utilizados.

No instrumento utilizado para medir a liderança autêntica, realizaram-se algumas análises que permitiram validar a fiabilidade e estrutura do instrumento, nomeadamente realizou-se uma análise fatorial exploratória e uma análise fatorial confirmatória que permitiram chegar a um modelo final de 1ª ordem unifatorial da liderança autêntica.

Para o instrumento que mediu o modelo dos cinco fatores e para as escalas dos resultados da liderança, avaliados pelos colaboradores, foram aferidas as suas confiabilidades, tendo-se obtido valores aceitáveis para realizar a análise que se apresenta no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. Introdução

Conforme verificado nos capítulos anteriores, existem algumas evidências empíricas que sugerem uma ligação entre a liderança autêntica, a personalidade dos líderes e os seus resultados da liderança, e como tal importa perceber estas relações no contexto específico desta investigação, nomeadamente com a amostra de comandantes da GNR.

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo, sendo divididos essencialmente por duas fases, a primeira com estatísticas descritivas onde é feita uma apresentação sociodemográfica da amostra assim como descrição das características principais das variáveis em análise, e numa segunda fase com estatísticas indutivas de forma a responder às hipóteses da investigação, sendo acompanhadas em cada análise da consequente discussão dos resultados.

6.2. Codificação das variáveis

Na análise estatística apresentada nos pontos seguintes, foram criadas a partir dos vários itens dos questionários, 40 variáveis que são usadas na elaboração e análise das tabelas e quadros neste capítulo, as quais pela sua dimensão e importância são apresentadas no início deste capítulo para uma mais fácil perceção da análise em si, como consta no Quadro nº 14.

As variáveis reportam-se aos três questionários aplicados, assim como aos níveis de análise, nomeadamente pela agregação no segundo e terceiro nível das variáveis da liderança autêntica e resultados da liderança percebidos pelos colaboradores, dispondo das variáveis principais para dar resposta às hipóteses da investigação e de variáveis relacionadas (na personalidade e no desempenho) com o objetivo de complementar e aprofundar a análise em si.

Os dados referentes aos líderes e às subunidades foram codificados de forma a manter o anonimato dos participantes, sendo-lhes atribuído um número de identificação de forma aleatória, pois o interesse desta investigação passa exclusivamente por estudar os comportamentos e suas correlações com os constructos, e não a sua correspondência com determinado Comandante inquirido.

Quadro nº 14 – Codificação das variáveis.

Código	Variável	Código	Variável
LA_I	Liderança autêntica percebida pelo colaborador	LA_S	Liderança autêntica percebida pelos colaboradores da subunidade
EFL_I	Eficácia do líder percebida pelo colaborador	EFL_S	Eficácia do líder percebida pelos colaboradores da subunidade
SAT_I	Satisfação do colaborador com o líder	SAT_S	Satisfação dos colaboradores da subunidade com o líder
EEX_I	Esforço extraordinário do colaborador	EEX_S	Esforço extraordinário dos colaboradores da subunidade
AEXP	Abertura à experiência - percebida pelo líder	DESEMP	Desempenho do líder avaliado pelo superior hierárquico
AMAB	Amabilidade - percebida pelo líder	FAI1	Desempenho - Integridade de caráter
CONS	Conscienciosidade - percebida pelo líder	FAI2	Desempenho - Relações humanas e cooperação
EXTR	Extroversão - percebida pelo líder	FAI3	Desempenho - Autoconfiança e autodomínio
NEUR	Neuroticismo - percebida pelo líder	FAI4	Desempenho - Iniciativa
AEXP1	Abertura à experiência - Estética	FAI5	Desempenho - Sentido do dever e da disciplina
AEXP2	Abertura à experiência - Ideias	FAI6	Desempenho - Poder de comunicação
AMAB1	Amabilidade - Altruísmo	FAI7	Desempenho - Dedicção e empenhamento na função
AMAB2	Amabilidade - Complacência	FAI8	Desempenho - Planeamento e organização
CONS1	Conscienciosidade - Ordem	FAI9	Desempenho - Aptidão técnico profissional
CONS2	Conscienciosidade - Autodisciplina	FAI10	Desempenho - Aptidão para julgar
EXTR1	Extroversão - Assertividade	FAI11	Desempenho - Capacidade de decisão
EXTR2	Extroversão - Atividade	FAI12	Desempenho - Condição física
NEUR1	Neuroticismo - Ansiedade	FAI13	Desempenho - Cultura geral
NEUR2	Neuroticismo - Depressão	FAI14	Desempenho - Cultura geral militar e técnico-profissional
		FAI15	Desempenho - Determinação e perseverança
		FAI16	Desempenho - Adaptabilidade

6.3. Estatísticas descritivas

Antes de se apresentarem os dados das estatísticas indutivas que nos ajudam a dar resposta às hipóteses levantadas, é “essencial apresentar estatísticas descritivas e não só estatísticas indutivas porque os dois tipos de estatísticas fornecem tipos de informação diferentes.” (Hill & Hill, 2012, p.355), sendo desta forma apresentada, numa fase inicial, uma caracterização sociodemográfica da amostra dos líderes e a descrição das características principais das variáveis nos vários níveis de análise, verificando desta forma alguns pressupostos das estatísticas indutivas posteriores.

6.3.1. Primeiro nível de análise

No primeiro nível de análise, o foco prende-se com o questionário aplicado aos colaboradores, procurando-se avaliar a liderança autêntica e os resultados da liderança por parte dos colaboradores.

Conforme indicado no ponto 5.5.1, após analisada a totalidade da amostra (n=542), procedeu-se a uma confirmação inicial para aferir a existência de valores discrepantes fazendo-se uso do desvio padrão nas respostas obtidas no questionário (16 perguntas ALI e 9 perguntas resultados liderança), procurando-se questionários com tendência de resposta única, nomeadamente cujas respostas tivessem um desvio padrão inferior a 0,20 (apenas 1 resposta diferente nas 25 perguntas).

Esta análise revelou 66 questionários com estas características que foram eliminados por trazerem um enviesamento significativo dos resultados, não permitindo fazer uma análise objetiva e conveniente dos constructos, ficando-se com um total de 476 respostas válidas.

Das 16 variáveis da liderança autêntica foi criada uma variável com a cotação global, e das 9 variáveis dos resultados da liderança foram criadas três variáveis (eficácia, satisfação e esforço extraordinário), que constam do Quadro nº 15.

Quadro nº 15 – Estatísticas descritivas variáveis questionário dos colaboradores.

Estatísticas descritivas									
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
LA	476	1,08	5,00	3,372	0,870	-0,423	0,112	-0,461	0,223
EFI	476	1,00	5,00	3,525	0,932	-0,588	0,112	0,078	0,223
SAT	476	1,00	5,00	3,402	1,105	-0,530	0,112	-0,455	0,223
EEX	476	1,00	5,00	3,176	1,122	-0,262	0,112	-0,779	0,223

A perceção da liderança autêntica dos comandantes de PTer pelos colaboradores apresenta uma média de 3,372. A média mais alta dos resultados da liderança percecionados pelos colaboradores é a eficácia percecionada do líder com 3,525 e a mais baixa é o esforço extraordinário dos colaboradores com 3,176.

Marôco (2014) indica que de forma a verificar a normalidade nos dados para cumprir os pressupostos de análises subsequentes, como aquelas que se vão realizar, utilizam-se frequentemente medidas de distribuição como a assimetria e medidas de curtose para aferir a assunção de distribuição normal das variáveis, referindo que se as variáveis apresentarem valores

próximos de 0 que se pode concluir que existe normalidade multivariada dos dados, havendo contudo diferentes pontos de corte utilizados por diversos autores, como por exemplo entre -1 e 1 (Leech *et al.*, 2005).

O coeficiente de assimetria das variáveis encontra-se entre -0,588 e -0,262 e o coeficiente de curtose encontra-se entre -0,779 e 0,078, pelo que se encontra assegurada a normalidade multivariada das variáveis (Leech *et al.*, 2005).

Ambas as variáveis têm valores de média próximo do valor central de 3, com desvios padrão entre 0,848 e 1,096 que demonstram uma tendência central e não polarização das avaliações.

Ainda neste questionário, é feita inicialmente uma questão relativa para aferir há quanto tempo está a trabalhar com o atual Comandante do seu PTer obtendo-se os seguintes dados, conforme Figura nº 2.

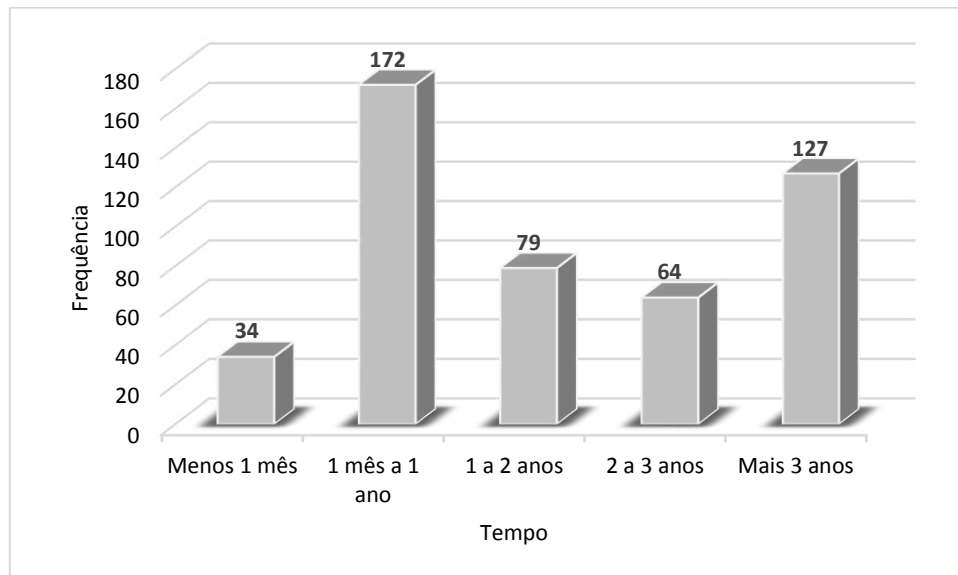


Figura nº 2 – Tempo de trabalho com o líder avaliado.

Conforme apresentado na Figura nº2, 36,1% dos inquiridos encontra-se entre 1 mês a 1 ano a trabalhar com o líder em questão e 26,7% encontra-se a trabalhar há mais de 3 anos. A porção mais preocupante na análise seria os colaboradores com menos de 1 mês de trabalho, contudo os mesmos representam apenas 7,1% dos inquiridos.

6.3.2. Segundo nível de análise

A primeira parte do inquérito dos líderes, a exercerem função de comandantes de PTer da GNR, versa sobre a sua caracterização sociodemográfica que se passa a expor.

Da amostra total de 61 líderes, 59 são homens (96,7%) e 2 são mulheres (3,3%).

As idades não se encontram com uma distribuição normal, encontrando-se distribuídas de forma equitativa (21,3% a 27,9%) nas quatro categorias acima de 30 anos, havendo apenas um Comandante de Posto com menos de 30 anos, conforme Figura nº3.

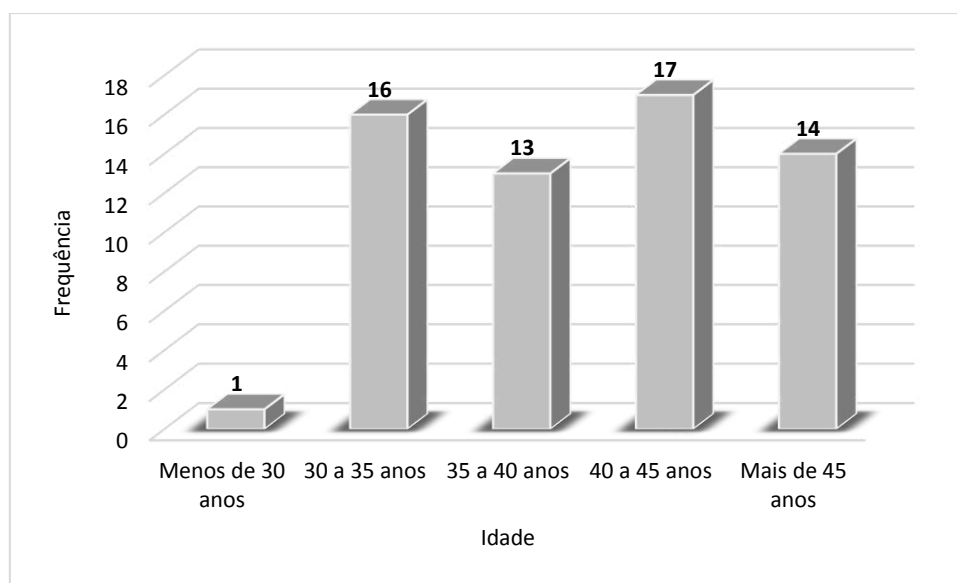


Figura nº 3 – Idade dos líderes.

