



ACADEMIA MILITAR

“A Relação entre as Competências de Liderança e as Dimensões do *Interpersonal Circumplex*”

Autor: Aspirante Aluna de GNR Cavalaria Sandra Cristina Soares Pacheco

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

“A Relação entre as Competências de Liderança e as Dimensões do *Interpersonal Circumplex*”

Autor: Aspirante Aluna de GNR Cavalaria Sandra Cristina Soares Pacheco

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2019**

EPIGRAFE

“Só o espírito que se interroga é capaz de apreender”
(Lofficier, 1991)

DEDICATÓRIA

Àqueles que sempre me acompanharam.

À minha família, a ti.

AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Investigação Aplicada surge como o culminar do Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar. Ao longo destes cinco anos de curso muitas foram as pessoas que surgiram e auxiliaram no desenvolvimento das capacidades necessárias para o exercício da função e para que fosse possível “viver a Academia Militar”. Assim sendo, as palavras que dirijo são sobretudo para aqueles que não me fizeram sentir só ao longo desta caminhada.

Ao Sr. Tenente Coronel (Doutor) Carlos Rouco, que na qualidade de orientador tornou-se um elemento fundamental ao longo deste trabalho, agradeço pela sua enorme disponibilidade, esforço, dedicação e compromisso ao longo deste trabalho.

Aos Senhores Oficiais do Comando Territorial do Porto, pela total disponibilidade prestada e, pela celebridade no preenchimento dos questionários, e em concreto a todos os Comandantes de Posto Territorial pelo tempo abdicado e pelo profissionalismo demonstrado em todo o processo.

Ao Diretor dos Cursos da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, o Sr. Tenente Coronel Nuno Alberto, pela sua disponibilidade, celeridade no auxílio prestado, atenção e preocupação aquando a realização deste trabalho.

Aos meus Camaradas do XXIV, com os quais muito aprendi e cresci, ao me acompanhar em quase todas, se não todas as fases deste processo de aprendizagem profissional e pessoal nestes últimos cinco anos;

Aos meus pais pelo apoio incondicional e permanente ao longo de todo o curso, por me encaminharem na direção certa em todos os momentos da minha vida e por acreditarem em mim, nas minhas capacidades e sonhos.

A ti que procuras sempre o melhor de mim e ajudar-me em todas as etapas desta caminhada. Por todo o teu companheirismo, amor e presença nestas fases tão importantes na minha vida.

A todos vós, o meu sincero e muito Obrigado!

RESUMO

O interesse pelo fenómeno da liderança tem vindo a crescer ao longo dos anos em vários sectores sociais e organizacionais. No que concerne à Guarda Nacional Republicana, uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares é de todo importante e pertinente falarmos na liderança que conciliada com a psicologia da personalidade, torna-se bastante enriquecedor.

Realçando a carência de estudos sobre as funções de comando de forças policiais, esta investigação desafia estas duas dimensões: a liderança e os traços de personalidade. A presente investigação tem como objetivo identificar a relação entre as competências de liderança com as dimensões do *Interpersonal Circumplex*, tendo por base os comandantes de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana.

Numa primeira fase, a investigação circunstanciou-se numa revisão de literatura sobre as duas temáticas principais: a liderança e o modelo do *Interpersonal Circumplex*. A segunda parte que se materializa pela parte prática do trabalho, foi seguida a metodologia quantitativa, aplicando para isso o questionário de competências de liderança de Rouco (2012) e o IQP de Trapnell e Broughton (2006), em que visou uma auto e heteroavaliação dos comandantes de Posto Territorial em que, da totalidade de 385 dados recolhidos, 15 exercem funções de comandante de Posto Territorial.

Através da correlação de *Spearman* verifica-se que apenas duas dimensões do *Interpersonal Circumplex*, a dimensão “Atencioso” e “Tímido”, não se relacionavam significativamente com nenhuma competência de liderança, o que comprovou que existe uma relação entre estes dois modelos e que existem competências de liderança capazes de prever algumas dimensões do *Interpersonal Circumplex* sendo as mais comuns a “consideração”, “relações interpessoais” e a “transparência”. Como vulnerabilidade, verifica-se que a diferença quanto à perceção que os militares têm diferem quanto ao tipo de avaliação e quanto ao Postos Territoriais.

Palavras-chave: Competências; Liderança; *Interpersonal Circumplex*; GNR

ABSTRACT

Interest in the leadership phenomenon has been growing over the years in various social and organizational sectors. In the case of the Guardia Nacional Republicana, as military security force, made up of military personnel, is important and relevant to speak of in the leadership that is reconciled with the psychology of personality, it becomes very enriching.

Highlighting the lack of studies on the functions of command of police forces, the present investigation challenges these two dimensions: leadership and personality traits. The present research aims to identify the relationship between leadership skills and the dimensions of the Interpersonal Circumplex, based on the commanders of the Post's Territorial commanders of the Guardia Nacional Republicana.

In a first phase, the investigation was detailed in a literature review on the two main topics: the leadership and the Interpersonal Circumplex model. The second part that materializes by the practical part of the work, was followed the quantitative methodology, applying for this the questionnaire of leadership skills of Rouco (2012) and the IQP of Trapnell and Broughton (2006), which aimed at self and hetero-evaluation of the commanders of Territorial Post in which, out of the totality of 385 data collected, 15 exert the functions of commander.

Spearman's correlation shows that only two dimensions of the Interpersonal Circumplex, the dimension "attentive" and "shy", were not significantly related to any leadership competence, which proves that there is a relationship between these two models and that there are leadership skills capable of predicting some dimensions of the Interpersonal Circumplex, the most common of which are "consideration", "interpersonal relations" and "transparency." As a vulnerability, the difference in the perception that the military has differ on the type of and the Territorial Posts.

Keywords: Skills; Leadership; Interpersonal Circumplex; GNR.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
PARTE 1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA	4
1.1. GNR enquanto organização.....	4
1.2. Exercício de comando.....	5
1.3. Conceito de liderança	6
CAPITULO 2 – COMPETÊNCIA.....	8
2.1. Competência	8
2.2. Competência como traços ou características pessoais.....	9
2.3. Competências de liderança	10
2.4. Modelos de competências de liderança	12
CAPITULO 3 – TRAÇOS DE PERSONALIDADE E O INTERPERSONAL	
CIRCUMPLEX.....	15
3.1. Traços de personalidade.....	15
3.2. <i>Interpersonal Circumplex</i>	17
3.2.1. Medidas para construção <i>Interpersonal Circumplex</i>	19
PARTE II – PARTE PRÁTICA.....	21
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS	
.....	21
4.1. Introdução	21
4.2. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação.....	22
4.4. Técnicas, procedimentos e meios utilizados	23
4.5. Inquérito por questionário.....	24
4.6. Confiabilidade interna dos instrumentos de avaliação	25
4.7. Amostragem: composição e justificação	27

4.8. Local e data da pesquisa e recolha de dados	28
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS	
RESULTADOS	31
5.1. Introdução	31
5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra	31
5.3. Estatísticas descritivas das variáveis.....	34
5.3.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=385).....	34
5.3.2. Análise descritiva das variáveis por tipo de avaliação	35
5.4. Análise correlativa entre as variáveis em estudo	35
5.4.1. Análise correlativa entre as competências de liderança e o <i>Interpersonal Circumplex</i>	36
5.4.2. Regressão linear múltipla	37
5.4.3. Diferenças significativas entre as subamostras das variáveis independentes em estudo	40
5.5. Síntese conclusiva.....	44
BIBLIOGRAFIA	50
APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO	I
APÊNDICE B – ORGANOGRAMA DOS DESTACAMENTOS	II
B.1. Organograma do Destacamento Territorial de Matosinhos	II
B.2. Organograma do Destacamento Territorial de Santo Tirso	II
B.3. Organograma do Destacamento Territorial de Vila Nova de Gaia.....	II
APÊNDICE C – PERSPETIVAS DE COMPETÊNCIAS	III
APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIOS	IV
APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	XVI
E.1. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto ao género	XVI
E.2. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto à idade	XVI
E.4. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto ao Posto Territorial	XVII
E.5. Caracterização sociodemográfica da amostra anos de serviço	XVII
APÊNDICE F – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS	XVIII
F.1. Média e desvio padrão das competências de liderança.....	XVIII
F.2. Média e desvio padrão das dimensões do IPC	XVIII
F.3. Média e desvio padrão relativas ao tipo de avaliação	XIX
APÊNDICE G – ANÁLISE CORRELATIVA	XX

G.1. Correlação de <i>Spearman</i>	XX
G.2. Regressão linear múltipla.....	XXI
APÊNDICE H – DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS.....	XXIV
ANEXO A – ICEBERG DE COMPETÊNCIAS	XXVII
ANEXO B – DOMÍNIOS E TIPOS DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA	XXVIII
ANEXO C – EIXOS DO INTERPERSONAL CIRCUMPLEX	XXIX

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura n.º 1 - Estrutura do trabalho de investigação.....	3
Figura n.º 2 – Ambiente organizacional.	4
Figura n.º 3 - Modelo causal da competência segundo Boyatzis (1982).....	10
Figura n.º 4 - <i>Interpersonal Circumplex</i>	18
Figura n.º 5 - Equações para calcular Agência (A) e Comunhão (C).....	20
Figura n.º 6 - Processo de recolha e tratamento de dados.	21
Figura n.º 7 - Modelo conceptual entre as variáveis em estudo.	23
Figura n.º 8 - Representação gráfica das relações entre a população alvo, a população acessível e a amostra.....	28
Figura n.º 9- Dados sociodemográficos quanto ao destacamento territorial.	32
Figura n.º 10 - Dados sociodemográficos relativos ao posto territorial.	32
Figura n.º 11 - Dados sociodemográficos quanto ao tipo de avaliação.	33
Figura n.º 12 Modelo metodológico da investigação	I
Figura n.º 13 - Organograma do destacamento territorial de Santo Tirso.	II
Figura n.º 14 - Organograma do destacamento territorial de Matosinhos.	II
Figura n.º 15 Organograma do destacamento territorial de Vila Nova de Gaia.....	II
Figura n.º 16 - Dados sociodemográficos quanto ao género.	XVI
Figura n.º 17 - Dados sociodemográficos quanto à idade.	XVI
Figura n.º 18 - Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias.	XVI
Figura n.º 19 - Dados sociodemográficos quanto ao posto territorial.	XVII
Figura n.º 20 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.....	XVII
Figura n.º 21 - Iceberg de competências.....	XXVII
Figura n.º 22 – Domínios e tipos de competências de liderança.	XXVIII
Figura n.º 23 – Eixos do <i>Interpersonal Circumplex</i>	XXIX

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos de Investigação.	2
Tabela n.º 2 - Definição de liderança para alguns autores.	6
Tabela n.º 3 Características da personalidade, comportamento e efeito sobre os subordinados.	9
Tabela n.º 4 - Meta conhecimentos e habilidades de liderança e meta atributos de liderança.	13
Tabela n.º 5 Traços de personalidade relacionados com o desempenho superior.	16
Tabela n.º 6 - Perguntas derivadas e hipóteses de investigação.	22
Tabela n.º 7 Constituição do inquérito por questionário.	24
Tabela n.º 8 - Consistência interna das competências de liderança.	26
Tabela n.º 9 - Consistência interna dos domínios do IPC.	27
Tabela n.º 10 - Fiabilidade das escalas usando o <i>Alpha de Cronbach</i>	27
Tabela n.º 11 - Valores do teste ANOVA e Durbin-Watson.	38
Tabela n.º 12 - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao tipo de avaliação.	41
Tabela n.º 13 - Diferenças significativas entre as dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação.	43
Tabela n.º 14 - Diferenças significativas (teste de Kruskal-Wallis) entre as dimensões do IPC quanto ao posto territorial.	44
Tabela n.º 15 - Perspetivas de competências	III
Tabela n.º 16 - Média e desvio padrão das competências de liderança.	XVIII
Tabela n.º 17 - Média e desvio padrão das dimensões do IPC.	XVIII
Tabela n.º 18 - Médias e desvio padrão quanto ao tipo de avaliação.	XIX
Tabela n.º 19 - Resultados obtidos através da correlação de <i>Spearman</i>	XX
Tabela n.º 20 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "extrovertido" e "dominante".	XXI
Tabela n.º 21 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "tímido" e "caloroso".	XXI
Tabela n.º 22 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "atencioso" e "indiferente".	XXII

Tabela n.º 23 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "assertivo" e "afável".....	XXII
Tabela n.º 24 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "insensível" e "introvertido".....	XXIII
Tabela n.º 25 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "manipulador" e "agradável"	XXIII
Tabela n.º 26 - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao tipo de avaliação	XXIV
Tabela n.º 27 - Diferenças significativas (teste de Kruskal Wallis) entre as competências de liderança quanto ao posto territorial.	XXV
Tabela n.º 28 - Diferenças significativas (teste de Wilcoxon-Mann-Whitman) entre as dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação.	XXV
Tabela n.º 29 - Diferenças significativas (teste de Kruskal Wallis) entre as dimensões do IPC quanto ao posto territorial.....	XXVI

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AM – Academia Militar

CLOIT - *Check List of Interpersonal Transactions*

Cmdts – Comandantes

CTer – Comando Territorial

DTer – Destacamento Territorial

EMGNR – Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana

GNR – Guarda Nacional Republicana

H – Hipótese de Investigação

IAS-R – *Interpersonal Adjective Scales Revised*

ICL – Lista de Verificação Interpessoal

IMI – *C - Impact Message Inventory*

IPC – *Interpersonal Circumplex*

LOGNR – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

NEP – Normas de Execução Permanente

OEI – Objetivos Específicos de Investigação

OG – Objetivo Específico

PP – Pergunta de Partida

PTer – Posto Territorial

RGSGNR – Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana

S – Desvio Padrão

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

X_m – Média Aritmética

INTRODUÇÃO

A presente investigação representa o culminar dos ciclos de estudos integrados, permitindo a obtenção do grau “mestre” e visa também a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos 5 anos na Academia Militar (AM), o desenvolvimento de conceitos e respetivas conclusões.

Enquadrado no plano curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de Segurança, o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é subordinado ao tema: “A Relação entre as Competências de Liderança e as Dimensões do *Interpersonal Circumplex*”.

Com a realização deste TIA pretende-se estudar em que medida as competências de liderança e as dimensões do *Interpersonal Circumplex* se relacionam. Como população alvo todos os militares dos Postos Territoriais (PTer) dos Destacamentos Territoriais (DTer) do Comando Territorial (CTer) do Porto, nomeadamente o DTer de Santo Tirso, o DTer de Matosinhos e o DTer de Vila Nova de Gaia.

Os traços de personalidade servem para resumir, prever e explicar a conduta de um indivíduo perante as diferentes situações em que se pode encontrar, nomeadamente quando este exerce funções de comando, direção ou chefia. Por isso, compreender a relação que existe entre as competências de comando e liderança e os traços de personalidade dos comandantes de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana (GNR) pode auxiliá-los a exercer melhor as suas funções.

As nossas ações são sempre executadas em ordem a concretizar algo que nos motiva e sustenta a nossa tomada de decisão ou a definir um determinado caminho pelo que propomo-nos a estudar a relação entre as competências de liderança e as dimensões do IPC num contexto tão específico como o da GNR dado que é este contexto que o nosso futuro profissional se delimitará.

Assim, a finalidade deste tema prende-se com a análise das competências de comando e liderança que um comandante de posto da Guarda Nacional Republicana possui e quais as áreas das dimensões do *Interpersonal Circumplex* que lhe estão associadas durante o exercício das mesmas e que leva os subordinados a um nível mais elevado de empenho e satisfação.