Quanto ao posto dos líderes, verificamos, conforme apresentado na Figura nº4, que 36,1% tem o posto de 1º Sargento, indo ao encontro ao que é expectável na organização em análise, seguindo-se dos postos limites de 2º Sargento e Sargento-Ajudante (24,6% e 23,0%), havendo apenas 4,9% de subunidades sob o Comando de militares com o posto de Cabo, cujas funções por regra não são as de Comando de Posto Territorial, assim como de oficiais, nomeadamente um Tenente, que se encontra a Comandar um SubDestacamento Territorial²⁴.

²⁴ Que em termos orgânicos e funcionais dispõe das mesmas valências de um PTer, mas com uma dimensão superior, pelo que se optou pela designação única de Postos Territoriais.

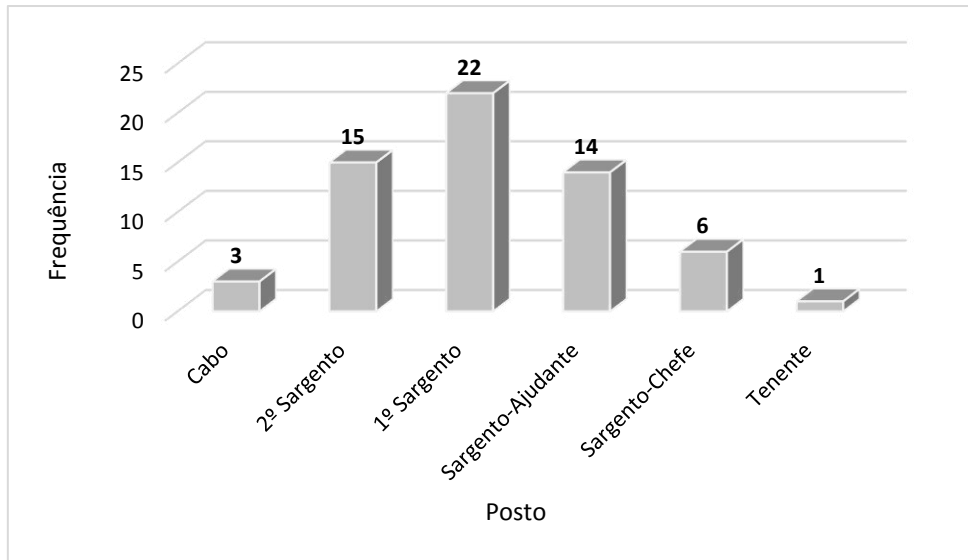


Figura nº 4 – Posto dos líderes.

No que concerne ao tempo que o líder está a comandar a sua subunidade, o mesmo foi aferido através da pergunta nº5, conforme é apresentado na Figura nº5.

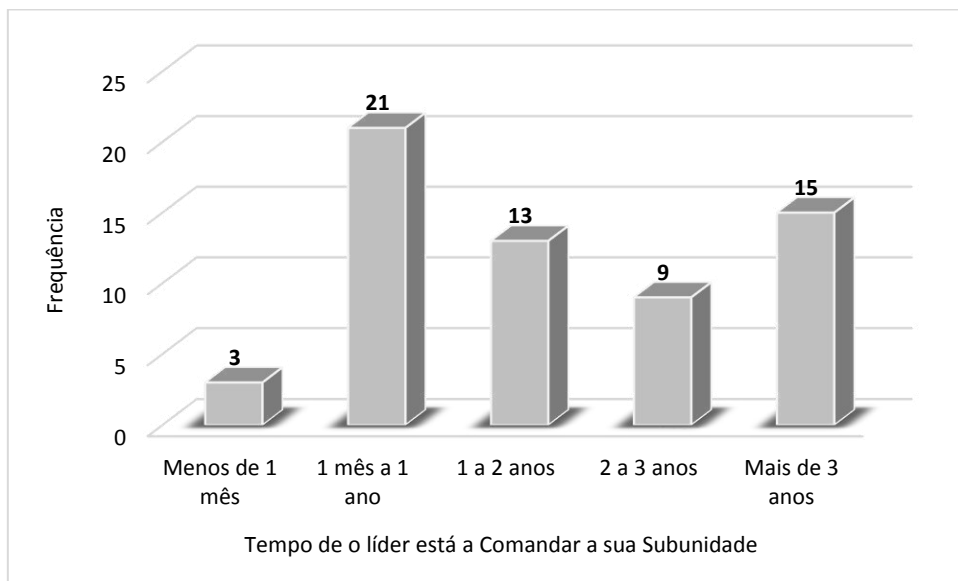


Figura nº 5 – Tempo de comando atual da Subunidade.

Verifica-se que o tempo de Comando da Subunidade é coincidente com o tempo que os colaboradores estão a trabalhar com o líder, o que faz todo o sentido e demonstra uma concordância entre as diferentes populações, sendo que 34,4% estão entre 1 mês a 1 ano o que demonstra a rotatividade de funções existente nas subunidades analisadas.

Por fim, importa também perceber qual o tempo total de Comando de Postos Territoriais que os líderes avaliados têm para se aferir a sua experiência profissional, conforme ilustra a Figura nº6.

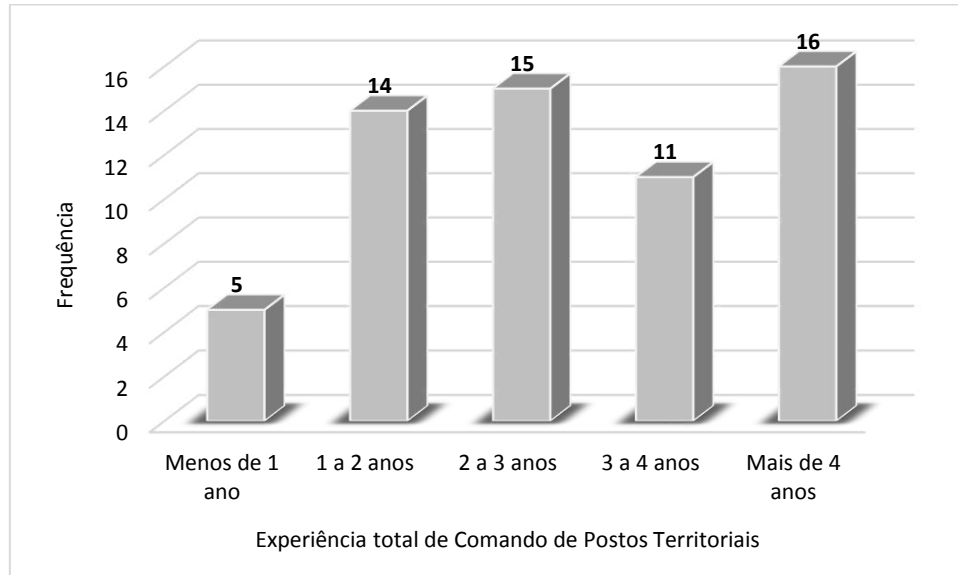


Figura nº 6 – Experiência de comando total de Postos Territoriais.

Pela análise da Figura nº6, verifica-se que apenas 8,2% dos líderes têm menos de 1 ano de experiência de comando de Postos Territoriais, havendo uma distribuição equitativa pelas restantes categorias, entre 18,0% dos 3 a 4 anos, até 26,2% com mais de 4 anos de experiência.

Relativamente às variáveis da personalidade, constantes da segunda parte do questionário, foi testado o desvio padrão das respostas obtidas procurando-se a tendência de respostas únicas em todo o questionário utilizando para tal o índice de aquiescência conforme sugerido pelos autores Soto e John (2009), não se encontrando nenhum caso relevante que necessitasse de ser removido.

Para verificar a normalidade, analisou-se a assimetria de cada variável procurando-se valores fora do intervalo de -1 e +1 (Leech *et al.*, 2005). O coeficiente de assimetria não apresentou nenhum valor anormal, tendo como fator mais elevado a extroversão mas com um valor perfeitamente aceitável de 0,704.

As estatísticas descritivas das variáveis em análise constam do Quadro nº 16:

Quadro nº 16 – Estatísticas descritivas medidas de personalidade dos líderes.

Estatísticas descritivas									
Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
AEXP	61	2,60	4,90	3,670	0,471	0,491	0,306	0,209	0,604
AEXP-1	61	2,00	5,00	3,257	0,690	0,283	0,306	-0,127	0,604
AEXP-2	61	2,60	5,00	3,839	0,481	0,042	0,306	0,269	0,604
AMAB	61	2,67	4,89	3,889	0,463	0,007	0,306	-0,215	0,604
AMAB-1	61	3,00	5,00	4,094	0,464	0,104	0,306	-0,234	0,604
AMAB-2	61	2,00	5,00	3,585	0,640	0,071	0,306	0,133	0,604
CONS	61	2,78	5,00	4,086	0,496	-0,173	0,306	-0,240	0,604
CONS-1	61	1,50	5,00	3,689	0,895	-0,324	0,306	-0,628	0,604
CONS-2	61	3,00	5,00	4,177	0,447	-0,240	0,306	0,174	0,604
EXTR	61	2,63	5,00	3,635	0,463	0,704	0,306	1,248	0,604
EXTR-1	61	1,80	5,00	3,380	0,583	0,552	0,306	1,327	0,604
EXTR-2	61	3,00	5,00	3,943	0,525	-0,121	0,306	-0,462	0,604
NEUR	61	1,00	3,75	2,436	0,595	-0,530	0,306	0,489	0,604
NEUR-1	61	1,00	4,00	2,533	0,627	-0,416	0,306	0,791	0,604
NEUR-2	61	1,00	3,50	2,148	0,771	0,048	0,306	-0,847	0,604

Conforme consta no Quadro nº 16, a média mais baixa está no fator neuroticismo (2,436) e na sua faceta NEUR-2 – “Depressão” e a média mais alta no fator conscienciosidade (4,086) e na sua faceta CONS-2 – “Autodisciplina”. Os fatores abertura à experiência, amabilidade e extroversão apresentam médias muito similares e ligeiramente acima do valor central entre 3,635 e 3,889, apresentando a amostra desvios padrão entre 0,447 e 0,895.

Após a caracterização sociodemográfica da amostra, os dados do questionário dos colaboradores foram agregados por subunidades, de forma a fazer-se corresponder as avaliações da liderança autêntica e dos resultados da liderança com os líderes em questão, obtendo-se desta forma uma perspectiva o mais equitativa possível dos colaboradores das diferentes subunidades.

Neste sentido, foram agrupados os dados da liderança autêntica e dos respetivos resultados da liderança percebidos pelos colaboradores, por subunidades, tendo sido eliminados os dados das subunidades 85, 88, 113 e 125 por terem apenas uma resposta²⁵, ficando-se com dados da liderança autêntica e respetivos resultados da liderança em 95 das 165 subunidades totais.

O número de respostas por subunidade teve uma variação entre 2 a 27, apresentando uma média de 5 respostas por subunidade, apresentando valores segundo o Quadro nº 17.

²⁵ Foram também eliminadas nesta fase 3 respostas porque a subunidade respondida no questionário foi no campo “outra” remetendo para secções do Destacamento Territorial, que não foram contempladas no estudo, razão pela qual não fazia sentido a sua agregação e análise posterior.

Quadro nº 17 – Estatísticas descritivas liderança autêntica e resultados da liderança por subunidades

Estatísticas descritivas									
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
LA_S	95	1,965	4,656	3,436	0,581	-0,139	0,247	-0,427	0,490
EFL_S	95	1,875	4,875	3,526	0,660	-0,376	0,247	-0,133	0,490
SAT_S	95	1,500	5,000	3,440	0,777	-0,339	0,247	-0,278	0,490
EEX_S	95	1,556	5,000	3,236	0,750	0,147	0,247	-0,483	0,490

Nos 95 resultados obtidos, e comparativamente às variáveis individuais, referidas anteriormente no Quadro nº17, observa-se uma subida dos valores mínimos em cada variável e uma descida também nos valores máximos que apontam para uma tendência mais central nas avaliações agregadas, observando-se também uma diferença residual entre médias, com valor absoluto de 0,040.

As variáveis apresentam também normalidade segundo os coeficientes de assimetria e curtose que não apresentando nenhum valor em módulo superior a 1.

6.3.1. Terceiro nível de análise

No último nível de análise, foram acrescentados os dados relativos ao questionário dos superiores hierárquicos que tiveram como objetivo aferir o desempenho dos líderes segundo as 16 variáveis explanadas no ponto 5.5.3, conforme Quadro nº18.

Quadro nº 18 – Estatísticas descritivas do desempenho.

Estatísticas descritivas									
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
DESEMP	104	2,45	4,93	3,997	0,632	-0,518	0,237	-0,711	0,469
FAI-1	104	2,00	5,00	4,260	0,824	-0,730	0,237	-0,523	0,469
FAI-2	104	2,00	5,00	4,106	0,823	-0,519	0,237	-0,522	0,469
FAI-3	104	2,00	5,00	4,000	0,848	-0,585	0,237	-0,178	0,469
FAI-4	104	1,00	5,00	3,731	1,072	-0,500	0,237	-0,609	0,469
FAI-5	104	2,00	5,00	4,183	0,922	-0,829	0,237	-0,335	0,469
FAI-6	104	1,00	5,00	3,846	0,833	-0,729	0,237	0,784	0,469
FAI-7	104	2,00	5,00	4,125	0,867	-0,520	0,237	-0,813	0,469
FAI-8	104	2,00	5,00	3,875	0,809	-0,328	0,237	-0,350	0,469
FAI-9	104	1,00	5,00	4,019	0,870	-0,759	0,237	0,534	0,469
FAI-10	104	2,00	5,00	3,990	0,898	-0,392	0,237	-0,841	0,469
FAI-11	104	1,00	5,00	3,923	0,832	-0,574	0,237	0,492	0,469
FAI-12	104	2,00	5,00	3,894	0,902	-0,435	0,237	-0,578	0,469
FAI-13	104	2,00	5,00	4,000	0,697	-0,176	0,237	-0,382	0,469
FAI-14	104	3,00	5,00	4,096	0,661	-0,106	0,237	-0,685	0,469
FAI-15	104	2,00	5,00	4,077	0,832	-0,661	0,237	-0,062	0,469
FAI-16	104	2,00	5,00	3,990	0,794	-0,338	0,237	-0,497	0,469

Conforme podemos observar no Quadro nº18, a variável desempenho apresenta uma média de 4,006 com um desvio padrão de 0,627, apresentando limites mínimos apenas nas variáveis FAI4, FAI6 e FAI11, não apresentando nos restantes casos nenhuma avaliação no extremo negativo, o que denota tendo em consideração a média final de 3,997 uma tendência dos superiores hierárquicos não darem más avaliações aos seus comandantes de PTer.

As avaliações mais baixas foram na variável FAI4-“Iniciativa” e as avaliações mais altas foram na variável FAI1-“Integridade de caráter”.

As variáveis apresentam também normalidade atendendo aos coeficientes de assimetria e curtose, não apresentando nenhum valor em módulo superior a 1.

6.4. Estatísticas indutivas

Após terem sido descritas, em pormenor, as variáveis em estudo, importa utilizar as estatísticas indutivas que nos permitem em contraste das estatísticas descritivas “obter informação sobre a aceitabilidade da hipótese operacional” (Hill & Hill, 2012, p.355).

A análise tem em consideração os níveis elencados no modelo conceptual, fazendo-se uma apresentação dos resultados sistematizada, tanto das correlações entre variáveis como das regressões de forma a ter-se uma percepção mais aprofundada sobre os construtos em análise.

As correlações de *Pearson* tem como objetivo determinar o coeficiente de correlação que é uma estatística que “indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis” (Hill & Hill, 2012, p.202) e nos permite avaliar a magnitude e a direção da associação existente entre duas variáveis²⁶, contudo esta não permite efetuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas pois apenas nos indica que os fenómenos analisados não estão indissolúvelmente ligados, mas sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente pela intensidade do outro (Marôco, 2014).

Conforme recomendado por Murphy (1996), os fatores de personalidade foram aferidos utilizando também uma estrutura multivariada, pelo que se utilizaram também regressões lineares múltiplas.

As regressões lineares múltiplas são técnicas estatísticas multivariadas, com o principal objetivo de “predizer valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes” (Hill & Hill, 2012, p.207).

Nos resultados desta investigação foram asseguradas as assunções nas regressões lineares tendo-se em consideração a multicolineariedade, quer através dos valores da correlação não superiores a 0,90 (Pedhazur, 1997), quer através do valor de inflação da variância (VIF)<10 (Myers, 1990) e da tolerância>,10 (Tabachnick& Fidell, 2001).

A independência das observações, foi aferida pelos valores do teste de Durbin-Watson entre 1 e 3 (Field, 2009), assim como a homocedasticidade e as distribuições normais dos resíduos através dos gráficos de dispersão, e valores discrepantes através da distância de Cook<1 (Hair *et al.*, 2010).

²⁶ Utilizando-se valores enunciados por Bryman e Cramer (1993), nomeadamente: valores entre 0,90 a 1 como sendo “correlação muito forte”, 0,7 a 0,89 como “correlação forte”, 0,4 a 0,69 como “correlação moderada”, 0,20 a 0,39 como “correlação fraca” e 0 a 0,19 como “correlação muito fraca”.

6.4.1. Primeiro nível de análise

Nesta etapa da investigação e conforme indicado no modelo conceptual, aproveitam-se o número substancial de amostras iniciais e procura-se verificar a relação entre a liderança autêntica do Comandante, percebida pelos colaboradores individualmente, com os seus resultados da liderança, em concreto com: (a) satisfação dos colaboradores com o líder; (b) eficácia do líder percebida pelos colaboradores e (c) esforço extraordinário dos colaboradores,

Neste sentido procura-se responder às hipóteses H1.a, H1.b e H1.c, procurando aferir numa fase inicial a magnitude e a direção da associação existente entre as variáveis e na fase posterior verificar a sua regressão linear.

6.4.1.1. Correlações de Pearson

A Tabela nº 1 apresenta as correlações de *Pearson* entre as variáveis da liderança autêntica e dos resultados da liderança, com a amostra de $n=476$.

Tabela nº 1 – Correlação de Pearson – Liderança autêntica e resultados da liderança.

Variáveis (n=476)	LA_I	EFI_I	SAT_I
LA_I	-		
EFI_I	,830**	-	
SAT_I	,874**	,882**	-
EEX_I	,843**	,852**	,883**

Legenda: ** – Correlações significativas para o nível $p < 0,01$.

Analisando a Tabela nº1, verifica-se que a percepção da liderança autêntica pelos colaboradores individualmente apresenta uma correlação significativa positiva e forte com ambas as variáveis avaliadas dos resultados da liderança, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador ($r=0,831$; $p<0,01$), com a satisfação do colaborador com o líder ($r=0,874$; $p<0,01$) e com o esforço extraordinário do colaborador ($r=0,843$; $p<0,01$).

6.4.1.2. Regressões – Liderança autêntica e resultados da liderança

De seguida apresenta-se um modelo ajustado de regressão linear simples entre a liderança autêntica, percebida individualmente, com os resultados da liderança, nomeadamente a eficácia do líder percebida pelos colaboradores, a satisfação dos colaboradores com o líder e o esforço extraordinário dos colaboradores, conforme disposto na Tabela nº 2, apresentando-se também algumas medidas da sua qualidade.

Tabela nº 2 – Regressão linear – Liderança autêntica e resultados da liderança.

Variável dependente	Variável preditiva	B	Erro Padrão	Beta	Teste t	Sig.
EFIC_I	β_0	,530	,096		5,546	,000
	LA_S	,888	,027	,830	32,339	,000
R= 0,830; R²= 0,688; R_{aj}²= 0,687, EP=0,520						
SAT_I	β_0	1,031	,063		16,376	,000
	LA_S	,688	,018	,874	39,086	,000
R= 0,874; R²= 0,763; R_{aj}²= 0,763, EP=0,424						
EEX_I	β_0	1,294	,064		20,069	,000
	LA_S	,654	,019	,843	34,184	,000
R= 0,843; R²= 0,711; R_{aj}²= 0,711, EP=0,468						

O modelo apresenta a liderança autêntica como variável dependente e cinco variáveis preditivas da personalidade, tendo uma amostra de n=476.

Relativamente às suposições da regressão, as variáveis do modelo não apresentam problemas de colineariedade, o teste de Durbin-Watson $\leq 1,799$ (EEXT) e a distância de Cook $\leq 0,106$ (SAT).

A liderança autêntica apresenta uma correlação positiva e forte com a eficácia do líder (R=0,830), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 68,8% da variância da eficácia (R² = 0,688; EP = 0,520; $F_{(1,475)} = 1045,802$; $p < 0,001$).

Apresenta também uma correlação positiva e forte com a satisfação dos colaboradores (R=0,874), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 76,3% da variância da satisfação (R² = 0,763; EP = 0,424; $F_{(1,475)} = 1527,705$; $p < 0,001$).

Apresenta também uma correlação positiva e forte com o esforço extraordinário dos colaboradores (R=0,843), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando

aproximadamente 71,1% da variância do esforço extraordinário ($R^2 = 0,711$; $EP = 0,468$; $F_{(1,475)} = 1168,519$; $p < 0,001$).

Em concreto, a liderança autêntica apresenta um poder preditivo estatisticamente significativos sobre a eficácia ($\beta = 0,830$, $p < 0,001$), sobre a satisfação ($\beta = 0,874$, $p < 0,001$) e sobre o esforço extraordinário ($\beta = 0,843$, $p < 0,001$).

6.4.1.3. Discussão primeiro nível de análise

Neste primeiro nível de análise procura-se responder às hipóteses H1.a, H1.b e H1.c, que procuram relacionar a liderança autêntica e os três resultados da liderança.

Verifica-se que a perceção da liderança autêntica, avaliada por todos os colaboradores individualmente, apresenta uma correlação significativa positiva e forte com ambas as variáveis dos resultados da liderança, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador, com a satisfação do colaborador com o líder e com o esforço extraordinário do colaborador.

A liderança autêntica apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo sobre ambos os resultados da liderança, explicando entre 68,8% a 71,1% dos resultados da liderança, o que vai ao encontro da literatura, nomeadamente na meta-análise de Banks *et al.* (2016), tendo-se ainda assim, obtido resultados com magnitude um pouco superior aos encontrados na obra em referência.

Estes resultados demonstram uma importância acrescida do constructo da liderança autêntica para a amostra desta investigação, podendo-se equacionar a relevância que um líder genuíno que incute esperança, confiança e otimismo e que está profundamente consciente dos seus valores, tem na ação de comando de militares da GNR, que pelas suas funções policiais de elevado risco e stresse, procuram no líder, como indicou Eagly (2005), alguém em quem possam depositar confiança e alcançar não só um ambiente de trabalho mais positivo, como em última análise, alcançar em conjunto um mundo melhor e mais seguro.

Das três variáveis dos resultados da liderança, apesar de ambas apresentarem correlações fortes e semelhantes com a liderança autêntica, importa também relevar que a satisfação com o líder foi aquela que obteve resultados com maior magnitude, e que a eficácia percebida do líder apresentou a menor magnitude, o que demonstra que de facto o fator satisfação com o líder é mais preponderante do que a própria perceção da eficácia.

6.4.2. Segundo nível de análise

No segundo nível de análise, procura-se verificar a relação entre a percepção da liderança autêntica do líder, percebida pelos colaboradores da subunidade com as suas respostas agrupadas, assim como com os resultados da liderança do seu Comandante, com a própria personalidade do líder, percebida pelo mesmo.

Desta forma, procura-se responder às hipóteses 2 a 6, com exceção das hipóteses H2.e, H3.e, H4.e, H5.e, H6.e, que se focam no terceiro nível de análise e nas relações com o desempenho.

6.4.2.1. Correlações de Pearson

Começam-se por apresentar as correlações de *Pearson* entre as variáveis da liderança autêntica, resultados da liderança e da personalidade, nos seus cinco fatores principais, assim como nas dez facetas identificadas de acordo com a Tabela nº 3, numa ótica não de análise mas apenas de conhecimento e de aferir se existe determinada variável com correlações que possam ser melhor aproveitadas em futuros estudos.

O tamanho da amostra em correlação varia entre 95 nas variáveis avaliadas pelos colaboradores (liderança autêntica e resultados da liderança), n=61 nas variáveis da personalidade entre si, e n=51 entre as variáveis avaliadas pelos colaboradores e as variáveis da personalidade.

Tabela nº 3 – Amostra – Liderança autêntica, personalidade e resultados da liderança.

Variáveis	Liderança autêntica	Resultados liderança	Personalidade
Liderança autêntica	95	-	-
Resultados liderança	95	95	-
Personalidade	51	51	61

De seguida, precede-se à apresentação das correlações entre as variáveis em análise, conforme Tabela nº4.

Tabela nº 4 – Correlações de *Pearson* – Liderança autêntica, resultados da liderança e personalidade.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
(1) LA_S	-																	
(2) EFI_S	,911**	-																
(3) SAT_S	,940**	,941**	-															
(4) EEX_S	,923**	,902**	,929**	-														
(5) EXTR	,457**	,389**	,350*	,388**	-													
(6) AMAB	,364**	,332*	,374**	,358**	,505**	-												
(7) CONS	0,169	0,264	0,175	0,217	,496**	,615**	-											
(8) NEUR	-,416**	-,345*	-,381**	-,431**	-,539**	-,554**	-,606**	-										
(9) AEXP	0,176	0,112	0,121	0,181	,416**	,300*	,263*	-,569**	-									
(10) EXTR1	,425**	,362**	,303*	,365**	,954**	,395**	,373**	-,401**	,287*	-								
(11) EXTR2	0,24	0,199	0,228	0,212	,619**	,342**	,446**	-,578**	,569**	,388**	-							
(12) AMAB1	0,266	0,245	,298*	0,257	,446**	,879**	,558**	-,463**	,255*	,340**	,314*	-						
(13) AMAB2	0,246	0,237	0,253	,279*	,333**	,820**	,382**	-,347**	0,189	,273*	0,192	,527**	-					
(14) CONS1	0,140	0,269	0,178	0,224	,367**	,437**	,891**	-,562**	0,124	,292*	,316*	,388**	0,241	-				
(15) CONS2	0,163	0,229	0,174	0,204	,480**	,668**	,942**	-,566**	,296*	,351**	,420**	,605**	,451**	,739**	-			
(16) NEUR1	-,327*	-0,225	-0,272	-,375**	-,546**	-,475**	-,510**	,924**	-,576**	-,450**	-,494**	-,384**	-,322*	-,479**	-,479**	-		
(17) NEUR2	-,432**	-,435**	-,450**	-,405**	-,383**	-,469**	-,535**	,806**	-,314*	-0,235	-,524**	-,436**	-,262*	-,512**	-,473**	,559**	-	
(18) AEXP1	0,105	0,05	0,079	0,070	0,183	,274*	0,214	-,504**	,776**	0,046	,379**	,253*	0,095	0,177	0,196	-,409**	-,428**	-
(19) AEXP2	0,130	0,061	0,056	0,156	,394**	0,242	0,186	-,432**	,859**	,324*	,471**	0,226	0,198	0,017	0,224	-,504**	-0,169	,458**

Legenda: ** – Correlações significativas para o nível $p < 0,01$; * – Correlações significativas para o nível $p < 0,05$;

Analisando a Tabela nº4, verifica-se que a percepção da liderança autêntica apresenta uma correlação significativa positiva e moderada com a extroversão ($r=0,457$; $p<0,01$), uma correlação significativa moderada negativa com o neuroticismo ($r= -0,416$; $p<0,01$), assim como uma correlação significativa positiva e fraca com a amabilidade ($r=0,364$; $p<0,01$). Em relação às facetas da personalidade apresenta correlação significativa e moderada em sentido positivo com a assertividade, e em sentido negativo com a depressão, assim como uma correlação significativa e negativa fraca com a ansiedade.