Neste sentido, a pergunta de partida (PP) que se levanta é a seguinte: “Qual a relação entre as competências de liderança dos comandantes de posto da GNR e as dinâmicas do *Interpersonal Circumplex*” e tem como finalidade atingir o objetivo geral (OG) da investigação: **Contribuir para o quadro teórico e prático na área do comportamento organizacional, identificando e caracterizando a relação entre as competências de liderança e as dimensões do IPC nos comandantes de posto territorial da GNR.**

Desta premissa geral há que identificar os objetivos específicos de investigação (OEI). Assim sendo e de uma abordagem sequencialmente lógica, a Tabela n.º 1 demonstra que, com estes pretende-se:

Tabela n.º 1 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos de Investigação.

OG	Contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, identificando e caracterizando a relação entre as competências de liderança e as dimensões do IPC nos comandantes de posto territorial da GNR.
OEI₁	Verificar quais as competências de liderança que se relacionam com as dimensões do IPC.
OEI₂	Identificar se existem competências de liderança que preveem as dimensões do IPC.
OEI₃	Verificar se existem diferenças significativas quanto à perceção das competências de liderança.
OEI₄	Verificar se existem diferenças significativas quanto à perceção das dimensões do IPC.

Fonte: Elaboração da autora.

Relativamente à metodologia científica adotada no presente TIA, a investigação está subordinada às Normas de Execução Permanente (NEP) n.º522/1ª de 20 de janeiro de 2016 – Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação (Academia Militar [AM], 2016). Contudo, importa realçar que relativamente aos pontos de investigação onde as normas supracitadas são omissas, optou-se por completar as suas orientações com as instruções expostas por Quivy&Campenhoudt (2005), Fortin (2009), Carvalho (2009) e Sarmiento (2013). As referências bibliográficas realizadas ao logo do trabalho foram feitas de acordo com o modelo referencial da *American Psychological Association* (APA) (2010), nas situações em que a supracitada NEP fosse omissa.

Tendo em conta as referências metodologias, o presente TIA decorreu, como se pode observar através do Apêndice A – Modelo Metodológico da Investigação, em 3 fases, designadamente: fase conceptual, metodológica e empírica.

Este trabalho pode ser dividido em 3 partes constituintes, contendo a Introdução e 6 Capítulos. A primeira parte diz respeito à Introdução e aos três primeiros capítulos. A Introdução caracteriza-se pelo enquadramento de todo o trabalho, bem como a apresentação dos seus objetivos e PP. O Capítulo 1,2 e 3 referem-se à revisão de literatura. A segunda parte surge o Capítulo 4 e 5, denominado de Metodologia e Procedimentos e Análise e Discussão dos Resultados, respetivamente.

Por último, a terceira parte, surge o capítulo das Conclusões e Recomendações, onde se faz uma análise global dos resultados obtidos no capítulo anterior, onde se confirma ou infirma as hipóteses levantadas, onde são respondidas as perguntas derivadas e a PP. Também neste ultimo capitulo serão abordadas as limitações que surgiram ao logo deste trabalho como recomendações para futuras investigações, conforme a figura seguinte:

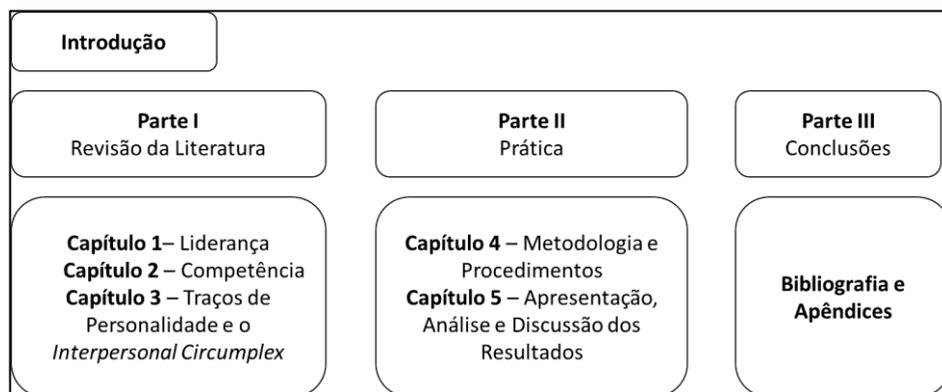


Figura n.º 1 - Estrutura do trabalho de investigação.

Fonte: Elaboração da autora.

PARTE 1 – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA

1.1. GNR enquanto organização

Consultando o dicionário da língua português é possível verificar que uma organização é caracterizada pela forma que se dispõe um sistema para atingir um conjunto de resultados pretendidos. Para formar uma organização, para alguns autores como Chiavenato (1999) é necessário uma estrutura organizacional em que pressupõe uma cadeia hierárquica em que é determinada a existência de um indivíduo com autoridade em alinhar as pessoas e as tarefas para o sucesso da missão.

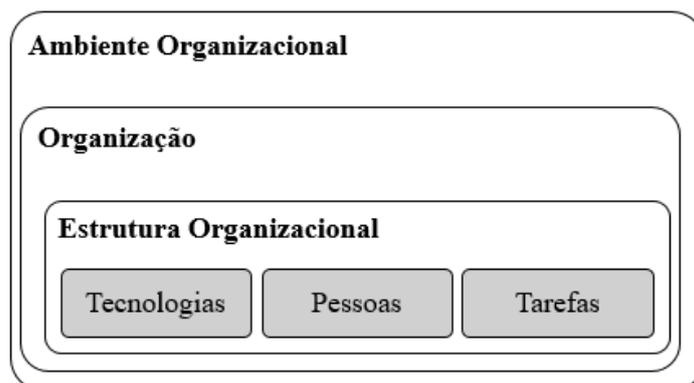


Figura n.º 2 – Ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Nesse sentido importa referir que a Guarda Nacional Republicana (GNR) de acordo com o n.º 1 do art.º 1º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR) como uma “força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotado de autonomia administrativa”.¹ Também foram constituídos, de acordo com o artigo 22º da LOGNR, as seguintes unidades: o comando-geral, os comandos territoriais, as especializadas, as de representação e intervenção e reserva.

¹ Cfr. Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro.

Relativamente aos Comandos Territoriais estes têm a responsabilidade do cumprimento da missão da guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída, segundo o n.º 1 do artigo 37º da LOGNR. Estes comandos articulam-se em comando, serviços e subunidades operacionais (que são os destacamentos e estes também se articulam localmente em subdestacamentos ou postos). A presente investigação será sobre os Postos Territoriais (PTer) dos Destacamentos Territoriais (DTer) de Matosinhos, Santo Tirso e Vila Nova de Gaia conforme o Apêndice B - Organograma dos Destacamentos.

1.2. Exercício de comando

De início importa contextualizar o conceito de comando através do diploma legal do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), podemos verificar no seu artigo 45º em que refere que “comando” como o “exercício da autoridade que é conferida a um militar da Guarda para dirigir, coordenar e controlar”² em que, esse poder, implica a responsabilidade dos atos que por si ou por sua ordem forem praticados de acordo com o n.º 3 do artigo 15º do EMGNR. Assim sendo, dado que o objeto de estudo foram os comandantes de PTer do DTer de Santo Tirso, Matosinhos e Vila Nova de Gaia e, através de uma revisão de literatura, entende-se por comandante um conjunto que abrange três componentes: autoridade, gestão e liderança (Correia, 2015, p. 18)³.

De acordo com o art.º 3º do Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), o exercício de comando reúne um conjunto de princípios gerais que visam alcançar a disciplina, estimular a iniciativa, exigir responsabilidade, zelar pelos subordinados e formular a orientação geral que visa atingir os objetivos do serviço da GNR. É neste momento que a componente de comando, a liderança é colocada em ênfase, uma vez de que, apesar da autoridade formal que é atribuída através de um posto ou posição hierárquica, é fulcral que esta seja reforçada e complementada por aptidões e qualidade pessoais – o lado humano (Horn, 2008 citado em Correia, 2015, p. 21).

² Cfr. Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março.

³ Contudo, neste trabalho não vamos abordar o conceito de gestor uma vez que, Rosinha (2009, p. 96) “é mais apropriado dizer que as funções de gestão são típicas das organizações civis e que o Comando se encontra no meio militar”.

1.3. Conceito de liderança

Os líderes desempenham uma função fundamental nas organizações. Desde o início dos tempos que surgem indivíduos, dentro dos grupos sociais, que se destacam pelas suas qualidades especiais em mobilizar os outros indivíduos para um objetivo comum. Exemplos como o Nelson Mandela ou até mesmo Steve Jobs conseguiram revolucionar ao exibir as suas características e comportamentos sendo líderes.

Torna-se assim claro que a liderança, além de estar interligada com as organizações civis, também se encontra intimamente interligada com as organizações militares devendo estes exibir as suas qualidades de maneira a comandar Homens de forma mais eficiente e eficaz.

Através de uma análise mais aprofunda, é possível verificar uma imensidão de descrições para o conceito de liderança. Na tabela que se segue estão descritos algumas definições de liderança para vários autores.

Tabela n.º 2 - Definição de liderança para alguns autores.

Rost (1993, p.99)	“ A liderança é uma relação de influencia entre os Líderes e os seus seguidores em que pretendem mudanças reais e que reflita nos seus próprios propósitos”.
Northouse (2001, p.3)	“ A liderança é um processo através do qual um indivíduo influencia para atingir um objetivo comum”.
Tubbs (2006, p. 29)	“Influenciar os outros para atingir objetivos organizacionais”.
Kotter (2012, p. 25)	“ A liderança define o que o futuro deverá parecer, alinhar pessoas com a visão e inspira-los a fazer com que aconteça apesar dos obstáculos”.
Rouco (2012, p. 87)	“ Liderança resulta igualmente a integração da obediência, da confiança, do respeito, e da cooperação leal dos seguidores”.
Alina (2013, p.208)	“A liderança é definida como a atividade de liderar um grupo de pessoas ou uma organização ou ter a capacidade para o fazer. A liderança envolve o estabelecimento de uma visão com os outros para que a sigam, fornecendo informação, conhecimento e métodos para pôr em prática essa visão e coordenar e equilibrar os interesses pessoais com os da organização”.
Fiaz (2017, p.144)	“ É o processo pela qual um indivíduo motiva ou influencia os outros para atingir um objetivo organizacional”.
Taylor (2018, p.49)	“O comportamento de liderança baseia-se no potencial pessoal que um indivíduo tem e a sua eficiência que é moldada pelo ambiente, pelos fatores situacionais bem como as metas estabelecidas”.

Fonte: Elaboração da autora.

Podemos então alinhar conceitos e definir a liderança como um processo de motivação dos subordinados ou de um grupo de trabalho em que o objetivo é levar a

estes atingir os objetivos intrapessoais e organizacionais. Deste modo é através da motivação que os liderados vão conduzir o seu esforço por forma a alcançar e/ou alinhar os seus objetivos com o da organização. Podemos afirmar que a motivação dos liderados é a medida através da ligação, emocionalmente ou psicologicamente, com a organização (Anitha, 2014).

Os liderados são a forma mais eficaz de alcançar os objetivos de uma organização. O estilo de liderança assume um papel fundamental na motivação. Ao contrário de um gestor ou de um comandante em que as suas funções têm que ter uma implícita delegação de autoridade legal, o papel do líder pode ser exercido por qualquer pessoa, independentemente da sua posição dentro da organização (Rouco, 2012). Assim sendo, coloca-se a questão de que a liderança é algo que nasce connosco ou é algo que vamos aprimorando ao longo do tempo.

Para alguns autores, a liderança é um “talento, aptidão ou dote pessoal” (Alina, 2013, p. 209). Para outros, a liderança é uma competência à qual é possível desenvolvê-la, analisá-la e aplicá-la no quotidiano.

Nas sociedades hodiernas conceito de liderança não mudou muito. A definição é a mesma mas os métodos e princípios são diferentes. Segundo Northouse (2001, p. 83) “os líderes eficazes precisam de um amplo repertório de competências, que podem ser diferentes do que os líderes tradicionais precisam”. Apesar de os líderes já possuírem competência intrínseca é importante que estes trabalhem e desenvolvam as suas habilidades e talentos (Alina, 2013, p. 210).

CAPITULO 2 – COMPETÊNCIA

2.1. Competência

Em tempos de crise, os subordinados tendem a olhar para o seu líder e por isso é fulcral que eles esteja perante uma pessoa que inspirem total confiança e que os ajudem a superar as suas dificuldades, motivar e direcionar o seu esforço em prol do objetivo final (Alina, 2013).

Para Boyatzis (2007) a competência é definida como uma capacidade ou habilidade. É um conjunto de comportamentos relacionados, diferentes e organizados ao redor de uma intenção. Podemos designar competências como modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto (Ceitil, 2010)

Pode-se identificar quatro perspetivas de competência, nomeadamente a que dizem respeito a atribuições, qualificações, traços ou características pessoais e comportamentos ou ações conforme o Apêndice C - Perspetivas de Competências.

Alinhado com estas perspetivas muitas são os autores que defendem cada uma delas ou a junção delas. Por exemplo, para Mâsih (2005) as competências estão relacionadas com os comportamentos que as pessoas necessitam para a realização de uma determinada tarefa de maneira eficiente. O comportamento é a demonstração observável da competência. É a expressão de uma competência em termos de um conjunto de ações que podem ser observadas, aprendidas, ensinadas e medidas.

Alinhado com estas temáticas, Lucia e Lepsinger (1999) sugerem que as competências sejam definidas através da combinação das habilidades e conhecimentos adquiridos, com as aptidões e características intrínsecas das pessoas em que tem como objetivos obter comportamentos específicos. Deste modo, Glória (2014, p. 91) completa, afirmando que um indivíduo só é realmente competente quando consegue conciliar os conhecimentos teóricos com os conhecimentos práticos ao executar a sua atividade com o objetivo da excelência. Assim sendo, a competência baseia-se em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes. Para Gramigna (citado por Glória, 2014, p. 91), este conceito está interligado com a árvore das competências em que o progresso das competências pessoais está ligado ao crescimento da árvore. Assim sendo, o tronco é caracterizado pelo conhecimento, ou seja, é o teor teórico que cada indivíduo possui; a copa da árvore diz respeito às habilidades, isto é, capacidade técnica

de executar de modo eficaz e eficiente; por último, a raiz que se caracteriza pelas atitudes, o comportamento de cada indivíduo.

As competências e habilidades têm um enorme impacto nos subordinados. Portanto, tanto a nível micro e macro, as competências de liderança tem um papel preponderante no que diz respeito à organização.

2.2. Competência como traços ou características pessoais

Toda ação tem uma reação e no que diz respeito à personalidade certas características surtem efeitos para com os outros. House (1976) aplicou um estudo em que observou os comportamentos dos subordinados de acordo com o tipo de acordo com o tipo de personalidade e comportamento. Na tabela que se segue está representado algumas das conclusões desse estudo.

Tabela n.º 3 Características da personalidade, comportamento e efeito sobre os subordinados.

Personalidade	Comportamento	Efeito nos Subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Dominante • Ambição de influenciar • Confiante • Valores bem vinculados (strong values) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem definido modelos fortes • Mostra a sua competência • Articula objetivos • Tem grandes expectativas/ é ambicioso • Expressa confiança • Cria objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditam na ideologia do seu líder • Os líderes e o liderado tem o mesmo foco • Aceita sem questionar • Tem afeção pelo seu líder • Obediência • Identificam-se com os líderes • Envolvimento • Emocional • Objetivos ambiciosos • Maior confiança

Fonte: Adaptado de House, 1976, p. 201.