A percepção da eficácia do líder pelos colaboradores apresenta correlações significativas fracas, em sentido positivo com a extroversão ($r=0,389$; $p<0,01$) e com a amabilidade ($r=0,332$; $p<0,05$), e em sentido negativo com o neuroticismo ($r= -0,345$; $p<0,05$). Em relação às facetas, a percepção da eficácia do líder, apresenta uma correlação significativa negativa e moderada com a depressão e uma correlação significativa positiva e fraca com a assertividade.

A satisfação dos colaboradores com o líder apresenta correlações significativas fracas, em sentido positivo com a extroversão ($r=0,350$; $p<0,05$) e com a amabilidade ($r=0,374$; $p<0,01$), e em sentido negativo com o neuroticismo ($r= -0,381$; $p<0,01$). Em relação às facetas, a satisfação com o líder, apresenta uma correlação significativa negativa e moderada com a depressão e correlações significativas positivas e fracas com a assertividade e com o altruísmo.

O esforço extraordinário dos colaboradores apresenta uma correlação significativa moderada com o neuroticismo ($r= -0,431$; $p<0,01$) e correlações significativas positivas e fracas com a extroversão ($r=0,388$; $p<0,01$) e com a amabilidade ($r=0,358$; $p<0,01$). Em relação às facetas, o esforço extraordinário apresenta uma correlação significativa negativa e moderada com a depressão e correlações significativas positivas e fracas com a assertividade e complacência, e em sentido negativo com a ansiedade.

6.4.2.2. Regressões – Personalidade e liderança autêntica

A Tabela nº 5 apresenta um modelo ajustado da regressão linear múltipla entre a liderança autêntica e os cinco fatores de personalidade, com algumas medidas da sua qualidade.

Tabela nº 5 – Regressão linear – Liderança autêntica e personalidade.

Variável dependente	Variável preditiva	B	Erro Padrão	Beta	Teste t	Sig.
LA	β_0	4,337	1,622		2,673	0,01
	EXTR	0,451	0,192	0,363	2,349	0,023
	AMAB	0,246	0,210	0,195	1,171	0,248
	CONS	-0,365	0,202	-0,306	-1,805	0,078
	NEUR	-0,417	0,195	-0,416	-2,131	0,039
	AEXP	-0,251	0,198	-0,200	-1,270	0,211

$R = 0,569$; $R^2 = 0,324$; $R^2_{aj} = 0,248$, EP = 0,522

O modelo apresenta a liderança autêntica como variável dependente e cinco variáveis preditivas da personalidade, tendo uma amostra de $n=51$.

Relativamente às suposições da regressão, as variáveis do modelo apresentam correlações entre si inferiores a 0,606 ($p < 0,01$), $VIF \leq 2,538$, tolerância $\geq 0,394$. O teste de Durbin-Watson = 2,446 e a distância de Cook $\leq 0,680$.

O modelo apresenta uma correlação positiva moderada com a liderança autêntica ($R = 0,569$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 32,4% da variância da liderança autêntica ($R^2 = 0,324$; EP = 0,522; $F_{(5,45)} = 4,304$; $p = 0,003$).

Contudo, os fatores de personalidade que apresentam um poder preditivo estatisticamente significativos sobre a liderança autêntica são apenas a extroversão ($\beta = 0,363$, $p = 0,023$), e o neuroticismo ($\beta = -0,416$, $p = 0,039$).

6.4.2.3. Regressões – Personalidade e resultados da liderança

A Tabela nº 6 apresenta três modelos ajustados de regressão linear múltipla entre a eficácia do líder percebida pelos colaboradores, a satisfação dos colaboradores com o líder e o esforço extraordinário dos colaboradores com os cinco fatores de personalidade, com algumas medidas da sua qualidade.

Tabela nº 6 – Regressão linear – Resultados da liderança e personalidade.

Variável dependente	Variável preditiva	B	Erro Padrão	Beta	Teste t	Sig.
EFIC	β_0	3,510	1,806		1,944	0,058
	EXTR	0,372	0,214	0,290	1,739	0,089
	AMAB	0,164	0,233	0,126	0,701	0,487
	CONS	-0,055	0,225	-0,044	-0,243	0,809
	NEUR	-0,273	0,218	-0,265	-1,255	0,216
	AEXP	-0,256	0,22	-0,198	-1,163	0,251
R= 0,460; R²= 0,212; R²_a= 0,124, EP = 0,581						
SAT	β_0	4,875	2,169		2,248	0,030
	EXTR	0,345	0,257	0,218	1,345	0,186
	AMAB	0,418	0,280	0,260	1,492	0,143
	CONS	-0,398	0,270	-0,261	-1,472	0,148
	NEUR	-0,518	0,261	-0,406	-1,984	0,053
	AEXP	-0,350	0,264	-0,219	-1,324	0,192
R= 0,506; R²= 0,256; R²_a= 0,174, EP = 0,698						
EEXT	β_0	4,562	2,106		2,167	0,036
	EXTR	0,371	0,249	0,240	1,490	0,143
	AMAB	0,269	0,272	0,171	0,987	0,329
	CONS	-0,305	0,263	-0,205	-1,160	0,252
	NEUR	-0,542	0,254	-0,435	-2,136	0,038
	AEXP	-0,275	0,257	-0,176	-1,072	0,289
R= 0,515; R²= 0,265; R²_a= 0,184, EP = 0,678						

Os modelos na Tabela nº6 apresentam os três resultados da liderança, percebidos pelos colaboradores como variáveis dependentes e as cinco variáveis preditivas da personalidade, tendo ambos uma amostra de n=51.

Relativamente às suposições da regressão, as variáveis do modelo apresentam correlações entre si inferiores a 0,606 ($p < 0,01$), $VIF \leq 2,538$, tolerância $\geq 0,394$. O teste de Durbin-Watson = 0,405 (EEXT) e a distância de Cook $\leq 0,923$ (EEXT).

O primeiro modelo apresenta uma correlação positiva moderada com a eficácia ($R = 0,460$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 21,2% da variância da liderança autêntica ($R^2 = 0,212$; $EP = 0,581$; $F_{(5,45)} = 2,422$; $p = 0,05$). Contudo, nenhum dos fatores da personalidade apresentam poder preditivo estatisticamente significativo, ficando ambos com significância superior a 0,05.

O segundo modelo apresenta uma correlação positiva moderada com a satisfação ($R = 0,506$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 25,6% da variância da satisfação ($R^2 = 0,256$; $EP = 0,698$; $F_{(5,45)} = 3,101$; $p = 0,017$). Contudo, o neuroticismo é o único fator do modelo que apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo, sobre a satisfação, ressalvando-se que o mesmo se encontra no limite do aceitável para incorrer num erro de tipo I ($\beta = -0,406$, $p = 0,053$).

O terceiro modelo apresenta uma correlação positiva moderada com o esforço extraordinário ($R = 0,515$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 26,5% da variância da satisfação ($R^2 = 0,265$; $EP = 0,678$; $F_{(5,45)} = 3,252$; $p = 0,014$). Contudo, o neuroticismo é o único fator do modelo que apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo, sobre o esforço extraordinário ($\beta = -0,435$, $p = 0,038$).

6.4.2.4. Discussão segundo nível de análise

Neste segundo nível de análise procura-se responder às hipóteses H2.a, H2.b, H2.c, H2.d, H3.a, H3.b, H3.c, H3.d, H4.a, H4.b, H4.c, H4.d, H5.a, H5.b, H5.c, H5.d e H6.a, H6.b, H6.c, H6.d, que versam sobre a relação entre a perceção da personalidade do líder, aferida pelo próprio, com a perceção da liderança autêntica e resultados da liderança autêntica, aferidos pelos subordinados, agregados por subunidades.

Verifica-se que tanto a perceção da liderança autêntica, como os resultados da liderança apresentam correlações significativas e positivas com a extroversão e com a amabilidade, e correlações significativas e negativas com o neuroticismo.

Contudo, após analisar os modelos de regressão linear, considerando a totalidade dos fatores da personalidade agregados na relação, verificou-se que apenas a extroversão e o

neuroticismo apresentam um poder preditivo estatisticamente significativo quanto à liderança autêntica.

Sobre a eficácia do líder verificou-se que nenhum fator apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo, contrariamente ao que seria expectável, não tendo o modelo de personalidade dos cinco fatores conseguido explicar o que torna um líder eficaz na perspetiva dos seus colaboradores. No que concerne à satisfação com o líder e ao esforço extraordinário dos colaboradores, apenas o neuroticismo apresentou um poder preditivo estatisticamente significativo, e em sentido negativo.

Apesar de não terem sido verificados estudos que analisassem a relação dos fatores da personalidade com o constructo da liderança autêntica, foi tida em consideração a possível relação entre os constructos da liderança transformacional com a liderança autêntica encontrados por Banks *et al.* (2016). Neste sentido, comparam-se os nossos resultados com a meta-análise de Bono e Judge (2004), tendo-se verificado algumas semelhanças, nomeadamente de uma forma geral, a relação mais significativa é com a extroversão e com o neuroticismo em sentido negativo, tendo a abertura à experiência a menor relação aferida, seguida da conscienciosidade. A amabilidade na nossa amostra demonstrou maior importância, tendo obtido relações significativas com a liderança autêntica, quando analisada de forma isolada do constructo.

Contudo, importa considerar as diferenças decorrentes dos diversos contextos profissionais (Barrick & Mount, 1991; Judge et al., 2002). Desta forma, e tendo em consideração o estudo de Lim e Ployhart (2004), cuja amostra versa sobre equipas de combate militares asiáticas, verificam-se semelhanças quanto à correlação com a extroversão e com o neuroticismo, contudo, verificou-se em sentido oposto a correlação com a amabilidade, que os mesmos verificaram como sendo negativa, tendo-se também obtido magnitudes similares mas com maior preponderância para a extroversão dentro daquelas significativas. Nas regressões lineares Lim e Ployhart (2004) identificou apenas o neuroticismo e a amabilidade com poder preditivo estatisticamente significativo sobre a liderança transformacional, e ambas em sentido negativo, resultado similar ao obtido no nosso estudo quanto ao neuroticismo mas não quanto à amabilidade.

Assim, importa perceber a relevância e as diferenças do contexto em que ambas as amostras foram analisadas, nomeadamente no que concerne à amabilidade. Na amostra de equipas de combate militares de Lim e Ployhart (2004), é conveniente ter em consideração que a amabilidade em situações críticas e perigosas, pode não contribuir para a percepção da liderança, porque em momentos de grande dificuldade as pessoas desejam um líder forte que lhes

comunique uma direção de forma objetiva, que justifica a sua relação negativa na amostra em questão, e na nossa amostra não tenha essa direção na relação, relevando pelo contrário alguma importância se analisado individualmente, contudo sem expressão se analisado num modelo global dos cinco fatores da personalidade.

No que concerne aos resultados da liderança, Judge *et al.* (2002) identifica a extroversão como o fator mais preponderante, tanto para a liderança como para os resultados da mesma, contudo, na nossa amostra, a extroversão apenas apresenta maior relevância quando analisada individualmente, contudo, quando inserida no modelo global da personalidade, apenas o neuroticismo apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo e em sentido negativo.

Verifica-se também que a amostra nesta investigação apresentou resultados diferentes de Judge *et al.* (2002), na abertura à experiência e na conscienciosidade, não se encontrando nenhuma correlação significativa com a liderança autêntica e com os resultados da liderança.

Se a abertura à experiência é dos fatores com resultados mais controversos no que concerne à sua relação com a liderança e com os seus resultados (Judge *et al.*, 2002), estando bastante influenciada pelo setor profissional, nomeadamente por aqueles que necessitem de determinados níveis de criatividade (Barrick & Mount, 2005) o que pode explicar os resultados encontrados na nossa investigação. Também, Judge e LePine (2007) consideram que líderes com demasiada abertura à experiência podem ser um risco em hierarquias e configurações de trabalho convencionais, o que se enquadra na realidade da instituição em análise pelo que a falta de correlações significativas pode ser facilmente percebida e até aceitável.

Pelo contrário, a conscienciosidade apresenta em mais estudos alguma consistência relativamente aos resultados da liderança, de uma forma transversal por diversos setores profissionais (Barrick & Mount, 1991), contudo não apresenta na nossa amostra, o que pode evidenciar algumas das preocupações levantadas por Bono e Judge (2004), que indicam que a conscienciosidade implica um vínculo associado a recompensas contingentes, o que dada a natureza da instituição, da missão e de toda a estrutura remuneratória associada, não permite ao líder/instituição alcançar tal desígnio o que pode comprometer os resultados da liderança dos comandantes que pretendam agir consoante um conjunto de recompensas contingenciais.

Em suma, os nossos resultados demonstram a especial importância que sintomas como a ansiedade, depressão, impulsividade e vulnerabilidade ao stresse têm no comando de um Posto Territorial, assim como de uma forma geral, a falta de habilidades sociais e a capacidade de lidar com a incerteza representa para um Comandante de Posto da GNR, o que é coerente não só com

as tarefas e responsabilidades de um Comandante de Posto, como também com os próprios valores pelos quais a instituição se rege.

6.4.3. Terceiro nível de análise

Neste terceiro nível de análise, procura-se verificar a relação entre a percepção da liderança autêntica do líder, percebida pelos colaboradores da subunidade com as suas respostas agrupadas, com a própria personalidade do líder e com o desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos do líder.

Desta forma, procura-se responder às hipóteses H2.e, H3.e, H4.e, H5.e, H6.e, procurando numa primeira fase apresentar a magnitude e a direção da associação existente entre as diferentes variáveis, e numa fase posterior aferir a sua regressão linear.

6.4.3.1. Correlações das variáveis

Neste ponto apresentam-se as correlações de *Pearson* entre a liderança autêntica percebida pelos colaboradores da subunidade, a personalidade dos líderes e a percepção do desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos dos líderes, especificando também as suas 16 variáveis.

O tamanho da amostra, conforme Tabela nº7, apresenta correlações de n=51 entre a liderança autêntica e as variáveis da personalidade, n=60 entre a liderança autêntica e as variáveis do desempenho, n=61 entre as variáveis da personalidade entre si, n=41 entre as variáveis da personalidade e do desempenho, e n=104 entre as variáveis do desempenho entre si.

Tabela nº 7 – Amostra – Liderança autêntica, personalidade e desempenho.

Variáveis	LA_S	PERS	DESEMP
LA_S	95	-	-
PERS	51	61	-
DESEMP	60	41	104

Neste sentido, foram analisadas segundo a Tabela nº8 as correlações entre as variáveis em apreço que se apresentam sumariamente detalhadas.

Tabela nº 8 – Correlações de *Pearson* – Desempenho, liderança autêntica e personalidade.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
(1) LA_S	-																						
(2) EXTR	,457**	-																					
(3) AMAB	,364**	,505**	-																				
(4) CONS	,169	,496**	,615**	-																			
(5) NEUR	-,416**	-,539**	-,554**	-,606**	-																		
(6) AEXP	,176	,416**	,300*	,263*	-,569**	-																	
(7) DESEMP	,390**	,448**	,286	,169	-,430**	,204	-																
(8) FAI1	,322*	,203	,129	-,043	-,048	-,048	,743**	-															
(9) FAI2	,532**	,431**	,226	,076	-,341*	,043	,652**	,508**	-														
(10) FAI3	,208	,517**	,175	,395*	-,408**	,417**	,664**	,352**	,297**	-													
(11) FAI4	,345**	,364*	,251	,003	-,316*	,069	,780**	,495**	,510**	,455**	-												
(12) FAI5	,256*	,437**	,251	,168	-,368*	,276	,811**	,744**	,466**	,450**	,608**	-											
(13) FAI6	,390**	,516**	,290	,204	-,432**	,286	,713**	,462**	,476**	,543**	,566**	,511**	-										
(14) FAI7	,211	,297	,141	-,020	-,240	,022	,797**	,637**	,559**	,425**	,609**	,666**	,491**	-									
(15) FAI8	,271*	,249	,286	,148	-,334*	,027	,759**	,560**	,420**	,368**	,669**	,554**	,488**	,550**	-								
(16) FAI9	,177	,164	,174	,209	-,302	,074	,799**	,497**	,463**	,513**	,575**	,567**	,466**	,616**	,641**	-							
(17) FAI10	,381**	,370*	,190	,116	-,319*	,278	,710**	,531**	,427**	,510**	,468**	,544**	,575**	,452**	,535**	,510**	-						
(18) FAI11	,420**	,318*	,282	,097	-,370*	,100	,754**	,498**	,458**	,580**	,555**	,489**	,583**	,527**	,657**	,527**	,613**	-					
(19) FAI12	,106	,315*	,271	,298	-,496**	,278	,622**	,332**	,299**	,407**	,437**	,468**	,401**	,380**	,451**	,557**	,571**	,381**	-				
(20) FAI13	,125	,165	,281	,150	-,244	,122	,605**	,386**	,153	,358**	,423**	,465**	,475**	,367**	,514**	,507**	,584**	,483**	,642**	-			
(21) FAI14	,160	,349*	,265	,217	-,366*	,355*	,630**	,354**	,290**	,589**	,402**	,469**	,477**	,373**	,348**	,622**	,591**	,384**	,540**	,459**	-		
(22) FAI15	,114	,300	,145	,228	-,354*	,234	,752**	,456**	,461**	,537**	,510**	,629**	,417**	,648**	,491**	,669**	,430**	,487**	,490**	,464**	,536**	-	
(23) FAI16	,345**	,206	,206	-,016	-,300	,003	,759**	,592**	,522**	,415**	,539**	,568**	,502**	,617**	,617**	,627**	,500**	,556**	,418**	,482**	,423**	,540**	

Legenda: ** – Correlações significativas para o nível $p < 0,01$; * – Correlações significativas para o nível $p < 0,05$

Pela análise da Tabela nº8, verifica-se que a liderança autêntica tem uma correlação significativa positiva e fraca com o desempenho global, apresentando um coeficiente de correlação de $r=0,390$, $p<0,01$. Em termos mais específicos analisando as 16 variáveis do desempenho, verificando-se que a percepção da liderança autêntica apresenta correlações significativas positivas e moderadas com o desempenho nas relações humanas e cooperação e com a capacidade de decisão, e fraca com o desempenho na integridade de caráter, iniciativa, sentido do dever e da disciplina, poder de comunicação, planejamento e organização, aptidão para julgar e adaptabilidade.

O desempenho global apresenta uma correlação significativa positiva e moderada com a extroversão ($r=0,448$; $p<0,01$) e negativa moderada com o neuroticismo ($r=-0,430$; $p<0,01$).

Em específico, verifica-se que, a extroversão apresenta correlações significativas positivas e moderadas com o desempenho nas relações humanas e cooperação, autoconfiança e autodomínio e poder de comunicação, e correlações positivas e fracas com o desempenho na iniciativa, aptidão para julgar, capacidade de decisão, condição física, e com a cultura geral militar e técnico-profissional.

A conscienciosidade apresenta apenas uma correlação significativa positiva e moderada com o desempenho na autoconfiança e autodomínio.

O neuroticismo apresenta correlações significativas negativas e moderadas com o desempenho na autoconfiança e autodomínio, poder de comunicação e condição física, e correlações significativas negativas e fracas com o desempenho nas relações humanas e cooperação, iniciativa, sentido do dever e da disciplina, planejamento e organização, aptidão para julgar, capacidade de decisão, cultura geral militar e técnico-profissional e determinação e perseverança.

A abertura à experiência apresenta uma correlação significativa positiva e moderada com o desempenho na autoconfiança e autodomínio, e uma correlação significativa positiva e fraca com o desempenho na cultura geral militar e técnico-profissional.

A amabilidade não apresenta nenhuma correlação significativa com o desempenho e com as suas variáveis.

6.4.3.2. Regressões – Desempenho e personalidade

Após verificadas as correlações entre as diferentes variáveis, apresenta-se um modelo ajustado da regressão linear múltipla entre a variável desempenho, considerado na sua globalidade, com os cinco fatores de personalidade incluídos no mesmo modelo, apresentando-se algumas medidas da sua qualidade, segundo a Tabela nº 9.

Tabela nº 9 – Regressão linear – Desempenho e personalidade

Variável dependente	Variável preditiva	B	Erro Padrão	Beta	Teste t	Sig.
	β_0	5,345	2,406		2,221	0,033
DESEMP	EXTR	0,490	0,313	0,381	1,567	0,126
	AMAB	0,100	0,256	0,077	0,390	0,699
	CONS	-0,366	0,262	-0,294	-1,396	0,172
	NEUR	-0,438	0,293	-0,431	-1,495	0,144
	AEXP	-0,307	0,263	-0,229	-1,168	0,251

$$R = 0,531; R^2 = 0,282; R^2_{adj} = 0,179, EP = 0,573$$

O modelo apresenta o desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos, como variável dependente, e cinco variáveis preditivas da personalidade, tendo uma amostra de $n=41$.

Relativamente às suposições da regressão, as variáveis do modelo apresentam correlações entre si inferiores a 0,770 ($p < 0,01$), $VIF \leq 4,049$, $tollerância \geq 0,247$. O teste de Durbin-Watson = 2,383 e a distância de Cook $\leq 0,227$.

O modelo apresenta uma correlação positiva moderada com a liderança autêntica ($R = 0,531$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 28,2% da variância da liderança autêntica ($R^2 = 0,282$; $EP = 0,573$; $F_{(5,35)} = 2,747$; $p = 0,034$).

Contudo, verificada a significância das variáveis preditivas, verifica-se que nenhum dos fatores da personalidade apresentam poder preditivo estatisticamente significativo do desempenho, ficando ambos com significâncias superiores a 0,05.

6.4.3.3. Regressões – Desempenho e liderança autêntica

Por fim, apresenta-se um modelo ajustado da regressão linear simples entre o desempenho e a liderança autêntica percebida pelos colaboradores da subunidade do líder, com algumas medidas da sua qualidade, conforme a Tabela nº 10.

Tabela nº 10 – Regressão linear – Desempenho e liderança autêntica.

Variável dependente	Variável preditiva	B	Erro Padrão	Beta	Teste t	Sig.
DESEMP	β_0	2,363	0,478		4,941	0
	LA_S	0,44	0,136	0,39	3,32	0,002

$$R = 0,390; R^2 = 0,152; R^2_{adj} = 0,138, EP = 0,584$$

O modelo apresenta o desempenho como variável dependente e a liderança autêntica assume o papel de variável preditiva da personalidade, segundo uma amostra de $n=60$.

Relativamente às assunções da regressão, as variáveis do modelo não apresentam problemas de colineariedade, apresentando valores do teste de Durbin-Watson=2,161 e da distância de Cook $\leq 0,128$.

A liderança autêntica apresenta uma correlação positiva fraca a moderada com o desempenho ($R=0,390$), e um poder preditivo estatisticamente significativo, explicando aproximadamente 15,2% da variância da liderança autêntica ($R^2 = 0,152$; $EP = 0,584$; $F_{(1,59)} = 10,433$; $p=0,002$).

Em concreto, a liderança autêntica apresenta um poder preditivo estatisticamente significativos sobre o desempenho ($\beta=0,390$, $p=0,002$).

6.4.3.4. Discussão terceiro nível de análise

Neste terceiro nível de análise procura-se responder às hipóteses H2.e, H3.e, H4.e, H5.e, H6.e, que visam aferir a relação entre a percepção da liderança autêntica do líder, e a personalidade do líder, com o desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos do líder.

Este desempenho apresenta uma correlação significativa positiva e moderada com a extroversão, positiva e fraca com a liderança autêntica e negativa e moderada com o neuroticismo.

Banks *et al.* (2016) encontraram correlações significativas entre a liderança autêntica e a performance na tarefa com valores consideravelmente mais baixos do que os encontrados na nossa investigação, onde a liderança autêntica, analisada de forma isolada explica 15,2% do

desempenho de um Comandante, o que releva ainda mais a importância do constructo da liderança autêntica para o desempenho de um Comandante da GNR, que vai ao encontro do desígnio institucional, vertido tanto na visão institucional, que vê a GNR como uma força de segurança humana, próxima e de confiança, como também nos valores e princípios orientadores da ação, nomeadamente no exercício responsável da autoridade que deve ter elevados padrões morais e éticos, caracterizados pelo rigor, transparência e isenção, que se acabam por traduzir em determinados princípios como a lealdade, espírito de camaradagem e disponibilidade que permitem valorizar o vetor humano fomentando a coesão institucional.

Estes mesmos valores e princípios acabam por ser bastante coincidentes com as bases do constructo da liderança autêntica que se assume como uma liderança mais genuína, baseada em sólidos valores éticos do líder pelo que a sua relação com o desempenho é reflexo do tipo de amostra em análise.