Neste segmento, Spencer e Spencer (1993, p. 9), definiram competência como “uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior *performance*⁴, numa dada atividade ou situação”. Estes autores utilizaram a analogia do *Iceberg*⁵ para explicar as dimensões da competência. Eles descrevem a existência de duas dimensões: A dimensão *performance*, ou comportamento manifestado, que corresponde ao desempenho, modalidade de ação que as pessoas desenvolvem, constitui-se a parte

⁴ Palavra inglesa que significa *execução*.

⁵ Cfr. Anexo A –*Iceberg* de Competências.

visível. À parte invisível correspondem características como o autoconceito, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas.

Para Boyatzis (1982 citado em Ceitil, 2010, p. 97) existem “cinco categorias: motivação, traços de carácter, conceito de que tem de si próprio, conhecimentos, competências cognitivas e comportamentais”

Para um indivíduo atingir uma elevada *performance* deverá conjugar as referidas características conforme a Figura n.º 3.

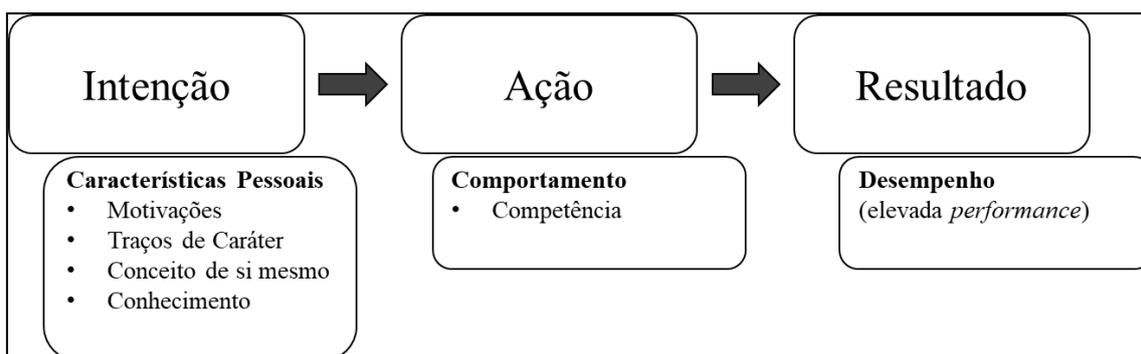


Figura n.º 3 - Modelo causal da competência segundo Boyatzis (1982).

Fonte: Adaptado de Ceitil (2010).

2.3. Competências de liderança

Segundo Ceitil (2010, p. 89), o conceito de competência envolve “conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função nas organizações”. A liderança intitula-se com uma competência fulcral para excelentes resultados numa organização. Deste modo, segundo Ceitil (2010, p. 140) é caracterizada pela “manifestação de comportamentos orientados para a organização (...) através da utilização das potencialidades dos colaboradores, motivando-os e envolvendo-os definindo objetivos tangíveis e convergentes com os da empresa, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos colaboradores.”

As competências estão diretamente relacionadas com funções de comando, direção ou chefia e estado-maior em que estão, normalmente, organizadas em três níveis de liderança (individual, grupo, estratégico) e que corresponde a pesos diferentes de competência técnica, interpessoal e cognitiva (Borges, 2011).

Atualmente um líder defende uma organização, atribuindo objetivos a nível individual, alinhados com os da organização, envolvendo todos no processo da tomada

de decisão para que sintam importantes e esteja presente sentimento de pertença. Este tem que se adaptar e desenvolver os seus traços de personalidade para conseguir da resposta aos desafios futuros. Deste modo, o líder deve ser “versátil, predisposto a aceitar a mudança. Deve ser possuidor de honestidade, integridade, consistência, congruência e ser confiável” (Alina, 2013, p. 212).

Vários autores tentam definir e atribuir competências pelas quais um líder deve possuir. Covey (1990) definiu oito características que um líder efetivo deve ter: devem estar em constante aprendizagem, são orientados para o serviço/tarefa, têm energia positiva, acreditam nos outros, lideram o equilíbrio, veem a vida como uma aventura, entregam-se ao trabalho, exercem para a auto regeneração.

Segundo Sydänmaanlakka (2003) existem um conjunto de competências que são essenciais na liderança de equipas. Entre elas está a cooperação, a elevada motivação, uma boa interação, respeito individual, ter uma aprendizagem contínua, auto-orientação, zelo com os outros, existência de *feedback* e desejo de pertença ao grupo. Para a autora supramencionada as características pessoais que são atributos para o líder eficaz são: caráter, carisma, compromisso, a comunicação, a competência, coragem, discernimento, generosidade, iniciativa, atitude positiva, resolução de problemas, relacionamentos, responsabilidade, segurança, autodisciplina, capacidade de ensinar e visão.

Os traços de personalidade são característicos ao ser humano e são moldados através da cultura (Tubbs, 2006). A cultura pode ser definida como “motivos compartilhados valores, crenças, identidades e interpretações de eventos com significado que resultam das experiências de um grupo e são transmitidas a futuras gerações” (House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta, 2004, p. 15). Segundo Laurence (citado em Barreto, 2017, p. 14) a dupla responsabilidade dos líderes pelos seus subordinados e pela população, obriga a alterar as suas relações interpessoais e o seu estilo de liderar conforme a situação que enfrenta e com isso, garantir que os seus subordinados também se adaptem. Segundo Rouco (2012, p. 37) a missão será bem ou mal sucedida de acordo com a capacidade, do comandante, impor a cultura, como iniciativa aos seus subordinados a terem total liberdade de ação bem como tomarem a iniciativa e, “deve explicar as suas intenções aos seus subordinados para promover um envolvimento na tomada de decisão e desenvolver um compromisso partilhado”.

Assim sendo, é exigido que o líder possua adaptabilidade, interação, integração, uma forte capacidade de comunicação e relevantes aptidões diplomáticas.

Existem dois requisitos da liderança que são a base para todas as outras competências: a autoconsciência e a adaptabilidade. A autoconsciência é um requisito para a adaptabilidade. Se um líder não possuir estas qualidades não terá as ferramentas necessárias para se adaptarem às exigências imprevistas (Thomas, 2004).

A capacidade de adaptação requer não só o desenvolvimento de competências base mas sim o desenvolvimento de um conhecimento mais profundo e habilidades metacognitivas⁶, tais como o autoconhecimento e a autoconsciência (Rosinha, 2016 citado em Barreto, 2017, p. 14).

2.4. Modelos de competências de liderança

Alguns autores como Sydänmaanlakka (2003) e Mumford (2007) definiram modelos de competências. A primeira autora definiu quatro categorias de competências: as competências interpessoais, as competências de eficiência, as competências de *well-being* e a autoconfiança. A autora também adicionou mais duas competências: as competências profissionais e as competências de liderança. O segundo autor, Mumford (2007), definiu quatro categorias de competências: as habilidades cognitivas, as habilidades interpessoais, as habilidades de negócios (ligadas à gestão de recursos) e as habilidades estratégicas (criação de uma visão).

Através de um estudo desenvolvido por Hannah (2010) à qual a liderança foi avaliada ao nível tático, através de inquéritos por entrevistas e concluiu que ao líder militar é exigido um autoconceito⁷, conhecimentos, habilidades e outros atributos mais amplos. Com esse estudo conseguiram-se identificar um vasto conjunto de meta competências de liderança, classificando-as em meta conhecimento e aptidões de liderança e meta atributos de liderança (Barreto, 2017, p. 15).

⁶ Etimologicamente, a palavra metacognição significa para além da cognição, isto é, a faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer, ou, por outras palavras, consciencializar, analisar e avaliar como se conhece.” (Ribeiro, 2003, p. 109).

⁷ Conjunto de ideias e representações que um indivíduo tem sobre si mesmo.

Tabela n.º 4 - Meta conhecimentos e habilidades de liderança e meta atributos de liderança.

Meta Conhecimento e Habilidades de Liderança	Meta Atributos de Liderança
Versatilidade Gestão de desempenho Delegação Influenciar Resolução de problemas/ Tomada de decisão Intuição Estratégica Consciência Apoio	Atributos cognitivos e afetivos: Rusticidade Liderança eficaz Coragem Esperança, otimismo, resiliência e confiante Auto regulador de atitudes Habilidade metacognitiva Controlo emocional Motivação para liderar

Fonte: Adaptado de Hannah (2010, p. 434).

Ao analisar a tabela, foi possível definir que o meta conhecimento e habilidades de liderança são descritos como a versatilidade, referindo as capacidades do líder em demonstrar padrões de comportamentos eficazes através de processos sociais de aprendizagem. Um outro item desta meta habilidade de liderança é a delegação que pressupõe a capacidade de atribuir tarefas aos subordinados, que os consigam influência e ser um facilitador de resolução de problemas. É necessário que possuía intuição estratégica, que tenha tomada de decisão e seja consciente do que se passa ao seu redor.

Relativamente aos meta atributos de liderança, estes foram definidos como características psicológicas, traços e estados de personalidade que podem ser definidos em três grupos distintos: cognitivos, afetivos e de autorregulação.

Um outro estudo também importante em Portugal foi o de Rouco (2012) em que apresentou um modelo de gestão de competências de liderança em que apresenta um padrão de referência para obtenção de resultados superiores. Este autor apresentou quatro categorias de competências: a competência pessoal-cognitiva, a competência funcional, a competência organizacional e a competência social conforme o Anexo B – Domínios e Tipos de Competências de Liderança.

Dentro dessas competências, o autor definiu um conjunto de atributos/qualidades que o líder deve ter. Relativamente à competência pessoal-cognitivo subentende-se que o líder deve ter o domínio sobre si próprio e elencar qualidades tais como a coragem, a autoconfiança, o autocontrolo, a flexibilidade e adaptabilidade, a determinação e perseverança, o otimismo e entusiasmo, a consideração, a integridade e transparência. Na competência funcional, o líder terá domínio do trabalho, atividades e tarefas. Ou seja, deve ter a capacidade de tomada de decisão, resolução de problemas e aptidão técnicas e

profissional para o desempenhar. Na competência Organizacional, tem domínio da gestão, o que implica ter visão, ser um gestor de conflitos, avaliar organizacionalmente, ter orientação para a missão e comando e direção. Por último, a competência social é caracterizada pelo domínio das relações interpessoais, em que o líder será carismático, tem uma liderança participativa e envolve os outros, tem uma influência para a referência (é tomado como exemplo), é aberto à multiculturalidade, tem reconhecimento, *feedback* positivo e é valorizado, é assertivo, possui coesão e trabalha em equipa, desenvolve os outros, e orienta as relações humanas.

Importa referir que após uma análise cuidada de vários modelos de competências de liderança, foi adotado como referência o de Rouco (2012) uma vez que é o mais adequado e completo para a presente investigação uma vez que o seu modelo foi testado nos Oficiais do Exército Português e a presente investigação é sobre as competências de liderança nos comandantes de PTer da GNR.

CAPITULO 3 – TRAÇOS DE PERSONALIDADE E O INTERPERSONAL CIRCUMPLEX

3.1. Traços de personalidade

Ao longo dos tempos muitos são os autores e estudiosos que tentam definir e explicar o conceito de liderança. É um tema que tem despertado o interesse de vários autores pelo que surgem várias definições, várias teorias e explicações que tentam esclarecer este fenómeno: a liderança. Neste capítulo vamos abordar a teoria dos traços de personalidade bem como o *Interpersonal Circumplex*.

Dos primeiros estudos sobre este assunto ocorreram entre 1930 e 1950 e focavam-se, essencialmente, na procura de características que distinguissem os líderes dos liderados (Taveiro, 2018).

Inicialmente a liderança era descrita como uma característica intrínseca a cada indivíduo. Era uma característica que nasce com ele, era um traço inato ou hereditário em que só alguns é que conseguiam demonstrar. Esta teoria dos traços de personalidade defende que as pessoas nascem com determinados traços de personalidade e características que os distinguem dos liderados (Pretorius, 2018). Contudo outras teorias concorrem para esta ideia de que os traços de personalidade moldam o líder tal como a liderança transformacional, a liderança autêntica e a liderança psicodinâmica. A liderança transformacional define-se como um comportamento de liderança que transforma e inspira os liderados a desenvolverem para além das expectativas enquanto concorrem para a conceção dos objetivos da organização. A liderança autêntica caracteriza-se na “veracidade do líder”. Ou seja, é aquele que transmite um comportamento que inspira os seguidores. Por último, a liderança psicodinâmica concentra-se essencialmente na personalidade do líder que é definida por um padrão de pensamento, sentimento e ação relativa ao ambiente que o rodeia (Pretorius, 2018).

Judge (2002 citado em Rouco, 2012, p. 92) através de um estudo em que previa demonstrar a correlação dos traços de personalidade (através do modelo *Big Five*) com a liderança e mostraram que estão relacionados com a liderança emergente e eficaz em que a extroversão e a abertura a novas experiências são as mais importantes relativas à liderança eficaz.

Outro estudo de Gutermann (2015) em que utilizou o modelo supramencionado, o *Big Five* para relacionar os traços de personalidade com o desempenho eficaz e concluiu que o neuroticismo, a amabilidade e a conscienciosidade são as mais marcantes.

Abordagem de habilidades de Mumford (2007) incorpora quem é o líder e o que aprendeu e pode fazer. Os líderes surgem não só pelas qualidades intrínsecas que possuem mas também pelas habilidades que tem e são determinantes para a posição.

Apos a análise de vários autores, Rouco (2012) concluiu que existem traços de personalidade que influenciam o desempenho superior tal como está representado na Tabela n.º 5.

Tabela n.º 5 Traços de personalidade relacionados com o desempenho superior.

Traços de Personalidade	
Aberto a experiências novas	Enérgico
Amável	Emocionalmente estável
Autoconfiante	Extrovertido
Autocontrolo	Flexível
Consciente	Íntegro
Dominador	Inteligente
Empático	

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Alguns estudos tentam correlacionar alguns traços de personalidade com algumas carreiras/profissões. Relativamente à vertente policial, estudos como o de Mills e Bohannon (1980, citado em Laguna, Linn, Ward, & Rupslaukyte, 2010, p. 99) descreveram como pessoas assertivas, autónomas, autoconfiantes, responsáveis e sensatos. Outros autores consideram que o autoritarismo seria uma característica de esperar num militar/polícia tendo sido por diversas vezes estudado (Laguna et al., 2010).

Um outro estudo sobre esta temática é de Gudjonsson e Adla (1983) em que o objeto de estudo foi determinar os traços de personalidade dos polícias britânicos e concluiu que estes tinham tendência para ser “ extrovertidos, aventureiros, e impulsivos ”e também determinou que os polícias com mais experiencia tinham níveis mais baixos de impulsividade, espirito de aventura, empatia e, por consequente, tinha níveis de extroversão e estabilidade emocional (Adlam, 1983, p. 509).

Estudos mais recentes também consubstanciam-se que os policiais possuem menos sensibilidade para a inibição e traços de ansiedade (Landman, 2016, p. 23)

3.2. *Interpersonal Circumplex*

Em 1951, Freedman foi o pioneiro a publicar sobre um modelo interpessoal de diagnóstico de personalidade (Pincus, 2014). Desde então, de diversas formas, vários psicólogos procuraram dividir e definir o mundo da personalidade (Gurtman, 2009).

Em qualquer interação, as pessoas tem duas posições essenciais: o quão hostis e amigáveis podem ser ou quanto poder conseguem exercer nos relacionamentos. Estas duas posições deram origem a duas dimensões essenciais da teoria Interpessoal: a Agência e a Comunhão (Sullivan, 1953 citado em Guimarães & Couto, 2016, p. 62).