Quanto aos fatores da personalidade, quando analisados em conjunto, verificou-se que nenhum dos fatores apresentou um poder preditivo estatisticamente significativo do desempenho, importando considerar, desde já, a limitação da amostra a 41 líderes, tendo em consideração o número das variáveis em análise no modelo, que poderão pela sua dimensão não ter permitido encontrar correlações significativas.

Neste sentido, verifica-se uma semelhança com a eficácia do líder, percebida pelos colaboradores, com o desempenho, percebido pelos superiores hierárquicos (pese embora as diferenças de magnitude que podem ser explicadas por uma tendência de respostas mais similares no questionário dos colaboradores, ao contrário do desempenho que teve uma amostra diferente), no que diz respeito à falta de explicação do modelo dos cinco fatores no que concerne à eficácia/desempenho.

Por fim, importa também diferenciar as correlações entre os resultados da liderança percebidos pelos subordinados, onde se visualiza uma correlação significativa quanto à amabilidade, que pode ser facilmente explicada pela preferência que os subordinados sentem em ter um líder com uma atitude mais simpática, amigável e que demonstre mais preocupações com os outros, criando dessa forma ambientes de trabalho mais agradáveis (Mayer *et al.*, 2008), o que não se reflete na avaliação do desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos, dado o vínculo hierárquico e as diferentes necessidades para os superiores e inferiores hierárquicos.

6.5. Síntese do capítulo

No presente capítulo foram apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação dos questionários através de estatísticas descritivas e indutivas.

Inicialmente efetuou-se uma caracterização sociodemográfica da amostra dos líderes e descreveram-se as características principais das variáveis em análise e posteriormente, procuram-se aferir correlações e regressões das variáveis, para dar resposta às hipóteses levantadas, as quais se apresentam sumariamente no Quadro nº19 que sintetiza os principais resultados obtidos.

Quadro nº 19 – Correlações e regressões das hipóteses da investigação.

Hipótese	Variável Independente	Variável Dependente	Relação da hipótese (sig)	Nível de Análise	N	Correlações Pearson (r)	Regressões lineares (β)
H1.a	Liderança autêntica	Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	1	476	0,874**	0,874**
H1.b		Eficácia do líder	Positiva	1	476	0,830**	0,830**
H1.c		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	1	476	0,843**	0,843**
H1.d		Desempenho do líder	Positiva	3	60	0,390**	0,390**
H2.a	A abertura à experiência	Liderança autêntica	Sem relação	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H2.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Sem relação	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H2.c		Eficácia do líder	Sem relação	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H2.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Sem relação	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H2.e		Desempenho do líder	Sem relação	3	41	Não Sig.	Não Sig.
H3.a	Amabilidade	Liderança autêntica	Positiva	2	51	0,364**	Não Sig.
H3.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51	0,374**	Não Sig.
H3.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51	0,332*	Não Sig.
H3.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51	0,358**	Não Sig.
H3.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41	Não Sig.	Não Sig.
H4.a	Conscienciosidade	Liderança autêntica	Positiva	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H4.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H4.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H4.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51	Não Sig.	Não Sig.
H4.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41	Não Sig.	Não Sig.
H5.a	Extroversão	Liderança autêntica	Positiva	2	51	0,457**	0,363*
H5.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Positiva	2	51	0,350*	Não Sig.
H5.c		Eficácia do líder	Positiva	2	51	0,389**	Não Sig.
H5.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Positiva	2	51	0,388**	Não Sig.
H5.e		Desempenho do líder	Positiva	3	41	0,448**	Não Sig.
H6.a	Neuroticismo	Liderança autêntica	Negativa	2	51	-0,416**	-0,416*
H6.b		Satisfação dos colaboradores com o líder	Negativa	2	51	-0,381**	-0,406*
H6.c		Eficácia do líder	Negativa	2	51	-0,345*	Não Sig.
H6.d		Esforço extraordinário dos colaboradores	Negativa	2	51	-0,431**	-0,435*
H6.e		Desempenho do líder	Negativa	3	41	-0,430**	Não Sig.

Legenda: ** – Correlações significativas para o nível $p < 0,01$, * – Correlações significativas para o nível $p < 0,05$.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Introdução

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões desta investigação com base nos resultados obtidos, quer nos capítulos teóricos no que respeita à liderança autêntica, personalidade e resultados da liderança, quer no capítulo prático com os resultados do trabalho de campo e suas implicações, respondendo-se desta forma às hipóteses, assim como ao objetivo da investigação e consequentemente à pergunta de partida, fazendo-se referência às principais ilações sobre a relevância da liderança autêntica e da personalidade para os resultados da liderança de um Comandante de PTer da GNR.

Por fim, são apresentadas as limitações da investigação, assim como algumas propostas para investigações futuras e no final uma reflexão global do trabalho.

7.2. Verificação das hipóteses

Ao longo desta investigação procurou-se responder às hipóteses inicialmente levantadas, tendo-se chegado aos seguintes resultados, apresentados agora de forma sintetizada.

A **Hipótese nº1 confirma-se**, tendo-se verificado que a liderança autêntica apresenta uma correlação significativa positiva e forte com ambas as variáveis dos resultados da liderança, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador ($r=0,830$; $p<0,01$), com a satisfação do colaborador com o líder ($r=0,874$; $p<0,01$) e com o esforço extraordinário do colaborador ($r=0,843$; $p<0,01$), apresentando também uma correlação significativa positiva e fraca com o desempenho percecionado pelo superior hierárquico do líder ($r=0,390$, $p<0,01$).

A **Hipótese nº2 confirma-se**, tendo-se verificado que a abertura à experiência não apresenta nenhuma relação significativa com a liderança autêntica, nem com nenhum dos resultados da liderança.

A **Hipótese nº3 confirma-se parcialmente**, tendo-se verificado que a amabilidade apresenta correlações significativas fracas, em sentido positivo com a liderança autêntica ($r=0,364$; $p<0,01$), assim como com as variáveis dos resultados da liderança percecionadas pelos colaboradores, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador ($r=0,332$; $p<0,05$), com a satisfação do colaborador com o líder ($r=0,374$; $p<0,01$) e com o esforço extraordinário do colaborador ($r=0,358$; $p<0,01$). Contudo, a **Hipótese nº3.e não se confirma** uma vez que não

apresenta nenhuma correlação significativa com o desempenho percebido pelos superiores hierárquicos dos líderes. Importa ainda fazer referência que quando foi analisada a sua regressão linear em conjunto com os cinco fatores de personalidade a amabilidade não se mostrou significativa em nenhum dos modelos testados.

A **Hipótese nº4 não se confirma**, tendo-se verificado que a conscienciosidade, contrariamente ao que teoricamente seria expectável, não apresenta nenhuma relação significativa com a liderança autêntica, nem com nenhum dos resultados da liderança.

A **Hipótese nº5 confirma-se**, tendo-se verificado que a extroversão apresenta uma correlação significativa moderada, em sentido positivo, com a liderança autêntica ($r=0,457$; $p<0,01$), assim como correlações significativas fracas, em sentido positivo, com ambos os resultados da liderança percebidas pelos colaboradores, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador ($r=0,389$; $p<0,01$), com a satisfação do colaborador com o líder ($r=0,350$; $p<0,05$) e com o esforço extraordinário do colaborador ($r=0,388$; $p<0,01$), apresentando também uma correlação significativa moderada, em sentido positivo, com o desempenho percebido pelos superiores hierárquicos do líder ($r=0,448$; $p<0,01$). Ainda assim, importa fazer referência que quando foi analisada a sua regressão linear em conjunto com os cinco fatores de personalidade, a extroversão apenas apresentou resultados significativos em sentido positivo com o constructo da liderança autêntica ($\beta=0,363$, $p=0,023$).

A **Hipótese nº6 confirma-se**, tendo-se verificado que a extroversão apresenta uma correlação significativa moderada, em sentido negativo, com a liderança autêntica ($r= -0,416$; $p<0,01$), assim como correlações significativas fracas, em sentido negativo, com ambos os resultados da liderança percebidas pelos colaboradores, nomeadamente com a eficácia do líder percebida pelo colaborador ($r= -0,345$; $p<0,05$), com a satisfação do colaborador com o líder ($r= -0,381$; $p<0,01$), apresentando correlações significativas moderadas, em sentido negativo, com o esforço extraordinário do colaborador apresenta ($r= -0,431$; $p<0,01$) e com o desempenho percebido pelos superiores hierárquicos do líder ($r=-0,430$; $p<0,01$). Quanto às regressões lineares múltiplas, quando analisado em conjunto com os cinco fatores de personalidade, o neuroticismo apresenta resultados significativos com a liderança autêntica ($\beta= -0,416$, $p=0,039$), satisfação dos colaboradores com o líder ($\beta=-0,406$, $p=0,053$) e com o esforço extraordinário dos colaboradores ($\beta=-0,435$, $p=0,038$), ambos em sentido negativo, não apresentando resultados significativos apenas com a eficácia percebida do líderes pelos seus colaboradores.

7.3. Verificação do objetivo e da pergunta de partida

Esta investigação teve como objetivo aferir se a liderança autêntica e a personalidade de um Comandante da GNR têm implicações significativas nos seus resultados da liderança.

Para tal, procurou-se verificar as relações existentes entre os constructos da liderança autêntica (percecionada pelos colaboradores), a personalidade do líder (percecionada pelo próprio líder), e por fim os resultados da liderança, tanto na perspetiva dos colaboradores pela sua satisfação com o líder, eficácia percecionada do líder, e esforço extraordinário dos colaboradores, assim como pelo desempenho percecionado pelos superiores hierárquicos do líder através de uma medida de avaliação de desempenho.

Neste sentido, respondendo à pergunta de partida **‘A liderança autêntica e a personalidade de um Comandante da GNR são significativas para a sua ação de comando?’**, verificou-se que:

O constructo da liderança autêntica apresenta uma relação significativa, em sentido positivo, com ambas as variáveis dos resultados da liderança, influenciando positivamente a perceção dos resultados da sua liderança pelos seus colaboradores, assim como a avaliação de desempenho efetuada pelos seus superiores hierárquicos.

No que concerne à personalidade, verificou-se que a extroversão, a amabilidade e o neuroticismo apresentam resultados significativos, nomeadamente, no que respeita aos resultados da liderança percecionados pelos colaboradores, a extroversão e a amabilidade apresentam uma relação positiva e o neuroticismo uma relação negativa. Quanto aos resultados da liderança percecionados pelos superiores hierárquicos, verifica-se que são apenas significativos a extroversão em sentido positivo e o neuroticismo em sentido negativo.

Ainda assim, importa reter que quando foram testados os cinco fatores da personalidade juntos, apenas o neuroticismo teve significância no modelo, explicando de forma negativa a satisfação e o esforço extraordinário, não se tendo obtido qualquer resultado significativo com a eficácia percecionada pelos colaboradores e com o desempenho percecionado pelos superiores hierárquicos.

7.4. Limitações da investigação

Importa antes de mais destacar que esta investigação, assim como a grande maioria dos estudos da liderança, teve como foco de análise os efeitos isolados dos líderes nos colaboradores, apenas num momento de análise e não em diferentes períodos. Esta abordagem estática tem sido coincidente com os trabalhos académicos na área da liderança, que tem sido predominantemente baseados em metodologias transversais (Gardner *et al.*, 2010), contudo, esta abordagem ignora os efeitos de vários processos transitórios que são muito importantes e que podem alterar não só o desenvolvimento do líder, como os resultados da sua liderança (Dinh *et al.*, 2014), pelo que a interpretação dos resultados obtidos deve sempre ter este aspeto em consideração.

Outra das limitações da presente investigação prendeu-se com tamanho da amostra obtida, nomeadamente com a dificuldade sentida na combinação dos diferentes grupos de amostra (colaboradores, líderes, superiores hierárquicos do líder). Das 165 subunidades em análise, apenas foi possível conjugar os resultados dos três grupos em 41 subunidades (cerca de 25% do total), pelo que é importante refletir se o método de recolha de dados poderia ser alterado e melhorado, e/ou se o número de Comandos Territoriais em análise deveria ser aumentado.

Suprida esta limitação, poderiam ter sido utilizados na análise modelos de equações estruturais, os quais poderiam trazer mais vantagens, comparativamente às análises efetuadas segundo o método utilizado de correlações e regressões (Lacobucci, Saldanha & Deng, 2007).

Ainda sobre a amostra importa também realçar que a mesma foi obtida por conveniência, pelo que não é representativa de toda a realidade de comandantes da GNR nas suas diversas valências. Este aspeto não permite tirar assunções mais generalizadas a todos os comandantes da GNR, o que de facto seria mais útil para a instituição, na medida em que permitiria reunir informações mais fidedignas que poderiam trazer implicações para a seleção, formação e desenvolvimento de futuros comandantes.

Por outro lado, os resultados obtidos pela análise fatorial exploratória e confirmatória do instrumento ALI, traduzido na presente investigação, não foram totalmente coincidentes com o enunciado no estudo inicial, não permitindo analisar os quatro fatores de forma diferenciada, pelo que importa verificar se houve algum problema na tradução e/ou interpretação do instrumento pela amostra, ou se de facto o constructo da liderança autêntica é apenas caracterizado por um fator unidimensional. Contudo, também não se tem verificado unanimidade nos resultados obtidos por parte de outros investigadores, seja pelo instrumento pelo ALI, seja pelo ALQ, quanto ao facto de ser entendido como um constructo de segunda ou primeira ordem (Steffens *et al.*, 2016) ou

até mesmo da própria validade discriminante e estrutural entre fatores da liderança autêntica (Banks *et al.*, 2016).

Sobre os instrumentos de medida, é conveniente ainda ter em consideração a limitação do instrumento de avaliação de desempenho por parte dos superiores hierárquicos, que apesar de ser muito coincidente com o instrumento utilizado na própria instituição e conter uma estrutura dos fatores de avaliação²⁷, foi medida apenas por um superior hierárquico, tendo conseqüentemente associada alguma subjetividade na avaliação pelo que não deve ser considerada uma medida objetiva de desempenho.

7.5. Investigações futuras

Os líderes estão inseridos em sistemas organizacionais que estão a evoluir constantemente, pelo que, se mantivermos o objetivo de descobrir quais os fatores significativos para se obterem melhores resultados no exercício da liderança, é importante realizar um estudo longitudinal e avaliar-se, por exemplo para a personalidade, os dados no ingresso dos militares na GNR, e posteriormente os seus resultados da liderança após terem estado em posições de comando, conseguindo-se assim verificar se de facto os resultados obtidos nestes modelos poderiam ser relevantes para efeitos de seleção dos comandantes na GNR, ou replicar a metodologia enunciada para cursos de desenvolvimento e especialização que os militares são alvo.

Neste sentido, e quanto ao estudo em si, será importante também:

- a) Englobar outros constructos da liderança, seja das teorias estabelecidas, seja de teorias emergentes, para verificar redundâncias entre constructos e permitir, passo a passo, encontrar quais são os fatores mais preponderantes e através quais se obtêm melhores resultados da liderança para a amostra em questão.
- b) Englobar uma análise mais pormenorizada acerca das facetas do modelo dos cinco fatores, assim como de outros fatores disposicionais, como são exemplo a proatividade, o locus de controlo, auto eficácia, auto estima, maquiavelismo, entre outros fatores, que poderiam contribuir para uma perceção o mais ampla possível da dimensão disposicional e a sua real importância.
- c) Incluir avaliações de um maior número de atores, não só dos colaboradores e dos superiores hierárquicos, mas também dos pares dos líderes e se possível de outros *stakeholders*, que interajam com o líder com alguma regularidade.

²⁷ Cfr. ponto 5.5.3 da presente investigação.

- d) Estudar a influência do contexto nos resultados da liderança, incluindo se possível diferentes contextos e exigências no comando de militares da GNR, analisando as diferenças em subunidades com diferentes necessidades operacionais nas diversas valências da GNR.
- e) Procurar verificar variáveis moderadoras e mediadoras que poderão existir nas relações das variáveis em análise.

Neste sentido, importa não só perceber o que leva a que existam melhores e piores resultados da liderança, mas também que processos afetam o surgimento desses resultados, seja pela influência dos líderes, seja pelos colaboradores ou mesmo pela própria estrutura institucional.

7.6. Reflexões finais

Derue *et al.* (2011) apelaram que se continue a realizar investigações utilizando uma metodologia integrativa, quer da perspectiva dos traços, quer de perspectivas comportamentais na predição da eficácia da liderança.

Como tal, procuramos nesta investigação alcançar tal desiderato fazendo uma análise integrada, utilizando um dos modelos da personalidade mais aceites pela comunidade científica, o modelo dos cinco fatores de personalidade (Gnambs, 2014), assim como uma das teorias emergentes da liderança, a liderança autêntica (Banks *et al.*, 2016).

Verificamos que a liderança se constitui como o elo influenciador de muitas das práticas de gestão, determinando conseqüentemente o destino e sucesso das organizações (Kaiser *et al.*, 2008), e em concreto, percebemos que a importância da liderança autêntica reside fundamentalmente numa preocupação crescente sobre a conduta ética dos líderes, assim como na necessidade de um novo tipo de liderança mais genuína e baseada em valores.

Neste sentido, a liderança autêntica para o comando de militares da GNR deve ser entendida como uma extensão da própria missão, visão e valores da instituição, na medida em que este tipo de liderança valoriza a conduta ética de um líder que age de acordo com os seus valores e com os seus pontos fortes e fracos, adotando uma conduta transparente com os seus colaboradores e superiores hierárquicos.

Uma aposta no desenvolvimento deste tipo de liderança permitirá à GNR aumentar a confiança dos militares nos seus comandantes, criando um clima de trabalho mais autêntico onde os colaboradores sentem mais otimismo, confiança e esperança, potenciando desta forma a visão

desta força de segurança que se pretende próxima e de confiança, distinguindo-se pela excelência do serviço que presta no domínio da segurança.

Por outro lado, não podemos ficar indiferentes à significância que o neuroticismo dos líderes revela para a obtenção de maus resultados da liderança, importando neste sentido que as chefias tenham uma especial atenção a este aspeto que prejudica não só os Comandantes de PTer a nível profissional e pessoal, mas também a própria subunidade causando insatisfação e apatia pelo trabalho, com consequências, naturalmente, para todo o serviço que lhe está associado.

Assim, analisar os fatores da personalidade que são significativos para a eficácia da liderança, vai permitir, acima de tudo, sensibilizar a instituição para a importância de ter em consideração também a personalidade dos Comandantes, de forma a adequar dentro daquilo que é admissível a formação a nível institucional, através de um desenvolvimento de competências que atenuem os efeitos negativos de determinados fatores limitativos do exercício da liderança, e que potenciem aqueles que são entendidos como mais benéficos para um eficaz exercício da liderança.

Desta forma, a presente investigação procura constituir-se como uma ferramenta de apoio à GRH na GNR, dando também um singelo contributo para solidificar a importância do estudo da liderança e da personalidade nas ciências organizacionais, sem contudo pretender ser considerada como entendimento final sobre qualquer uma das matérias abordadas, atendendo, quer às limitações, quer às possibilidades abertas para investigações futuras.

Por último, esperamos que os resultados obtidos no presente trabalho possam estimular os investigadores a continuar a investigação nestas áreas de interesse de forma a solidificar, quer o conhecimento científico, quer a valorização do fator humano como elemento caracterizador da excelência do serviço prestado pelas instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, *23*, 118-131. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010>
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Washington DC, USA: APA.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, *35*, 1078-1091. <https://doi:10.1016/j.socec.2005.11.066>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, *62*, 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801-823. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, *27*, 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barreira, A. (2014). *A inteligência emocional e o exercício de comando – O contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da GNR* (Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar, Lisboa.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., & Mount, M.K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, *18*, 359-372. https://doi:10.1207/s15327043hup1804_3

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*, 130-139. <https://doi:10.1037//0003-066x.52.2.130>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*, 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Battistoni, E., & Colladon, A. F. (2014). Personality correlates of key roles in informal advice networks. *Learning and Individual Differences*, *34*, 63-69. <https://doi:10.1016/j.lindif.2014.05.007>
- Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: Development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, *14*, 94-99. <https://doi:10.1108/shr-04-2015-0032>
- Berry, D. S., Willingham, J. K., & Thayer, C. A. (2000). Affect and Personality as Predictors of Conflict and Closeness in Young Adults Friendships. *Journal of Research in Personality*, *34*, 84-107. <https://doi:10.1006/jrpe.1999.2271>
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, *117*, 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.2.187>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, *22*, 1341–1408. <https://doi.org/10.3386/w12216>
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*, 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brito, J. M. (2010). *O Modelo de Polícia dos Postos da Guarda* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, *11*, 227–250. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (2ª ed.). Oeiras: Celta editora.
- Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out: Seven pathways to mastery*. Provo, UT: Executive Excellence.
- Cashman, K. (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, *16*, 475–493. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Correia, J. (2014). *Traços de personalidade, estados emocionais e condução: um estudo comparativo entre condutores de ambos os sexos* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costello, A. B. & Osborne J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, *10*, 1-9.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*, 615–634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage — The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, *14*, 385–400. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279071>

- Day, D. (2011). Leadership development. In *The SAGE handbook of leadership* (pp. 37-50). London: Sage.
- Demir, M., & Weitekamp, L. A. (2006). I am so Happy `cause Today I found my Friend: Friendship and Personality as Predictors of Happiness. *Journal of Happiness Studies*, *8*, 213-213. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9034-1>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*, 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between domains and facets: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*, 880–896. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.880>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: the emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, *41*, 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, *23*, 651–669. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.003>
- Dudley, N.M., Orvis, K.A., Lebiecki, J.E., & Cortina, J.M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 40–57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.40>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, *16*, 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, *18*, 121–144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. In E. Pervin (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 244–276). New York: Guilford Press.
- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll*. London: Sage.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, *21*, 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, *85*, 129–138.
- Gnambs, T. (2014). A meta-analysis of dependability coefficients (test-retest reliabilities) for measures of the Big Five. *Journal of Research in Personality*, *52*, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.06.003>
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, *48*, 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. J. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe, Vol. 7*. (pp. 7–28). Tilburg: Tilburg University Press.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, *37*, 504–528. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(03)00046-1)
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 820–835. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.820>

- Guarda Nacional Republicana (2014). *Estratégia da Guarda 2020: Uma estratégia de futuro*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana (2017). *Plano de Atividades 2017*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 20*, 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Henderson, J.E. & Hoy, W.K. (1983). Leader authenticity: the development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research, 3*, 63-75.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*, 100–112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.100>
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 40–51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*, 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Holt, S., Bjorklund, R., & Green, V. (2009). Leadership and culture: Examining the relationship between cultural background and leadership perceptions. *Journal of Global Business Issues, 3*, 149–164. <https://doi.org/10.1108/01437731011094766>
- Hopwood, C. J., Donnellan, M. B., Blonigen, D. M., Krueger, R. F., McGue, M., Iacono, W. G., *et al.* (2011). Genetic and environmental influences on personality trait stability and growth during the transition to adulthood: A three-wave longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*, 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0022409>
- Hough, L. M. (1992). The “Big Five” personality variables– construct confusions: Description versus prediction. *Human Performance, 5*, 139–155. <https://doi.org/10.1080/08959285.1992.9667929>
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In

- W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stamford, CN: JAI Press.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*, 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*, 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- John, O. P., Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (1991). The basic level in personality-trait hierarchies: Studies of trait use and accessibility in different contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 348–361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.3.348>
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114–158). New York, NY: Guilford.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*, 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A metaanalytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797–807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
- Judge, T. A., & LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 332–355). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly, 20*, 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, *63*, 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Lacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, *17*, 139-153. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70020-7)
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*, 64–74. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70020-7)
- Lance, C.E., Teachout, M.S., & Donnelly, T.M. (1992). Specification of the criterion construct space: An application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 437–452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.437>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, *1*, 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, *53*, 563–593. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and team performance in typical and maximum context. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 610–621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, *22*, 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.016>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, *7*, 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

- Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M., & Luthans, B. C. (2001). Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations. *Journal of Leadership Studies, 8*, 3–21. <https://doi.org/10.1177/107179190100800201>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 180–197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology, 60*, 929–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00096.x>
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2008). *Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?* *The American psychologist, 63*, 503–17. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- McCrae, R. R. (1994). Openness to experience: Expanding the boundaries of Factor V. *European Journal of Personality, 8*, 251–272. <https://doi.org/10.1002/per.2410080404>
- McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52*, 509–516. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.52.5.509>
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology, 60*, 1029–1049. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00100.x>
- Mount, M.K., Barrick, M.R., & Stewart, G.L. (1998). Five factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11*, 145–165. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00100.x>
- Murphy, K. R. (1996). Individual differences and behavior in organizations: Much more than g. In K. R. Murphy (Eds.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 3–30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: Duxbury.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly, 22*, 1146–1164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00100.x>
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research*. South Melbourne: Wadsworth.

- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather?. *The Leadership Quarterly, 17*, 559–576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Queirós C. (1997). *Emoções e comportamento desviante: um estudo na perspectiva da personalidade como sistema auto-organizador* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics, 132*, 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar – Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. International. *Journal of Selection and Assessment, 10*, 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Salgado, J. F. (2011). Big Five personality dimensions and job performance in Army and civil occupations: *A European perspective. Human Performance, 11*, 271–288. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668034>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review, 27*, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Schmidt, F.L., Ones, D.S., & Hunter, J.E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology, 43*, 627-670. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.003211>

- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, *17*, 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Schriesheim, C. A., Alonso, S., & Neider, L. L. (2008). *A quantitative examination of the content validity and theoretically dimensionality of the Transformational Leadership Inventory (TLI)*. Paper presented in the Research Methods Track, Southern Management Association Annual Meeting, St. Petersburg Beach, FL, October 29–November 1.
- Selden, M., & Goodie, A. S. (2018). Review of the effects of Five Factor Model personality traits on network structures and perceptions of structure. *Social Networks*, *52*, 81-99. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.05.007>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Simões, V. (2016). *Adaptação e Validação do teste de personalidade MinilPIP e Big Five Inventory (BFI) em adultos portugueses* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Smółka, P., & Szulawski, M. (2011). Personality Traits and Motivational Traits as Predictors of Social Competence. Implication for Occupational Selection Process. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, *22*, 111-126. <https://doi:10.5604/01.3001.0009.5542>
- Soto, C. J., & John, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*, *43*, 84–90. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.10.002>
- Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics (4ª ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A., & Murphy, P.J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, *13*, 205–251. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1

- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7, 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240. <https://doi.org/10.2307/20159030>
- Vieira, G. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Williams, M., & Gardiner, E. (2017). The power of personality at work: Core self-evaluations and earnings in the United Kingdom. *Human Resource Management Journal*, 28, 45-60. <https://doi:10.1111/1748-8583.12162>
- Wortman, J., Lucas, R. E., & Donnellan, M. B. (2012). Stability and change in the Big Five personality domains: Evidence from a longitudinal study of Australians. *Psychology and Aging*, 27, 867–874. <https://doi.org/10.1037/a0029322>.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 1042–1057. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.002>
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22, 15–41. <https://doi.org/10.1080/08995601003644221>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7^a ed.). Upper Saddle Creek: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Legislação e documentos institucionais:

Decreto-Lei nº297/2009, de 14 de Outubro (Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana), *Diário da República*, 1.ª série, nº 199, 7662-7700.