Em 1957, Leary verificou que as pessoas se distinguem através dos seus comportamentos e características específicas que eram associados a traços de personalidade e que podiam ser demonstrados através de um “circunflexo interpessoal”. O *Interpersonal Circumplex* (IPC) é um dos modelos mais utilizados para contextualizar, organizar e avaliar os traços de personalidade.

O IPC é, essencialmente, uma representação bidimensional através de uma variedade de domínios que são capazes de representar o universo da personalidade. Este é definido graficamente através de dois eixos ortogonais, que servem de um sistema de coordenadas cartesianas para as variáveis que nele estão contidas: a Agência (A) e a Comunhão (C) (Gurtman, 2009). O eixo vertical diz respeito a A em que é envolvido traços de como o domínio, poder e controlo e o eixo horizontal a C ou seja, o afeto, união e amizade. Estes eixos, A e C, derivam do trabalho desenvolvido por Bakan (1966, citado por Gurtman, 2009) em que definiu estas duas variáveis como fundamentais da existência humana, ou seja, o individual (A) e o interligado com os outros (C). No nível do comportamento, a A e a C variam ao longo do assertivo e tímido (para outros autores é entre a dominância e a submissão) e ao longo da insensibilidade e afabilidade (Pincus, 2013).

O modelo *circumplex* também arroga que cada variável do interpessoal pode derivar de uma união de A com C, dependendo onde estarão as variáveis no círculo. Assim sendo, cada ponto dentro do IPC surge de uma combinação de A com C, ou seja, existe um local específico para cada uma das dimensões do IPC. Assim sendo, o IPC “surge assim como uma representação geométrica das diferenças individuais numa variedade de domínios, incluindo o dos traços e problemas interpessoais, que são

reduzíveis às diferenças entre as duas dimensões ou modalidades fundamentais da existência humana – Agência e Comunhão” (Prates, 2015, p. 4)

Contudo, essa combinação não significa um conjunto fixo de dimensões (Wiggins, 1979), ou seja, dependendo do que desejamos podemos dividir o círculo em quatro, oito ou dezesseis partes, podendo derivar variáveis interpessoais amplas ou estreitas em toda a extensão (Locke, 2006). Para este trabalho vamos dividir em 12 dimensões sendo estas: assertivo, dominante, manipulador, insensível, indiferente, introvertido, tímido, atencioso, agradável, afável, caloroso e extrovertido.

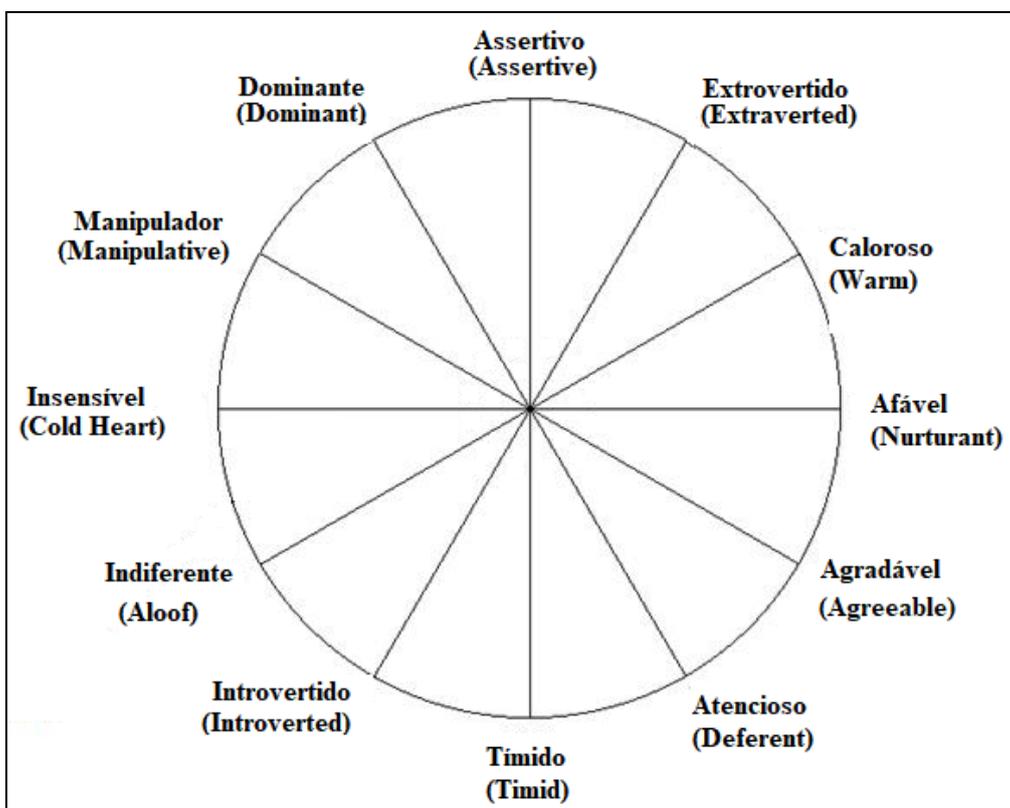


Figura n.º 4 - *Interpersonal Circumplex*.

Fonte: Elaboração da autora.

As pontuações de cada uma das doze dimensões é calculada a partir da média das respostas para seis itens do IPQ estando cada uma codificadas.

Uma outra ideia associada a este modelo é que existem formas de relacionamento que são consideradas construtivas ou desejáveis e outras destrutivas ou indesejáveis, ou seja, positivas e negativas respetivamente. Relativamente à forma positiva, alguns autores defendem que varia de (ódio→amor) ao longo do eixo

horizontal, e a forma negativa varia de (submissão→dominância) ao longo do eixo vertical do círculo⁸.

3.2.1. Medidas para construção *Interpersonal Circumplex*

Apesar de maioria dos casos o IPC seja usado como um “autorrelato” este pode ser utilizado como uma avaliação feita pelos outros, ou seja, a percepção que os outros têm sobre uma pessoa bem como este modelo pode ser utilizado para avaliar numa situação normal do quotidiano mas também em situações específicas (por exemplo no trabalho), em relações específicas (por exemplo com os comandante) ou sob condições específicas (por exemplo sob *stress*).

A primeira medida do IPC foi a Lista de Verificação Interpessoal, conhecida por ICL. Esta medida é composta por 128 itens e avalia 16 dimensões do IPC. Cada item é ponderado de acordo com cada um dos níveis da extremidade. Este modelo, apesar de ter sido usado em vários estudos, ele fornece escadas desiguais (Locke, 2006, p. 4).

Outros modelos foram desenvolvidos desde então por outros autores tal como Wiggins (1995) que desenvolveu o *Interpersonal Adjective Scales Revised* (IAS-R). (Lock, 2011, p. 5), Kiesler (1983) desenvolveu o *Check List of Interpersonal Transactions* (CLOIT) (Sueyde & Ferreira, 2014, p. 20), Kiesler & Schmidt (2006) desenvolveram o *Impact Message Inventory* (IMI-C)(Sueyde & Ferreira, 2014, p. 20).

Relativamente ao IAS-R, é um modelo adaptado do ICL que possui propriedades superiores, o que faz com que seja a medida mais utilizada de traços de personalidade. A escala vai até 8 dimensões sendo cada uma delas descrito através de um adjetivo.

As medidas do IPC têm sido utilizadas para estudar a complementaridade interpessoal. Uma forma também de avaliar este método é através da do comprimento do vetor, ou seja, à medida que as pontuações são altos numa determinada dimensão do IPC, no vetor oposto, essa dimensão terá um valor mais baixo. Assim sendo, quando mais longo for o vetor, mais o individuo expressa comportamentos exclusivos e intenções daquela dimensão específica do IPC.

Relativamente ao questionário de IQP de Wiggins (1995, citado em Zeigler-Hill, Pollock, Noser, Southard, & Mercer, 2015, p. 567) em que as tendências interpessoais foram avaliadas através da escala de adjetivos interpessoais (IAS-R) em que consiste em 64 adjetivos interpessoais. Os inquiridos respondem a cada adjetivo através de uma

⁸ Cfr. Anexo C – Eixos do *Interpersonal Circumplex*.

escala de *likert* que varia entre 1 (extremamente impreciso) a 5 (extramente preciso). Posteriormente, as classificações individuais para os seguintes octantes: seguro-dominante (8 itens [$\alpha = 0,79$]), arrogante- calculador (8 itens [$\alpha = 0,74$]), insensível (8 itens [$\alpha = 0,86$]), indiferente- introvertido (8 itens [$\alpha = 0,87$]), inseguro- submissivo (8 itens [$\alpha = 0,80$]), modesto-ingénuo (8 itens [$\alpha = 0,70$]), caloroso -agradável (8 itens [$\alpha = 0,88$]), e sociável -extrovertido (8 itens [$\alpha = 0,84$]).

Os valores de A e C podem ser calculados através da figura seguinte:

$$\text{Agency} = (.25) * \sum_{i=1}^8 [r_i * \sin(\theta_i)]$$

$$\text{Communion} = (.25) * \sum_{i=1}^8 [r_i * \cos(\theta_i)]$$

Figura n.º 5 - Equações para calcular Agência (A) e Comunhão (C).

Fonte: Zeigler-Hill, Pollock, Noser, Southard, & Mercer (2015).

As equações contidas na Figura n.º 5 indicam-nos os valores de A e C, em que o i representa o número do octante, r representa o valor característico de cada personalidade e θ representa o angulo formado no centro do octante (Zeigler-Hill et al. , 2015). Estas fórmulas envolvem a soma dos vetores dos oito octantes em que para a A é ponderada através dos senos do angulo central enquanto C é ponderada através dos cossenos do angulo central. As pontuações mais altas de A indicam o domínio e as pontuações mais altas de C indicam-nos calor/carinho.

PARTE II – PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS

4.1. Introdução

Após terminada a revisão de literatura, torna-se indispensável e pertinente fazer a ligação com a parte prática por forma a “confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses de investigação” (Freixo, 2011, p. 197) bem como responder às perguntas inicialmente formuladas, nomeadamente a pergunta de partida e as perguntas derivadas.

Começando por designar o termo método, este termo deriva do grego *méta*, “junto, em companhia” e *hodós*, “caminho”. Refere-se à especificação dos passos que foram dados, em certa ordem, para alcançar um fim. Mas devemos também fazer a distinção entre método e procedimentos operacionais (técnicas). Citando Carvalho (2009, p. 83), um método é um caminho e os passos para se atingir um determinado objetivo e a técnica compreende a parte material (os instrumentos) que fornece a operacionalidade dos métodos.

Este capítulo, segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 109) é a “charneira da problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso”. Deste modo, este capítulo vai introduzir e incorporar todos os procedimentos relativos à prática desta investigação. Nos subcapítulos que se seguem fazem a descrição das especificadas de todas as técnicas, os métodos e os procedimentos por forma a atingir os objetivos bem como a justificação da escolha dos mesmos.

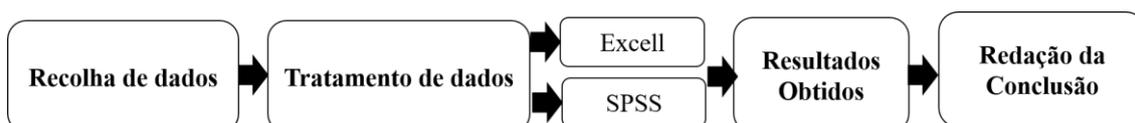


Figura n.º6 - Processo de recolha e tratamento de dados.

Fonte: Elaboração da autora.

4.2. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação

Segundo Carvalho (2009, p. 84) um método científico é “ o processo racional que se emprega na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.”, ou seja, “é um conjunto de procedimentos e normas que permitem conduzir conhecimento” (Sarmiento, 2013, p. 7)

Para este TIA foi utilizado o método de abordagem foi o hipotético dedutivo. Quanto ao tipo de abordagem, esta investigação assume uma natureza quantitativa uma vez que o estudo irá incidir na análise aos dados estatísticos de inquéritos por questionário aplicados militares da categoria de Guarda e Sargento dos Pter dos DTer de Matosinhos, Santo Tirso e Vila Nova de Gaia.

4.3. Modelo de análise

Para poder responder à PP “Qual a relação entre as competências de liderança dos comandantes de posto da GNR e as dinâmicas do *Interpersonal Circumplex*?” e com o objetivo de obter informações, formula-se as Perguntas Derivadas (PD) e as respetivas Hipóteses de Investigação (H) conforme a tabela seguinte.

Tabela n.º 6 - Perguntas derivadas e hipóteses de investigação.

PD₁	Existem competências de Liderança que estão relacionadas significativamente com as dimensões do no IPC?
H₁	Existe pelo menos uma competência de liderança que esta significativamente relacionada com uma dimensão do IPC.
PD₂	Existem competências de liderança predictoras nas dimensões do IPC?
H₂	Existe pelo menos uma competência de liderança preditora de pelo menos uma dimensão do IPC.
PD₃	Existem diferenças significativas quanto à perceção das Competências de Liderança dos militares da GNR?
H₃	Existe pelo menos uma diferença significativa quanto à perceção das competências de Liderança nos militares da GNR tendo em conta:
H_{3.1}	Tipo de Avaliação.
H_{3.2}	O Posto Territorial.
PD₄	Existem diferenças significativas quanto às dimensões do IPC dos militares da GNR?
H₄	Existe pelo menos uma diferença significativa quanto à perceção das dimensões do IPC nos militares da GNR tendo em conta:
H_{4.1}	Tipo de Avaliação.
H_{4.2}	O Posto Territorial.

Fonte: Elaboração da autora.

A problemática subjacente à presente investigação consiste em verificar a relação das competências de liderança e as dinâmicas dos *Interpersonal Circumplex*, no que diz respeito aos comandantes de PTer

Para isso, definiu-se uma estratégia de investigação para testar as H, conforme a Figura n.º 7.

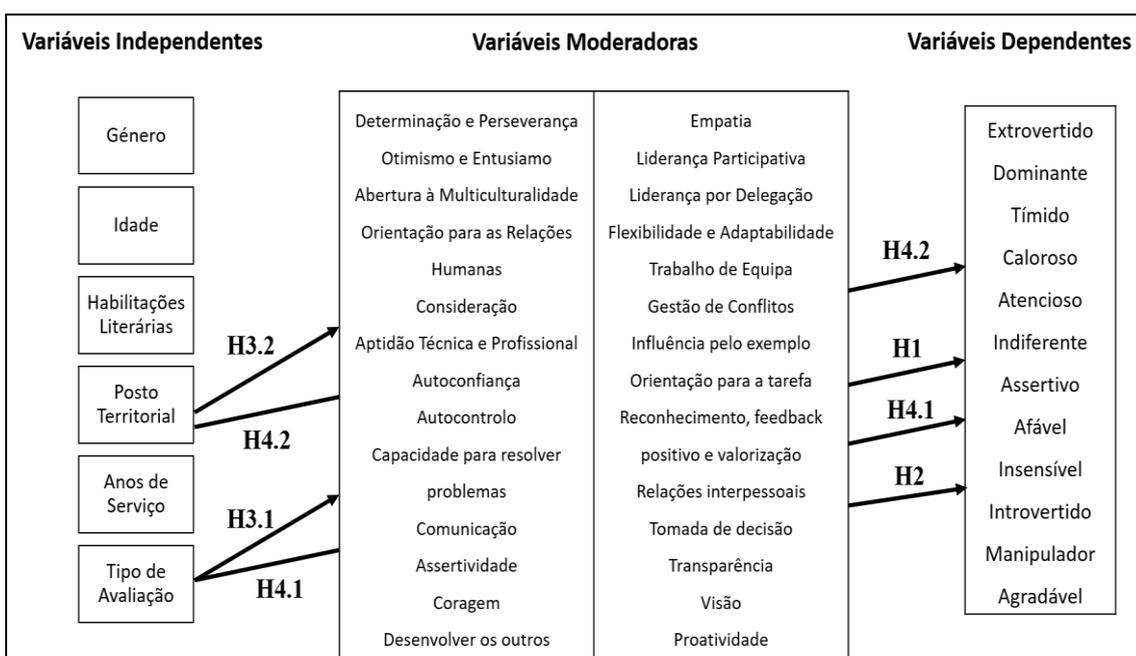


Figura n.º 7 - Modelo conceptual entre as variáveis em estudo.

Fonte: Elaboração da autora.

4.4. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Na ciência existem duas formas de pesquisa: a pesquisa experimental e a pesquisa descritiva (Carvalho, 2009). A pesquisa descritiva baseia-se em descobrir e observar os factos, descrevendo-os, classificando-os e interpreta-los enquanto a pesquisa experimental caracteriza-se por procurar responder de que modo ou porque causas o facto é produzido.

Assim sendo, esta investigação encontra-se circunscrita a um trabalho da pesquisa descritiva, mais conhecido por estudo de caso (Mitroff, 1998 citado em Carvalho, 2009, p. 133). Um estudo de caso procura verificar a constância ou a repetição do mesmo fenómeno em vários casos. Relativamente ao domínio das técnicas de investigação foi utilizado o método da decisão estatística.

Os modelos permitem simular o que poderá acontecer sob certas condições. Para a formulação dos modelos “utiliza-se a matemática e a estatística: um artifício intelectual que permite explorar possibilidades e manipulação de fenómenos” (Carvalho, 2009, p. 102).

O termo *estatística* emprega-se de várias aceções: no plural representa qualquer coleção de dados e no singular refere os métodos apropriados para recolher, clarificar, apresentar e interpretar esses dados.

Este método torna-se pertinente dado que permite obter “conjuntos complexos representações simples e constatar se as verificações simplificadas têm relações entre si. Possibilita a redução de fenómenos sociológicos, económicos e outros, em termos quantitativos”(Carvalho, 2009, p. 104).

Segundo (Alves, 2012, p. 50) a recolha de dados é “ um aspeto fundamental na elaboração da parte empírica de um trabalho”. Deste modo, decorre a escolha pela utilização de inquéritos por questionário.

4.5. Inquérito por questionário

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho de investigação aplicado é o inquérito por questionário que, segundo (Fortin, 2009, p. 380) é “um instrumento de colheita de dados que exige dos participantes respostas escritas a um conjunto de questões”. Este é constituído por três partes essenciais: a primeira diz respeito à caracterização sociodemográfica do inquerido (variáveis independentes), segunda parte é constituída o questionário de competências de liderança de Rouco (2012) (variáveis dependentes) e a terceira parte é constituída por o questionário de IQP de Trapnell, e Broughton (2006) (variáveis dependentes), conforme a Tabela n.º 7.

Tabela n.º 7 Constituição do inquérito por questionário.

Divisão do Questionário	Instrumentos de Medida Utilizados	
PARTE I Dados Sociodemográficos	5 questões pessoais que caracterizam a amostra em estudo quanto ao género, idade, Habilitações Literárias; PTer; Anos de Serviço.	
PARTE II Competências de Liderança	89 perguntas fechadas que permitem medir as 27 domínios de competências de Liderança.	Escala de <i>Likert</i> : 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).
PARTE III IQP	72 perguntas fechadas que permitem medir 12 dimensões do IPC.	

Fonte: Elaboração da autora.

A aplicação do inquérito por questionário vai permitir, segundo Sarmiento (2013, p. 67), obter “informações, que se consubstanciam em resultados”. No que diz respeito ao questionário de Rouco (2012) este permite medir 27 domínios das competências de liderança e o IQP de Trapnell, e Broughton (2006) permite medir 12 dimensões do IPC. Estes domínios de competências de liderança e dimensões do IPC encontram-se na Tabela n.º 8 e 9 respetivamente.

As questões do inquérito por questionário são do tipo fechado com uma escala tipo de *Likert*⁹ de cinco níveis, para avaliar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1) até ao concordo totalmente (nível 5) que, segundo Sarmiento (2013, p. 9) “permitem medir a intensidade da resposta”.

Após a aplicação do questionário pretende-se responder à questão central e respetivas perguntas derivadas.

Serão aplicados os mesmos questionários aos subordinados dos comandantes de PTer mas com uma adaptação dos mesmos. Não serão aplicados com o objetivo de uma auto percepção mas sim uma heteroavaliação para identificar as competências de liderança dos seus superiores hierárquicos bem como identificar os traços de personalidade que mais os identificam. Assim sendo, deste modo, verificar se há ou não diferenças significativas com a auto percepção e a percepção que os militares do posto têm sobre as competências do seu comandante bem como os traços de personalidade.

Seguidamente à recolha dos questionários, os dados obtidos foram inseridos no SPSS Statistics versão 25 (*Statistical Package for the Social Sciences*) por forma de obter e analisar os dados de informação. O SPSS permite “ com grande rigor, o controlo e estudo adequado de fenómenos, factos, eventos e ocorrências em diversas áreas do conhecimento.”(Carvalho, 2009, p. 104).

4.6. Confiabilidade interna dos instrumentos de avaliação

Os questionários finais foram validados pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco.

A consistência interna designa a concordância existente entre todos os enunciados individuais que constituem o instrumento de medida. Ela refere-se à homogeneidade de um conjunto de enunciados que servem para medir diferentes aspetos sobre o mesmo conceito (Fortin, 2009).

⁹ A escala de Likert é constituída por uma série de enunciados que exprimem um ponto de vista sobre um tema. (Fortin, 2009, p. 389)

A Tabela n.º 8, representa os valores do *Alpha de Cronbach* (α)¹⁰ dos instrumentos de medida utilizados para medir as competências de liderança, com um valor médio total de 0,84, estando os valores compreendidos entre $0,70 < \alpha < 0,89$.

Tabela n.º 8 - Consistência interna das competências de liderança.

Consistência Interna das Competências de Liderança				
Competência de Liderança	Alpha de Cronbach			
	Máquina (2016)	Gonçalves (2017)	Barbosa (2018)	α
Determinação e Perseverança			0,65	0,83
Otimismo e Entusiasmo		0,69	0,81	0,84
Abertura à Multiculturalidade	0,72		0,83	0,83
Orientação para as Relações Humanas	0,63	0,78	0,73	0,84
Consideração			0,87	0,80
Aptidão Técnica e Profissional	0,82		0,85	0,84
Autoconfiança	0,79	0,63	0,80	0,84
Autocontrolo		0,75	0,94	0,89
Capacidade para resolver problemas			0,82	0,85
Comunicação	0,78		0,82	0,82
Assertividade			0,75	0,79
Coragem		0,82	0,74	0,80
Desenvolver os outros			0,86	0,86
Empatia		0,76	0,88	0,87
Liderança Participativa	0,81		0,85	0,82
Liderança por Delegação			0,76	0,70
Flexibilidade e Adaptabilidade			0,86	0,85
Trabalho de Equipa			0,82	0,88
Gestão de Conflitos	0,72		0,82	0,86
Influência pelo exemplo	0,71	0,74	0,86	0,85
Orientação para a tarefa	0,78	0,69	0,80	0,83
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,83		0,83	0,85
Relações interpessoais			0,78	0,87
Tomada de decisão	0,83		0,84	0,85
Transparência			0,84	0,81
Visão	0,84		0,83	0,83
Proatividade			0,88	0,84

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Máquina (2016), Gonçalves (2017), Barbosa (2018).

A Tabela n.º 9 representa os valores de *alpha de Cronbach* para as 12 dimensões do IPC sendo possível verificar que os valores variam entre $0,55 < \alpha < 0,88$.

¹⁰ Utiliza-se o *alpha de Cronbach* (1951) quando existem várias possibilidades de escolha no estabelecimento dos scores, como na escala de Likert. Este método permite determinar até que ponto cada enunciado da escala mede um dado conceito da mesma forma que os outros.

Tabela n.º 9 - Consistência interna dos domínios do IPC.

Dimensões do IPC	<i>Alpha de Cronbach</i>		
	Trapnell e Broughton (2006)	Trapnell e Paulhus (2012)	α
Extrovertido	0,84	0,94	0,80
Dominante	0,76	0,92	0,60
Tímido	0,73		0,56
Caloroso			0,85
Atencioso	0,70		0,62
Indiferente	0,74		0,84
Assertivo	0,81		0,55
Afável	0,76		0,82
Insensível	0,73		0,88
Introvertido	0,87		0,65
Manipulador	0,82		0,84
Agradável	0,65	0,91	0,76

Fonte: Adaptado de Trapnell e Broughton (2006), Trapnell e Paulhus (2012).

Deste modo e, de acordo com (Hill, 2008), os valores dos domínios das competências de liderança e das dimensões do IPC possuem uma consistência interna em níveis de razoável e bom conforme a Tabela n.º 10.

Tabela n.º 10 - Fiabilidade das escalas usando o *Alpha de Cronbach*

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2008).

4.7. Amostragem: composição e justificação

Segundo Sarmiento (2013, p. 71), um universo é um conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inquerir. Podemos definir através de (Fortin, 2009, p. 311) a população alvo é um conjunto das pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente. Relativamente à amostra, esta caracteriza-se

por uma “fração de uma população sobre a qual se faz o estudo”(Fortin, 2009, p. 312), conforme a Figura n.º 8.

Adaptando para a realidade deste trabalho, a nossa população alvo serão os comandantes PTER da GNR, a nossa População Acessível serão os Cmdts de PTER do CTER do Porto e por último, a nossa amostra, os Cmdts de PTER dos DTER de Matosinhos, Santo Tirso e Vila Nova de Gaia.

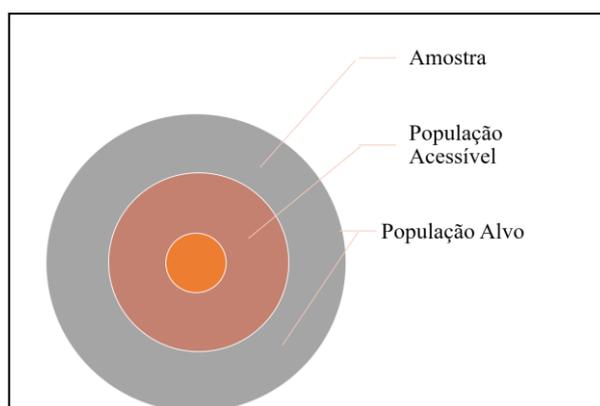


Figura n.º 8 - Representação gráfica das relações entre a população alvo, a população acessível e a amostra.

Fonte: Adaptado de Fortin (2009).

No que diz respeito aos métodos de amostragem este intitula-se como não probabilística dado que “não se dá a todos os elementos da população a mesma possibilidade de ser escolhido para formar a amostra”. Este método foi realizado através da amostra acidental¹¹ ou, também conhecida como amostra por conveniência. A seleção dos inquiridos foi por conveniência uma vez que foi recolhida na parte acessível da população uma vez que as características da variável em investigação é a mesma na população e na amostra.

Os fatores a considerar na determinação do tamanho da amostra são principalmente a homogeneidade da população, o grau de precisão desejado e o método de amostragem utilizado.

4.8. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A informação relativa à parte I desta investigação – revisão de literatura – foi realizada essencialmente na Biblioteca Municipal Almeida Garrett, Biblioteca Pública Municipal do Porto, na Biblioteca da Academia Militar e na Biblioteca da Escola da

¹¹ Amostra acidental ou amostra por conveniência – são o local e o momento que determinam a escolha dos indivíduos. (Fortin, 2009, p. 324)

Guarda. Esta recolha bibliográfica foi completada com artigos científicos e literatura de referência extraída de plataformas eletrónicas académicas como o Repositório Científico de Acesso Aberto, a EBSCO e o *Google Scholar*.

O inquérito por questionário foi aplicado a todos os militares dos postos territoriais do Destacamento Territorial de Vila Nova de Gaia, Matosinhos e Santo Tirso. Os inquéritos por questionário foram entregues presencialmente ao PTer do DTer de Vila Nova de Gaia, nomeadamente aos PTer de Arcozelo, Avintes, Canelas, Carvalhos, Fânzeres, Lever e Medas no dia 20 de Março e entregues ao DTer de Santo Tirso e Matosinhos, nomeadamente PTer de Alfena, Santo Tiros, Trofa, Valongo e Vila das Aves e aos Pter da Maia, Matosinhos, Vila do Conde e Povia de Varzim no dia 21 de Março e tiveram disponíveis até dia 29 de março à qual foi recolhido diretamente em cada PTer. Quanto à caracterização pode-se dizer que são administrados por via direta que segundo sarmento (2013) caracteriza-se por ser o próprio inquirido a registar as opções de resposta.

4.9. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados

Para a redação escrita do trabalho foi utilizado o *Microsoft Office Word 2013* e para a elaboração de tabelas, quadros, gráficos recorreu-se ao *Microsoft Office Excell 2013* e ao *IBM Statistical Package for the Social Sciences 22 (SPSS)*.

O instrumento de recolha de dados foi endereçado, juntamente com uma carta de apresentação, Apêndice D – Carta de Apresentação aos Excelentíssimo Senhor Comandante do CTer do Porto por forma a obter autorização para a aplicação dos inquéritos por questionário e posteriormente aos Excelentíssimos Senhores Comandantes dos DTer de Vila Nova de Gaia, Matosinhos e Santo Tirso, com vista à aplicação dos mesmos aos PTer da sua zona de ação.

Após respetiva autorização superior, os questionários foram disponibilizados diretamente (via papel) a cada PTer aos Comandantes de Posto para a sua distribuição pelo dispositivo, acompanhado de contacto telefónico para responder a eventuais questões. Optou-se por esta forma de aplicação do questionário devido à possibilidade de encontrar maior parte do efetivo de cada posto ao longo da semana e assim tornando-se um processo menos moroso para um curto espaço de tempo.

A fase seguinte contemplou a construção da base de dados por forma a ser possível o seu tratamento estatístico. O processamento e tratamento de dados foi

realizado através do *IBM Statistical Package for the Social Sciences 22* (SPSS) e do *Microsoft Office Excell 2013*.

Para a análise descritiva, recorreu-se à média, desvio padrão. Realizou-se ainda, para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação a correlação de *Spearman*, a regressão Linear Múltipla, o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney e o teste de Kruskal Wallis.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Introdução

Através da revisão de literatura, foi possível evidenciar a ligação entre as competências de liderança e os traços de personalidade. Importa agora analisar a convergência entre as competências de liderança e as dimensões do IPC.

Assim sendo, neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da aplicação dos dois inquéritos por questionário. Ademais, caracterizou-se a amostra do ponto de vista sociodemográfico e realizou-se uma análise descritiva das variáveis.

As fases de um processo de investigação são três: exploratória, analítica e conclusiva (Sarmiento, 2013). Neste capítulo vamos dar início à apresentação, análise e discussão dos resultados, confrontados com os resultados obtidos de outros autores e referenciados na revisão de literatura.

Ao longo deste trabalho foram aplicados testes não paramétricos, que apesar de ser geralmente aceite que os testes paramétricos sejam mais potentes que os correspondentes não paramétricos. Na presentes investigação, os testes não paramétricos tornam-se mais potentes e adequados dados que “ podem ser tão ou mais potentes que os testes paramétricos quando se trata de amostras pequenas e de diferentes dimensões”(Maroco, 2014, p. 301).