Despacho nº 10393/2010, de 22 de Junho (Aprova o Regulamento Geral de Serviço da GNR), *Diário da República*, 2.ª Série, nº 119, 33856-33891.

Despacho nº 53/09-OG, de 15 de Março de 2010 (Comandos Territoriais), *Ordem à Guarda*, 1.ª Série, nº 5, 125-146.

Lei nº 63/2007, de 6 de novembro (Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana), *Diário da República*, 1.ª série, nº 213, 8043-8051.

APÊNDICE A

ESTRUTURA ORGÂNICA DO DESTACAMENTO TERRITORIAL

A subunidade em análise na presente investigação é denominada 'Posto Territorial', constituindo-se como uma subunidade operacional integrante dos Destacamentos Territoriais, conforme Figura nº7.

Com base no Despacho nº53/08-OG da GNR, o Destacamento Territorial constitui um escalão eminentemente operacional que agrupa um número variável de Postos, em regra cinco a seis, sendo por regra comandado por um Capitão.

O Posto Territorial é uma subunidade essencial no dispositivo da GNR, que fundamentalmente detém a responsabilidade operacional e a prossecução da missão geral da GNR, nas suas mais variadas competências e missões, e integra salvo se possuir um efetivo reduzido, uma equipa de investigação e inquérito.



Figura nº 7 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial.

Fonte: Anexo B ao Despacho N°53/08-OG.

Na presente investigação os líderes analisados possuem a função de Comandantes de Posto Territorial, e os seus superiores hierárquicos a função de Comandantes de Destacamento Territorial.

APÊNDICE B

DEVERES E ATRIBUIÇÕES INERENTES ÀS FUNÇÕES DE COMANDANTE DE PTER

Nos termos do artº18º do RGSGNR, compete ao Comandante de Posto Territorial o cumprimento das leis, regulamentos e quaisquer outras instruções em vigor por parte de todos os militares sob o seu comando (nº1 do artº18º), devendo conhecer bem os seus subordinados de forma a efetuar a respetiva apreciação e avaliação individual (nº2 do artº18º), sendo o responsável pela segurança do quartel, conservação e limpeza de todos os artigos de material de guerra e aquartelamento, bom tratamento e alimentação dos animais, arrumação e limpeza do quartel. (nº3 do artº18).

Compete-lhe ainda segundo o nº4 do artº18 do regulamento em apreço:

- a) Ministras aos seus subordinados a formação contínua de acordo com a missão atribuída e as determinações em vigor;
- b) Velar cuidadosamente para que o comportamento dos militares sob o seu comando se norteie pela prática das virtudes militares;
- c) Rondar as patrulhas assegurando -se que o serviço é executado conforme o determinado;
- d) Quando presente no quartel, passar revista à entrada e saída das patrulhas, determinando e inteirando -se do serviço e ações levadas a efeito;
- e) Velar para que os seus subordinados cumpram rigorosamente o plano de uniformes e vigiar para que eles tenham sempre apresentação irrepreensível;
- f) Impedir que os seus subordinados se entreguem a diversões impróprias da dignidade que deve caracterizar o efetivo da Guarda;
- g) Não consentir no quartel jogos de fortuna ou azar ou a dinheiro;
- h) Não consentir no quartel pessoas estranhas à Guarda, a não ser por motivo de serviço ou visita de familiares ou conhecidos dos militares, devendo, no entanto, estas decorrerem no tempo mínimo indispensável;
- i) Fazer a nomeação do serviço de maneira que este seja igualmente distribuído por todo o efetivo, cumprindo o determinado para a nomeação de pessoal para o serviço de escala;
- j) Ter a carta de situação sempre atualizada, destacando pontos e instalações sensíveis, planos de defesa e giros;

- k) Fazer com que os militares conservem o seu uniforme, armamento e equipamento em condições de se prontarem rapidamente para qualquer serviço;
- l) Providenciar para que as pessoas que se dirijam ao posto para tratar de qualquer assunto sejam correctamente atendidas e devidamente esclarecidas por si próprio ou por qualquer outro militar seu subordinado;
- m) Providenciar pelo envio diário, ao escalão superior, do relatório de situação;
- n) Enviar ao escalão superior certidão da opinião de ronda, exarada no livro próprio, sempre que o posto seja rondado;
- o) Ter a escrituração e o expediente sempre em dia;
- p) Ter colocada em local apropriado a informação considerada útil para o cumprimento da missão, devendo as instruções fundamentais ser organizadas em arquivo próprio de fácil acesso e consulta pelos militares;
- q) Apoiar a comparência nos tribunais dos militares notificados pela autoridade competente e as diligências para a realização de videoconferência;
- r) Proceder em tudo como se encontra regulamentado e segundo as instruções dos seus superiores hierárquicos.

Apêndice C

QUESTIONÁRIO – COLABORADORES DO LÍDER

* Informação obrigatória

Obrigado por ter decidido participar nesta investigação.

A sua colaboração é fundamental para se obter uma perspetiva o mais real possível dos resultados e estilos de liderança ao nível de um Posto Territorial da GNR.

As respostas são **anónimas** e serão tratadas apenas de forma agregada para uso **exclusivamente estatístico**, não sendo referido qualquer Comandante de Posto ou Subunidade.

* Indique o seu Posto Territorial

Selecionar

* Indique há quanto tempo está a trabalhar com o atual Comandante do seu Posto Territorial

Menos de 1 mês 1 mês a 1 ano 1 a 2 anos 2 a 3 anos Mais de 3 anos

Limpar respostas na página Seguinte

53%

Página 1 de 3

* Informação obrigatória

Relativamente ao seu Comandante de Posto, indique o seu grau de concordância:

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
* Pede feedback (opiniões e comentários) para melhorar a sua relação com as outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Transmite de forma clara o que pretende dizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Demonstra coerência entre as suas convicções e as suas ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pede sugestões que desafiem as suas próprias convicções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Compreende perfeitamente o modo como as outras pessoas veem as suas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Assume os erros quando eles acontecem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Toma decisões com base nas suas convicções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Escuta atentamente os pontos de vista das outras pessoas antes de chegar a uma conclusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Demonstra que sabe os seus pontos fortes e fracos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Partilha abertamente informações com as outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Resiste às pressões para tomar decisões contrárias às suas convicções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Analisa objetivamente os aspetos relevantes antes de tomar uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tem perfeita consciência do impacto que ele tem nas outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Expressa as suas ideias e pensamentos de forma clara às outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Age de acordo com os seus princípios morais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Incentiva as outras pessoas a expressar pontos de vista opostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Retroceder Limpar respostas na página Seguinte

57%

Página 2 de 3

* Informação obrigatória

Relativamente ao seu Comandante de Posto, indique o seu grau de concordância:

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
* É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lidera um grupo que é eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Usa métodos de liderança que são satisfatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Trabalha comigo de uma forma satisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Leva-me a fazer mais do que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Aumenta o meu desejo de obter sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clique em **enviar** para finalizar o questionário
Obrigado pela colaboração!

Retroceder

Limpar respostas na página

Enviar

100%

Página 3 de 3

Apêndice D

QUESTIONÁRIO – LÍDERES

Obrigado por ter decidido participar nesta investigação.

A sua **colaboração é fundamental** para se obter uma perspetiva o mais real possível dos resultados e estilos de liderança ao nível de um Posto Territorial da GNR.

As respostas são **confidenciais** e serão tratadas apenas de forma agregada para uso **exclusivamente estatístico**, **não sendo referido qualquer Comandante de Posto ou Subunidade**.

Se pretender receber o resultado do seu perfil de personalidade assim como os resultados finais deste estudo, indique um email para lhe ser enviado (**não obrigatório**).

Caracteres restantes: 100

Limpar respostas na página

Seguinte

25%

Página 1 de 4

* Informação obrigatória

* Género

Masculino Feminino

* Faixa etária

Menos de 30 anos 30 a 35 anos 35 a 40 anos 40 a 45 anos Mais de 45 anos

* Indique o seu Posto

Seleccionar

* Indique o seu Posto Territorial

Seleccionar

* Indique há quanto tempo está a Comandar o seu Posto Territorial

Menos de 1 mês 1 mês a 1 ano 1 a 2 anos 2 a 3 anos Mais de 3 anos

* Indique quantos anos de experiência de Comando de um Posto já possui

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 3 a 6 anos 6 a 9 anos Mais de 9 anos

Retroceder

Limpar respostas na página

Seguinte

50%

Página 2 de 4

Parte 2/3

Nas próximas afirmações indique o seu grau de concordância relativamente a si mesmo, seja o mais sincero possível pois não existem respostas certas ou erradas.

«Eu vejo-me como alguém que:»

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
• É falador(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tende a encontrar defeitos nos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Faz um trabalho cuidadoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Está deprimido(a), triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É original, tem sempre novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É reservado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É prestável e não inveja os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Por vezes pode ser um pouco descuidado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É relaxado(a), lida bem com o stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tem curiosidade relativamente a várias coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tem muita energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Inicia muitas disputas com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É um(a) trabalhador(a) de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Pode ficar tenso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• É engenhoso(a), um pensador profundo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Gera muito entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Perdoa com facilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tende a ser desorganizado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Se preocupa muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tem uma imaginação ativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tende a ser sossegado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Geralmente é de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Retroceder

Limpar respostas na página

Seguinte

75%

Página 3 de 4

Parte 3/3

«Eu vejo-me como alguém que:»

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
* Tende a ser preguiçoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É emocionalmente estável, não se aborrece facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É inventivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tem uma personalidade assertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pode ser frio(a) e indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É perseverante até a tarefa estar concluída	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pode ter um humor instável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoriza experiências artísticas e estéticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Por vezes é tímido(a), inibido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É atencioso(a) e gentil com quase toda gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Faz as coisas de forma eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Permanece calmo(a) em situações tensas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Prefere o trabalho rotineiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É sociável, amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Por vezes é rude com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Faz planos e cumpre-os	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fica nervoso(a) facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Gosta de refletir, de brincar com as ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tem poucos interesses artísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Gosta de cooperar com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Distrai-se com facilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* É sofisticado(a) na arte, música ou literatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clique em **enviar** para finalizar o questionário
Muito obrigado pela sua colaboração!

Retroceder

Limpar respostas na página

Enviar

100%

Página 4 de 4

Apêndice E

QUESTIONÁRIO – SUPERIOR HIERÁRQUICO DO LÍDER

Obrigado por ter decidido participar nesta investigação.

A sua **colaboração é fundamental** para se obter uma perspetiva o mais real possível dos resultados e estilos de liderança ao nível de um Posto Territorial da GNR.

As respostas são **confidenciais** e serão tratadas apenas de forma agregada para **uso exclusivamente estatístico, não sendo referido qualquer Comandante de Posto ou Subunidade.**

Indique o Destacamento Territorial que Comanda

Seleccionar

Em relação aos Comandantes de Posto Territorial que Comanda, **indique o nível de desempenho de cada um**, consoante os seguintes 16 fatores:

*O grau de ponderação de 1 a 5 deve atender ao descritivo das FAIGNR;

*A numeração dos PTer de .1 a .7 é genérica, **considere apenas os seus Comandantes de PTer pela ordem alfabética normal;**

	1. Integridade de Carácter					2. Relações Humanas e Cooperação					3. Autoconfiança e Autodomínio					4. Iniciativa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CMDT PTer.1	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.2	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.3	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.7	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

	5. Sentido do Dever e da Disciplina					6. Poder de Comunicação					7. Dedicção e Empenhamento na Função					8. Planeamento e Organização				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CMDT PTer.1	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.2	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.3	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.7	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

	9. Aptidão Técnico-Profissional					10. Aptidão para Julgar					11. Capacidade de Decisão					12. Condição Física				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CMDT PTer.1	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.2	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.3	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.7	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

	13. Cultura Geral					14. Cultura Geral Militar e Técnico-Profissional					15. Determinação e Perseverança					16. Adaptabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CMDT PTer.1	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.2	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.3	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○	*○	○	○	○	○
CMDT PTer.4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CMDT PTer.7	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○