5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

A Parte I do questionário destina-se a obter dados sociodemográficos para caracterizar a amostra através das estatísticas descritivas.

A amostra é constituída por 385 militares em que 29,61% pertencem ao Dter de Matosinhos, 39,48% DTer de Vila Nova de Gaia e 30,91% ao DTer de Santo Tirso, conforme a Figura n.º 9.

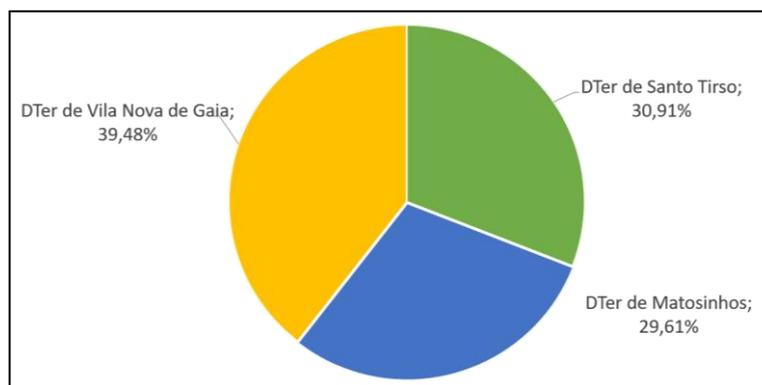


Figura n.º 9- Dados sociodemográficos quanto ao destacamento territorial.

Fonte: Elaboração da autora.

Na Figura n.º 10 ilustra a distribuição dos militares pelos PTER estudados, sendo que 4,9% pertence ao PTER de Avintes, 7,3% ao PTER de Arcozelo, 5,2% ao PTER de Canelas, 7,3% ao PTER dos Carvalhos, 6,8% ao PTER de Fânzeres, 3,4% ao PTER de Lever. Relativamente ao DTer de Santo Tirso, 5,5% pertence ao PTER de Alfena, 11,4% ao PTER de Santo Tirso e Vila das Aves¹², 8,1% ao PTER da Trofa, e 6,0% ao PTER de Valongo. Por último, no que diz respeito ao DTer de Matosinhos, 6,8% pertence ao PTER de Matosinhos, 7,8% ao PTER de Vila do Conde, 6,5% ao PTER da Póvoa do Varzim e 8,6% ao PTER da Maia.

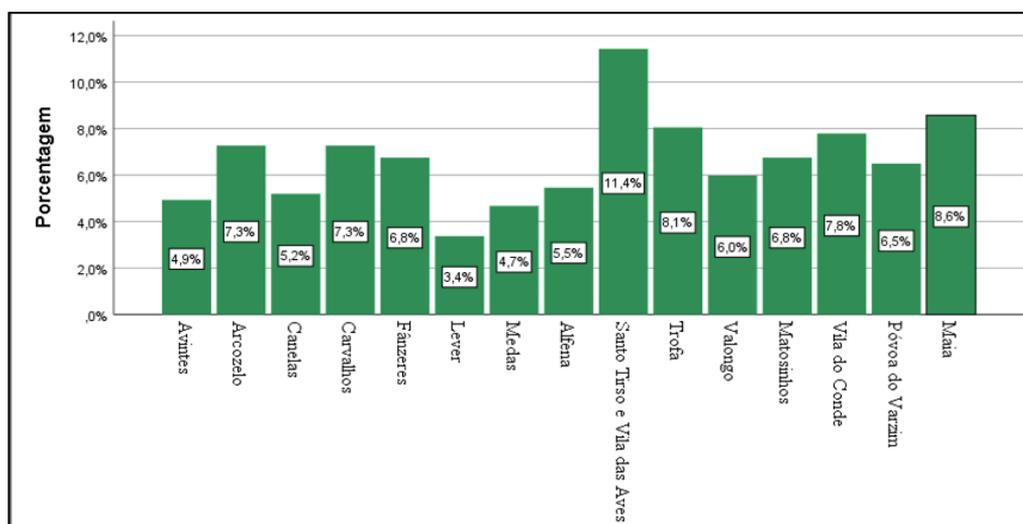


Figura n.º 10 - Dados sociodemográficos relativos ao posto territorial.

Fonte: Elaboração da autora.

¹² No âmbito deste TIA o PTER de Santo Tirso e o PTER de Vila das Aves juntaram-se dado que têm o mesmo Cmdt de PTER.

A Figura n.º 11 demonstra a caracterização relativamente ao tipo de avaliação que foi feita. É possível verificar que 96,10% é uma heteroavaliação, ou seja, os subordinados caracterizaram o seu comandante e, 3,90% foi uma Autoavaliação por parte dos comandantes de PTer.

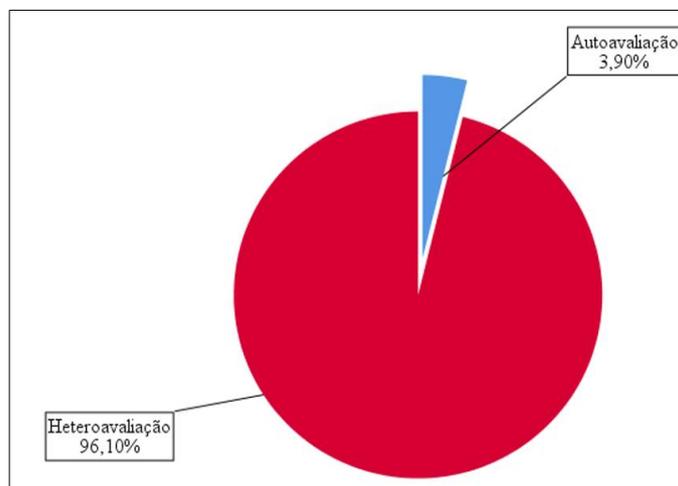


Figura n.º 11 - Dados sociodemográficos quanto ao tipo de avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora.

As variáveis sociodemográficas que aqui ainda faltam ilustrar, foram caracterizadas consoante o Apêndice E – Caracterização da Amostra. Quanto ao género e, de acordo com a Figura n.º 16, verifica-se que 9,35% são do género feminino e 90,65% do género masculino.

De acordo com a Figura n.º 17, relativamente à idade dos inquiridos verifica-se que 13,51% tem idades entre os 21 e 30 anos, 57,77% entre os 31 e os 40 anos, 25,45% entre os 41 e 50 anos e 7,27% têm mais de 50 anos.

Na Figura n.º 18, é possível verificar que 24,4% tem até ao 9ºano, 5,5% têm o 10º ano, 11,7% têm o 11ºano, 53,0% têm o 12ºano, 0,8% têm o bacharelato, 2,3% tem licenciatura, 0,5% tem mestrado e 1,8% tem o doutoramento.

Por último, no que concerne à Figura n.º 19, relativamente aos anos de serviço é possível verificar que 4,94% têm menos de 5 anos, 18,70% têm entre 5 a 10 anos de serviço, 31,69% têm entre 11 e 15, 24,68% têm entre 16 e 20 e 20,00% mais de 20 anos de serviço.

5.3. Estatísticas descritivas das variáveis

A estatística descritiva tem como finalidade a descrever as características da amostra e tem como “destacar o conjunto de dados brutos tirados de uma amostra de maneira que sejam compreendidos, tanto pelo investigador como pelo leitor” (Fortin, 2009, p. 411). Assim sendo, nos subcapítulos seguintes iremos fazer uma análise descritiva relativa às competências de liderança e às dimensões do IPC, com base nas tabelas expostas no Apêndice E – Caracterização da Amostra.

Abordaremos inicialmente a análise geral das variáveis em estudo, apresentando os valores mais significativos da média aritmética (X_m) e de desvio padrão (S).

5.3.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=385)

A Tabela n.º 16 do Apêndice F – Análise descritiva das variáveis, representa os resultados obtidos das variáveis originais representativas das dimensões extraídas, quanto às médias e ao desvio padrão. Verifica-se que, pela sua análise, que os valores da média oscilam entre ($X_m= 3,64$) e ($X_m=4,22$) e o desvio padrão entre ($S=0,79$) e ($S=0,69$). O valor da competência de liderança com média aritmética mais alta verifica-se na dimensão da “autoconfiança” com ($X_m=4,22$) e a menor na “liderança por delegação” com ($X_m=3,64$). No que diz respeito à dispersão das respostas dos inquiridos, o maior desvio padrão corresponde à “liderança por delegação” com ($S=0,79$) e o menor valor corresponde à “autoconfiança” com ($S=0,69$).

Relativamente à análise descritiva dos resultados obtidos no questionário do IQP, verifica-se que os valores da média aritmética oscilam entre ($X_m =3,75$) e ($X_m=2,48$) e o desvio padrão entre ($S= 0,83$) e ($S=0,50$).

O valor da dimensão do IPC que tem um valor de média mais alta é a dimensão “caloroso” com ($X_m=3,75$) e com valor menor é a dimensão “indiferente” com um valor de média aritmética de ($X_m=2,48$). Relativamente ao desvio padrão, o valor maior corresponde à dimensão “insensível” e com um valor menos à dimensão “dominante”. Assim sendo, é possível já relacionar o valor da dimensão “caloroso” com os estudos efetuados na revisão de literatura, onde é referido como uma característica preditora no desempenho superior.

5.3.2. Análise descritiva das variáveis por tipo de avaliação

Neste subcapítulo será realizada a análise descritiva das competências de liderança e das dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação. Os valores seguidamente apresentados estão contidos na Tabela n.º 18 do Apêndice F – Análise Descritiva das Variáveis.

Iniciando pela análise descritiva relativa às competências de liderança, começamos pela heteroavaliação, ou seja, pela percepção que os subordinados têm sobre os seus comandantes de PTer, é possível verificar que relativamente à média aritmética maior temos a competência de liderança a “autoconfiança” com valor de média aritmética de ($X_m=4,20$) e com menor média aritmética a “liderança por delegação” com ($X_m=3,65$). Relativamente ao desvio padrão, o valor mais alto corresponde ao “autocontrolo” com ($S=0,81$) e com menor à “autoconfiança” com ($S=0,69$).

Ainda na análise descritiva das competências de liderança, mas agora relativa à autoavaliação, ou seja, pela avaliação feita pelos próprios comandantes de PTer, é possível verificar que a competência de liderança com maior valor de média aritmética é a “autoconfiança” com ($X_m=4,69$) e a com menor media aritmética é “liderança por delegação” com ($X_m=3,11$). Relativamente ao desvio padrão o valor maior corresponde à “Visão” com ($S=0,64$) e o menor corresponde à “autoconfiança” com ($S=0,34$).

Passando à análise descritiva das dimensões do IPC, é possível verificar que, na heteroavaliação, a dimensão com uma média aritmética maior é a dimensão “Caloroso” com ($X_m=3,75$) e com menor a dimensão “indiferente” com ($X_m=2,48$). Relativamente ao desvio padrão, a dimensão que apresenta um desvio padrão superior é a “dominante” com ($S=0,49$) e com um menor a dimensão “Insensível” com ($S=0,83$).

Por sua vez, verificando a análise descritiva das dimensões do IPC, é possível verificar que, na autoavaliação, a dimensão com uma média superior continua a ser “caloroso” com ($X_m=3,73$) e a menor a dimensão “manipulador” com ($X_m=2,28$). Relativamente ao desvio padrão, a dimensão do IPC que apresenta um maior desvio é a “agradável” com ($S=0,34$) e com menor a dimensão “introvertido” com ($S=0,31$).

5.4. Análise correlativa entre as variáveis em estudo

Com vista à análise correlativa das variáveis em estudo, optou-se por utilizar a correlação *de Spearman* uma vez que se quer descrever uma relação entre duas variáveis a partir de uma questão de investigação respeitante à existência de uma

relação(Fortin, 2009) e a Regressão Linear Múltipla em que se caracteriza pela “relação funcional entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes”(Maroco, 2014, p. 674).

Verifica-se a hipótese nula, segundo o qual não existe diferença entre as variáveis X e Y. Quando se determina que existe diferença, é possível verificar o sentido da relação, este pode ser positivo ou negativo, assim como a força da relação (fraca, média, forte).

Quanto mais o coeficiente se aproxima de $\pm 1,00$, mais forte é a relação entre duas variáveis. O tamanho do coeficiente da correlação fornece certas indicações sobre o grau de relação entre duas variáveis, enquanto o teste de correlação determina se o coeficiente é o resultado do acaso (erro amostral) ou se existe uma verdadeira relação entre as duas variáveis na população estudada.

Cohen e Holliday (1982) criaram uma associação entre os valores de R e a interpretação que a partir destes se pode fazer. Assim, se $r < 0,20$ a correlação é insignificante; de $0,20 \leq R \leq 0,39$ é fraca; de $0,40 < r \leq 0,59$ é moderada; de $0,60 \leq r \leq 0,79$ é forte e de $\geq 0,80$ é muito forte.

5.4.1. Análise correlativa entre as competências de liderança e o *Interpersonal Circumplex*

Na H_1 propusemo-nos a confirmar a existência de pelo menos uma competência de liderança correlacionada significativamente com uma dimensão do IPC e, para tal começamos por realizar um teste, não paramétrico, a correlação de *Spearman*.

O resultado obtido do teste está exposto na Tabela n.º18 do Apêndice G – Análise Correlativa, e é possível verificar que existem inúmeras correlações entre as dimensões do IPC e as competências de liderança de Rouco (2012), tendo uma totalidade de 324 correlações das quais são significativas 248 correlações com $\rho < 0,01$ e 17 correlações com $\rho < 0,05$.

Apesar de haver várias correlações a escala de *Spearman* mostrou que há uma correlação positiva moderada em apenas 26 correlações. Decorrente dessa análise é possível verificar que apenas duas dimensões do IPC é que tiveram qualquer tipo de correlação positiva moderada sendo estas:

- a) A dimensão “caloroso” teve uma correlação positiva moderada com “determinação e perseverança com ($\rho = 0,42$; $\rho < 0,01$), com “otimismo e entusiasmo” ($\rho = 0,42$; $\rho < 0,01$), com “abertura à multiculturalidade”($\rho = 0,46$;

$\rho < 0,01$), “consideração” ($\rho = 0,43$; $\rho < 0,01$), “aptidão técnica e profissional” ($\rho = 0,43$; $\rho < 0,01$), “autoconfiança” ($\rho = 0,41$; $\rho < 0,01$), “capacidade de resolução de problemas” ($\rho = 0,40$; $\rho < 0,01$), “desenvolver os outros” ($\rho = 0,44$; $\rho < 0,01$), “empatia” ($\rho = 0,43$; $\rho > 0,01$), “liderança participativa” ($\rho = 0,43$; $\rho < 0,01$), “flexibilidade e adaptabilidade” ($\rho = 0,40$; $\rho < 0,01$), “trabalho em equipa” ($\rho = 0,45$; $\rho < 0,01$), “gestão de conflito” ($\rho = 0,44$; $\rho < 0,01$), “reforço, feedback positivo e valorização” ($\rho = 0,41$; $\rho < 0,01$), “relações interpessoais” ($\rho = 0,45$; $\rho < 0,01$), “transparência” ($\rho = 0,41$; $\rho < 0,01$), “proatividade” ($\rho = 0,43$; $\rho < 0,01$).

- b) A dimensão “afável” teve uma correlação positiva moderada com a competência de liderança “capacidade de resolução de problemas” ($\rho = 0,40$; $\rho < 0,01$), “desenvolver os outros” ($\rho = 0,43$; $\rho < 0,01$), “empatia” ($\rho = 0,42$; $\rho < 0,01$), “liderança participativa” ($\rho = 0,40$; $\rho < 0,01$), “trabalho em equipa” ($\rho = 0,42$; $\rho < 0,01$), “gestão de conflitos” ($\rho = 0,42$; $\rho < 0,01$), “relações interpessoais” ($\rho = 0,41$; $\rho < 0,01$) e “tomada de decisão” ($\rho = 0,40$; $\rho < 0,01$).

5.4.2. Regressão linear múltipla

Para respondermos à PD₂ bem como aprofundarmos conhecimentos relativos às associações entre as competências de liderança e as dimensões do IPC urge a necessidade de proceder a uma análise entre elas atendendo ao seu nível de influência, através de uma regressão linear múltipla.

Para isso, definimos como variável dependente cada uma das 12 dimensões do IPC e como variáveis independentes os domínios das competências de liderança.

Antes de mais, importa referir que para aplicar uma Regressão Linear Múltipla é necessário confirmar alguns pré-requisitos. Em primeiro lugar foi necessário aplicar o teste ANOVA por forma a verificar que para todas as variáveis dependentes (as dimensões do IPC) o $\rho < 0,05$, o que rejeita a H_0 , ou seja, existe pelo menos variável significativa e capaz de prever o resultado. É também possível verificar que os valores de Durbin Watson são muito próximos de 2 em todas as dimensões do IPC, o que significa que os resíduos são independentes.

Através da análise da Tabela n.º 11, é possível verificar a confirmação dos dois pré requisitos supra mencionados.

Tabela n.º 11 - Valores do teste ANOVA e Durbin-Watson.

	ANOVA	Durbin - Watson
Dimensões	p value	p value
Extravertido	0,00	1,59
Dominante	0,00	1,78
Tímido	0,00	1,79
Caloroso	0,00	1,41
Atencioso	0,00	1,93
Indiferente	0,00	1,70
Assertivo	0,00	1,76
Afável	0,00	1,40
Insensível	0,00	1,84
Introvertido	0,00	1,77
Manipulador	0,00	1,80
Agradável	0,00	1,89

Fonte: Elaboração da autora.

5.4.2.1. Dimensões do IPC com os domínios das competências de liderança

Através da Tabela n.º 20 do Apêndice G – Análise Correlativa é possível verificar quais são os domínios das competências de liderança que apresentam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre as dimensões do IPC.

Decorrente da análise dessas Tabelas é possível verificar que:

- (1) A variável que representa um poder preditivo estatisticamente significativo sobre dimensão do IPC “extravertido” é a “capacidade de resolução de problemas” ($\beta=-0,43$; $t=-3,29$; $\rho<0,01$), que explica 27,1% da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,52$).
- (2) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “dominante” são, a “abertura à multiculturalidade” ($\beta=0,25$; $t=2,71$; $\rho=0,01$), a “consideração” ($\beta=-0,33$; $t=-2,79$; $\rho=0,01$), a “autoconfiança” ($\beta=0,33$; $t=2,56$; $\rho=0,01$) que explica 25,1% da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,50$).
- (3) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “tímido” são, a “abertura à multiculturalidade” ($\beta=0,25$; $t=2,53$; $\rho=0,01$) e a “liderança por delegação” ($\beta=0,21$; $t=-2,56$;

$\rho=0,01$) que explica 12,1% da variância desta, tendo também uma correlação fraca ($R=0,35$).

- (4) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “caloroso” é a “relações interpessoais” ($\beta=0,25$; $t=2,71$; $\rho=0,01$), a “consideração” ($\beta=0,-0,33$; $t=-2,79$; $\rho=0,01$), a “autoconfiança” ($\beta=0,37$; $t=2,89$; $\rho<0,01$) que explica 37,5% da variância desta, tendo também uma correlação forte ($R=0,61$).
- (5) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “atencioso” são, a “consideração” ($\beta=-0,43$; $t=-3,41$; $\rho<0,01$), a “relações interpessoais” ($\beta=-0,37$; $t=-2,50$; $\rho=0,01$), a “transparência” ($\beta=0,31$; $t=2,60$; $\rho=0,01$) que explica 15,5% da variância desta, tendo também uma correlação fraca ($R=0,39$).
- (6) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “indiferente” são, a “consideração” ($\beta=-0,41$; $t=-3,43$; $\rho<0,01$), a “coragem” ($\beta=-0,31$; $t=-2,94$; $\rho<0,01$), as “relações interpessoais” ($\beta=-0,47$; $t=-3,37$; $\rho<0,01$) e a “transparência” ($\beta=0,28$; $t=2,44$; $\rho=0,01$) que explica 23,9% da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,49$).
- (7) A variável que representa um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “assertivo” é a competência de liderança “consideração” ($\beta=-0,64$; $t=-5,07$; $\rho<0,01$) que explica 16,7% da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,41$).
- (8) A variável que representa um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “afável” é a competência de liderança “aptidão técnica e profissional” ($\beta=0,30$; $t=2,96$; $\rho<0,01$) que explica 34,5% da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,59$).
- (9) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “insensível” são, a “consideração” ($\beta=-0,38$; $t=-2,99$; $\rho<0,01$), as “relações interpessoais” ($\beta=-0,43$; $t=-2,90$; $\rho<0,01$) e a “transparência” ($\beta=0,30$; $t=2,57$; $\rho=0,01$) que explica 15,5% da variância desta, tendo também uma correlação fraca ($R=0,39$).
- (10) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “introvertido” são, a “consideração” ($\beta=-0,39$; $t=-3,02$; $\rho<0,01$), a “coragem” ($\beta=-0,36$; $t=-3,19$; $\rho<0,01$) e a “transparência”

($\beta=0,30$; $t=2,57$; $\rho=0,01$) que explica 13,9 % da variância desta, tendo também uma correlação fraca ($R=0,37$).

(11) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a dimensão do IPC “manipulador” são, a “consideração” ($\beta=-0,47$; $t=-3,87$; $\rho<0,01$) e as “relações interpessoais” ($\beta=-0,42$; $t=-2,97$; $\rho<0,01$) que explica 20,6 % da variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,45$).

(12) Por último, em relação à dimensão do IPC “agradável” nenhuma variável representa um poder preditivo estatisticamente significativo. Contudo explica 29,3% de variância desta, tendo também uma correlação moderada ($R=0,54$).

5.4.3. Diferenças significativas entre as subamostras das variáveis independentes em estudo

O subcapítulo seguinte visa induzir a estatística inferencial, cujo objetivo é tratar os dados amostrais e tirar conclusões sobre a população. A inferência estatística interessa-se nos resultados provenientes de uma amostra e, por inferência prevê o comportamento ou as características da população total (Fortin, 2009). Com isto, este método permite destacar as características de uma população através de uma amostra.

Com vista a responder a uma das componentes essenciais da inferência estatística, a verificação de hipóteses, por forma a confirmar ou infirmar a existência de diferenças significativas entre as variáveis em estudo, utilizou-se o teste não paramétrico¹³ de Wilcoxon-Mann-Whitney e de Kruskal Wallis.

5.4.3.1. Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto à auto e heteroavaliação

Com vista a confirmar ou infirmar a H_3 , nomeadamente, se existem diferenças significativas quanto à perceção das competências de liderança nos militares da GNR quanto ao tipo de avaliação ($H_{3.1}$) Assim sendo e, para analisar a existência de diferenças significativas quanto à perceção, urge a necessidade de aplicar testes não paramétricos, nomeadamente o teste de Wilcoxon- Mann-Whitney. Este teste é um teste

¹³ Os testes não paramétricos não são baseados nem na estimação dos parâmetros nem nos princípios da distribuição normal. São geralmente utilizados com as variáveis nominais e ordinais. São utilizados os testes não paramétricos quando a distribuição de uma variável é muito assimétrica ou quando a amostra é de pequeno tamanho (Fortin, 2009, p. 455).

não paramétrico “adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes”(Maroco, 2014, p. 307)

Através da Tabela n.º12 é possível verificar que existem diferenças significativas relativas à perceção das competências de liderança quanto ao tipo de avaliação feita, nomeadamente à “determinação e perseverança” (U=1900,00; W= 70535,00; $p < 0,05$), “autoconfiança” (U=1527,50; W=70162,50; $p \leq 0,01$), “coragem”(U=1655,50; W=70290,50; $p \leq 0,01$), “liderança por delegação” (U=1440,50; W=1560,50; $p \leq 0,01$), “influência pelo exemplo”(U=1633,50; W=70268,50 $p \leq 0,01$), “transparência” (U=1634,50; W=70269,50; $p \leq 0,01$), “reforço, *feedback* positivo e valorização”(U=1775,00; W=70410,00 ; $p \leq 0,05$) e “ proatividade”(U=1850,00; $p \leq 0,05$). Assim sendo rejeita-se a H_0 dado que $p \leq 0,05$, podendo afirmar com 95% de confiança que existem diferenças significativas entre a perceção das competências de liderança relativamente ao tipo de avaliação que foi aplicado.

Tabela n.º 12 - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao tipo de avaliação.

Variável de Agrupamento	Variáveis de Teste	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Significância Sig. (bilateral)
Tipo de Avaliação	DetPeserv	1900,00	70535,00	0,04
	Oentusiasmo	2027,50	70662,50	0,07
	AberturaMul	2158,00	70793,00	0,14
	OrientRH	2609,50	71244,50	0,69
	Consideração	2219,00	70854,00	0,18
	ApTecProf	2305,00	70940,00	0,26
	Autoconfiança	1527,50	70162,50	0,00
	Autocontrolo	2375,00	71010,00	0,34
	CapResolProb	2161,50	70796,50	0,14
	Comunicação	2177,00	70812,00	0,15
	Assertividade	2374,50	71009,50	0,33
	Coragem	1655,50	70290,50	0,01
	DesenvolOutros	2227,00	70862,00	0,18
	Empatia	2140,00	70775,00	0,13
	Lid Participativa	2404,50	71039,50	0,37
	Lid Delegação	1440,50	1560,50	0,00
	FlexAdapt	2336,50	70971,50	0,29
	TrabEquipa	2075,00	70710,00	0,09
	GestConf	2077,00	70712,00	0,09
	InfExemplo	1633,50	70268,50	0,01
	Orien Tarefa	2276,00	70911,00	0,23
	RFPV	1775,00	70410,00	0,02
	RelInt	2032,50	70667,50	0,07
Tdecisão	2119,50	70754,50	0,11	
Transparência	1634,50	70269,50	0,01	
Visão	2504,50	71139,50	0,51	
Proatividade	1850,00	70485,00	0,03	

Fonte: Elaboração da autora.

5.4.3.2. Diferenças significativas entre os domínios das competências de liderança quanto ao posto territorial

Na $H_{3.2}$, propomo-nos a confirmar se existem diferenças significativas relativamente à perceção das competências de liderança quanto aos diferentes Postos Territoriais.

Para tal, usou-se um tipo de teste não paramétrico de Kruskal-Wallis dado que é um teste “apropriado para comparar distribuições de duas ou mais variáveis pelo menos ordinais observadas em duas ou mais amostras independentes” (Marôco, 2014, p. 317) e serviu de base para efetuar a comparação de todos os P_{Ter}.

Em todos os casos foi possível verificar que em todos haviam diferenças significativas relativas a todas as competências de liderança. Nomeadamente “determinação e perseverança” ($X^2(14)=85,90$; $\rho<0,01$), “otimismo e entusiasmo” ($X^2_{KM}(14)=96,23$; $\rho<0,01$), “abertura à multiculturalidade” ($X^2_{KM}(14)=79,88$; $\rho<0,01$), “orientação para as relações humanas” ($X^2_{KM}(14)=84,82$; $\rho<0,01$), “consideração” ($X^2_{KM}(14)=84,12$; $\rho<0,01$), “aptidão técnica e profissional” ($X^2_{KM}(14)=77,16$; $\rho<0,01$), “autoconfiança” ($X^2_{KM}(14)=90,62$; $\rho<0,01$), “autocontrolo” ($X^2_{KM}(14)=80,61$; $\rho<0,01$), “capacidade de resolução de problemas” ($X^2_{KM}(14)=89,73$; $\rho<0,01$), “comunicação” ($X^2_{KM}(14)=88,00$; $\rho<0,01$), “assertividade” ($X^2_{KM}(14)=88,28$; $\rho<0,01$), “coragem” ($X^2_{KM}(14)=90,11$; $\rho<0,01$), “desenvolver os outros” ($X^2_{KM}(14)=87,94$; $\rho<0,01$), “empatia” ($X^2_{KM}(14)=93,06$; $\rho<0,01$), “liderança participativa” ($X^2_{KM}(14)=94,35$; $\rho<0,01$), “liderança por delegação” ($X^2_{KM}(14)=71,37$; $\rho<0,01$), “flexibilidade e adaptabilidade” ($X^2_{KM}(14)=107,48$; $\rho<0,01$), “trabalho em equipa” ($X^2_{KM}(14)=102,84$; $\rho<0,01$), “gestão de conflitos” ” ($X^2_{KM}(14)=101,94$; $\rho<0,01$), “influência pelo exemplo” ” ($X^2_{KM}(14)=109,69$; $\rho<0,01$), “orientação para a tarefa” ” ($X^2_{KM}(14)=86,85$; $\rho<0,01$), “reforço, *feedback* positivo e valorização” ” ($X^2_{KM}(14)=99,11$; $\rho<0,01$), “relações interpessoais” ” ($X^2_{KM}(14)=95,79$; $\rho<0,01$), “tomada de decisão” ($X^2_{KM}(14)=99,17$; $\rho<0,01$), “transparência” ($X^2_{KM}(14)=65,30$; $\rho<0,01$), “visão” ($X^2_{KM}(14)=86,79$; $\rho<0,01$) e “proatividade” ($X^2_{KM}(14)=101,64$; $\rho<0,01$) conforme a Tabela n.º 27 do Apêndice H.

5.4.3.4. Diferenças significativas entre as dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação

Com vista a confirmar ou infirmar a H_4 , nomeadamente, se existem diferenças significativas quanto à perceção das dimensões do IPC nos militares da GNR quanto ao

tipo de avaliação ($H_{4.1}$), à semelhança dos subcapítulos anteriores, utilizou-se o teste não paramétrico denominado de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Após a aplicação do teste de Mann Whitney, é possível verificar, através da Tabela n.º13, que existem diferenças significativas relativas à percepção das dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação feita, nomeadamente à dimensão “atencioso” ($U=1925,5$; $W=2045,50$; $p<0,05$) e a dimensão “manipulador” ($U=1940,50$; $W=2060,50$; $p \leq 0,01$). Assim sendo rejeita-se a H_0 dado que $p \leq 0,05$, podendo afirmar com 95% de confiança que existem diferenças significativas entre a percepção das dimensões do IPC relativamente ao tipo de avaliação que foi aplicado.

Tabela n.º 13 - Diferenças significativas entre as dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação.

Variável de Agrupamento	Variáveis de Teste	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Tipo de Avaliação	Extrovertido	2608,00	71243,00	-0,40	0,69
	Dominante	2226,50	70861,50	-1,31	0,19
	Tímido	2506,00	2626,00	-0,64	0,52
	Caloroso	2681,50	2801,50	-0,22	0,82
	Atencioso	1925,50	2045,50	-2,02	0,04
	Indiferente	2603,00	2723,00	-0,41	0,68
	Assertivo	2663,50	2783,50	-0,27	0,79
	Afável	2737,00	71372,00	-0,09	0,93
	Insensível	2498,00	71133,00	-0,66	0,51
	Introverso	2680,00	2800,00	-0,23	0,82
	Manipulador	1940,50	2060,50	-1,98	0,05
	Agradável	2470,50	2590,50	-0,72	0,47

Fonte: Elaboração da autora.

5.4.3.5. Diferenças significativas entre as dimensões do IPC quanto ao posto territorial

Na $H_{4.2}$ em que nos propomos a confirmar a existência de diferenças significativas quanto à percepção das dimensões do IPC, nomeadamente quanto ao Pter, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis. Através da Tabela n.º14 é possível verificar que em todas as dimensões do IPC $p \leq 0,01$, o que permite-nos afirmar que há uma diferença significativa quanto à percepção das dimensões do IPC em todos os Pter. Assim sendo rejeita-se a H_0 em que nos diz que há uma igualdade uma vez que em todas as dimensões do IPC $p \leq 0,05$.

Tabela n.º 14 - Diferenças significativas (teste de Kruskal-Wallis) entre as dimensões do IPC quanto ao posto territorial.

	Extravertido	Dominante	Tímido	Caloroso	Atencioso	Indiferente	Assertivo	Afável	Insensível	Introverso	Manipulador	Agradável
H de Kruskal-Wallis	82,12	52,79	60,11	99,41	47,24	115,96	51,50	101,89	100,03	81,19	77,45	67,96
Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração da autora.

Assim sendo para a dimensão do IPC “extravertido” ($X^2_{KM}(14)=82,12$; $\rho<0,01$), “dominante” ($X^2_{KM}(14)=52,80$; $\rho<0,01$), “tímido” ($X^2_{KM}(14)=60,12$; $\rho<0,01$), “caloroso” ($X^2_{KM}(14)=99,41$; $\rho<0,01$), “atencioso” ($X^2_{KM}(14)=47,25$; $\rho<0,01$), “indiferente” ($X^2_{KM}(14)=115,96$; $\rho<0,01$), “assertivo” ($X^2_{KM}(14)=51,50$; $\rho<0,01$), “afável” ($X^2_{KM}(14)=101,89$; $\rho<0,01$), “insensível” ($X^2_{KM}(14)=100,03$; $\rho<0,01$), “introverso” ($X^2_{KM}(14)=81,19$; $\rho<0,01$), “manipulador” ($X^2_{KM}(14)=77,45$; $\rho<0,01$) e “agradável” ($X^2_{KM}(14)=67,96$; $\rho<0,01$).

5.5. Síntese conclusiva

Neste capítulo começamos por fazer a análise estatística quanto aos domínios das competências de liderança e quanto às dimensões do IPC. Os resultados da média aritmética relativa às dimensões do IPC vão ao encontro dos resultados obtidos do trabalho realizado por De Vries (2008) em que ele conclui que a liderança carismática é caracterizada com uma alta extroversão, alta conscienciosidade, alta afabilidade, alta abertura a experiências e alta honestidade-humildade que comparativamente aos resultados obtidos neste trabalho, a dimensão do IPC “Extroverso” possui uma média aritmética ($X_m=3,63$) e “afável” com ($X_m=3,53$) pertencendo estas duas dimensões às três com média aritmética mais alta¹⁴. Além de que o autor supramencionado conclui que, através do IPC, os líderes carismáticos tinham fortes características interpessoais positivas e são vistos como altamente calorosos e agradáveis em toda a sua interação. O que podemos também refletir com base nos dados expostos no Apêndice F – Análise

¹⁴ Cfr. Apêndice F – Análise estatística das variáveis.

estatística das variáveis, que as dimensões do IPC que apresentam uma média aritmética mais alta são todas positivas.

De acordo com Judge (2017) a “extroversão, conscienciosidade e agradabilidade” são fatores essenciais para a eficácia do líder. O autor supramencionado apresentou um modelo capaz de prevenir que os líderes extrovertidos são líderes interpessoais, que controlam o planeamento e concentram-se na sua maioria nos detalhes e são mais compatíveis com equipas. Relativamente aos líderes agradáveis, estes ajustam as expectativas e têm um impacto positivo sobre a equipa quanto estes possibilitam os subordinados a apoiar o processo de tomada de decisão. De acordo com os resultados obtidos é possível verificar que, ao relacionar a dimensão do IPC “agradável” com os domínios de competências de liderança em que tais como “liderança participativa” ($\rho=0,33$), “trabalho em equipa” ($\rho= 0,34$) e “tomada de decisão” ($\rho=0,28$) que, apesar de terem uma baixa correlação, estão significamente relacionadas.

Relativamente às diferenças significativas pode-se verificar que todos os PTER existem diferenças significativas relativas a todas as dimensões do IPC e domínios de competências. Contudo, quanto ao tipo de avaliação isso não se verifica. Conforme Conway & Huffcuff (1997, citado em De Vries, 2008, p. 413) as correlações entre as fontes de avaliação, ou seja, entre autoavaliações e classificações a partir de subordinados tende a ser baixa.

Outras pesquisas sugerem que tanto os líderes como os seus subordinados tendem a ter características e valores complementares tal como por exemplo um líder que tem altos níveis de extroversão tende a ser mais distante da sua equipa e o líder que tiver maior nível de afinidade tende a ter uma maior proximidade. Contudo, o melhor desempenho de cada pode ser influenciado por outros fatores tal como a capacidade, as experiências passadas e a autonomia das próprias equipas (Hu & Judge, 2017).

A extroversão é um traço focado no relacionamento que pode ser mais diretamente alinhado com os resultados no relacionamento. O que vai encontro com a presente investigação dado que a correlação mais alta no domínio do IPC “extrovertido” é a “relação interpessoal” com ($\rho=0,32$)¹⁵. Com este estudo é possível identificar muito mais sobre os traços de personalidade e associar aos comportamentos e tipo de desempenho organizacional.

¹⁵ Cfr. Apêndice F – Análise estatística das variáveis.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões, de forma lógica, clara e concisa tendo como fundamento os resultados obtidos no capítulo anterior, iremos, fazendo a verificação das hipóteses de investigação propostas, respondendo às questões levantadas pela investigação, nomeadamente às perguntas derivadas e à questão central.

Também serão apresentadas as dificuldades sentidas e limitações ao longo do estudo bem como serão enumeradas algumas recomendações e propostas de investigação futura.

As hipóteses de investigação servem como um fio condutor ao longo de todo o trabalho em que as iremos confrontar com os dados da observação. Estas permitem ao investigador seleccionar, entre uma infinidade de dados, “recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos pertinentes”(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 261). Deste modo, relativamente à H₁ “Existe pelo menos uma competência de liderança que está significativamente relacionada com uma dimensão do IPC”, utilizamos a correlação de *Spearman* que nos diz a relação que tem entre duas variáveis e temos que relativamente à H₁ esta confirma-se tendo em conta que existem 26 correlações positivas.

Relativamente à H₂ “ Existe pelo menos uma competência de liderança preditora de pelo menos uma dimensão do IPC” utilizamos a regressão linear múltipla e verificamos que todas as dimensões do IPC tem pelo menos uma competência de liderança preditora, o que podemos afirmar que a H₂ confirma-se.

Por forma a verificar a H₃” Existe pelo menos uma diferença significativa quanto à percepção das competências de liderança tendo em conta:” H_{3.1} “O tipo de avaliação” e H_{3.2} “O Posto Territorial” e com base nos resultados obtidos através do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney e do teste de Kruskal Wallis, respetivamente, o que permitiram confirmar as hipóteses de investigação.

Por último, para confirmar ou infirmar a H₄ “Existe pelo menos uma diferença significativa quanto à percepção das dimensões do IPC nos militares da GNR tendo em conta:” H_{4.1} “O Tipo de Avaliação” e H_{4.2} “O Posto Territorial” também foram utilizados os testes de Wilcoxon-Mann-Whitney e o teste de Kruskal Wallis respectivamente, o que permitiu confirmar ambas as hipóteses de investigação.

É um facto que é relevante dado que nos indica que não há coerência na perceção das competências de liderança nem quanto às dimensões do IPC no tipo de avaliação efetuado e apesar de se tratar de PTer do mesmo CTer.

Relativamente às perguntas derivadas, a PD₁ “Existem competências de Liderança que estão relacionadas significativamente com as dimensões do no IPC?” é possível constar que apenas 26 correlações são positivas moderadas das 324 correlações possíveis. É importante realçar que só a dimensão “caloroso” e “afável” tem uma relação positiva moderada com uma ou mais competências de liderança e que as competências de liderança que são comuns são “capacidade de resolução de conflitos”, “desenvolver os outros”, “empatia”, “liderança participativa”, “trabalho em equipa”, “gestão de conflitos”, “relações interpessoais” e a “tomada de decisão”.

No que diz respeito à PD₂ “Existem competências de liderança predictoras nas dimensões do IPC?” só a dimensão do IPC “agradável” é que não tem nenhuma competência de liderança preditora e apenas “caloroso” tem variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo com uma correlação forte. Contudo, das 12 dimensões do IPC, 5 têm competências de liderança predictoras das dimensões “introvertido”; “afável”, “assertivo”, “indiferente”, “dominante” e “extrovertido” com uma correlação forte e, apesar de as dimensões do IPC “tímido”, “atencioso”, “insensível” e “introvertido” possuírem competências de liderança predictoras, a sua correlação é fraca.

Na PD₃ “Existem diferenças significativas quanto à perceção das Competências de Liderança dos militares da GNR?” conseguimos responder através da H_{3.1} e H_{3.2} em que concluímos que há diferenças significativas quanto à perceção das competências de liderança tendo em conta o tipo de avaliação, nomeadamente as competências de liderança “determinação e perseverança”, “autoconfiança”, “coragem”, “liderança por delegação”, “influência pelo exemplo”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “transparência” e “proatividade” e, relativamente ao PTer, todas as competências de liderança tem diferenças significativas.

Relativamente à PD₄ “Existem diferenças significativas quanto às dimensões do IPC dos militares da GNR?”, podemos concluir que relativamente ao tipo de avaliação, apenas as dimensões do IPC “atencioso” e “manipulador” têm diferenças significativas, e relativamente ao PTer todas as dimensões do IPC têm diferenças significativas.

Os Objetivos da presente investigação foram respondidos através das várias etapas ao longo deste TIA, nomeadamente as perguntas derivadas e hipóteses de

investigação e que ajudaram na elaboração da resposta à pergunta de partida: **“Qual a relação entre as competências de liderança dos comandantes de posto da GNR e as dinâmicas do *Interpersonal Circumplex*?”**.

Antes de mais importa referir que este estudo foi aplicado a 15 PTER distintos apesar de serem todos do CTER do Porto por forma a verificar as relações existente nos dois modelos supramencionados. Assim sendo e com base nos resultados obtidos no capítulo anterior, apesar das diferenças que existem quanto às perceções das competências de liderança e das dimensões do IPC poderem divergir, todas se correlacionam entre si, umas mais e outras menos.

Com este TIA concluímos que as competências de liderança se relacionam significativamente com as dimensões do IPC, contudo as dimensões do IPC “tímido” e “atencioso” não correlacionam com nenhuma das competências de liderança. Também é possível verificar que os coeficientes do teste de *Spearman* para as dimensões “insensível”, “introvertido” e “manipulador”, apesar de serem significativos são negativos o que sugere que quanto mais presente essas dimensões do IPC menos será estará presente as competências de liderança correlacionadas. Além disso também foi possível constar quais são as dimensões do IPC que contribuem para as competências de liderança.

Estudar a relação entre as competências de liderança e as dimensões do IPC tornou-se instigante, não só pelo facto da presente investigação visar num modelo pouco manuseado em Portugal, as dimensões do IPC, como pelos resultados obtidos através do trabalho de campo que, conjugados com a revisão de literatura, permitiram o desenvolvimento neste campo do conhecimento.

Como limitações, o presente trabalho aborda um modelo que apesar de ser bastante utilizado internacionalmente, em Portugal não é muito recorrente pelo que foi difícil encontrar a sua aplicabilidade. Assim sendo, para além de o TIA ser numa área muito específica, resultou num maior empenhamento para a sua perceção e contextualização. Também uma outra dificuldade sentida foi relativa à obtenção de respostas através do inquérito por questionário que, apesar da sua anonimidade, por se tratar de questões do foro demasiado delicado e vulnerável, a adesão ao mesmo foi sentida, pelos inquiridos, como uma forma de avaliação.

Antes de mais importa realçar o papel fulcral desta investigação para encontrarem um modelo entre as competências de liderança e as dimensões do IPC. Para isso, apesar da amostra em questão ser adequada importa também, para

investigações futuras, a expansão deste estudo a outros CTer da GNR por forma a verificar o modelo e confrontar os resultados. Uma outra sugestão seria aplicar o mesmo modelo aos comandantes de DTer por forma a verificar as diferenças entre três grupos distintos: oficiais, sargentos e guardas.

Por último, espera-se que este trabalho constitua uma mais valia para a valorização de trabalhos neste âmbito no contexto militar e policial, e contribua para os interesses da Guarda Nacional Republicana.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2016). NEP 521/1^a/20JAN16/AM. Lisboa: Academia Militar.
- Alina, D. M. (2013). Leadership between skill and competency. *Change and Leadership*, (17), 208–214.
- Alves, M. da P. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Anitha, J.(2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Assembleia da República [AR]. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. Diário da República. 1.^a série, n.º 213, 8043-8051
- Barbosa, J. (2018). *O Big Five e a Liderança no Grupo de Intervenção de Operações Especiais*. Mestrado em Ciências Militares com especialidade em segurança. Academia Militar, Lisboa
- Barreto, L. M. D. F. (2017). *Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar*. Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Borges, J. & Oliveira, L. (2011). *Competências infocomunicacionais em ambientes digitais*. Universidade de Aveiro.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: “Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses* (2^a Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Ceartil, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências* (1^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos : fundamentos básicos* (4^a Edição). São Paulo: Atlas.
- Colonel, L., & Thomas, T. A. (2006). The Leadership Battlebook: A Practical Approach to Leader Self-Development. *Militar Review*. 86(5),109–112.
- Cohen, L. and Holliday, M. (1982) *Statistics for Social Sciences*. Harper & Row, London.
- Correia, P. J. N. (2015). *A liderança e o exercício da competência disciplinar*. Instituto

Universitário Militar, Pedrouços.

- Covey, S. R. (1990). *Principle - Centered leadership*. New York: Summit Books.
- De Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership*, 4(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/1742715008095188>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy, *Journal of Developing Areas*, Tennessee State University, College of Business, vol. 51(4), 143-156.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Glória, M. (2014). *Leadership By Competence: Effective of the Leader After*, Universidade de Potiguar, Morrosó.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment* 4: 26–42.
- Gonçalves, M. (2017). *A Interoperabilidade dos destacamentos de intervenção e do grupo de intervenção de ordem pública*. Mestrado em Ciências Militares com especialidade em segurança. Academia Militar, Lisboa
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho: Regulamento geral do serviço da Guarda Nacional Republicana. Diário da República. 2.ª série, n.º 119, 33856-33891
- Gudjonsson, G. H., & Adlam, K. R. C. (1983). Personality patterns of British police officers. *Personality and Individual Differences*, 4(5), 507–512. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(83\)90081-8](https://doi.org/10.1016/0191-8869(83)90081-8)
- Guimarães, C. de F., & Couto, G. (2016). Estrutura circular do checklist de relações interpessoais-II: considerações a partir dos dados de um processo seletivo TT - Considerations about Checklist of Interpersonal Transactions structure: A selective process data. *Bol. Psicol*, 66(144), 61–77. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-

- Gurtman, M. B., & Pincus, A. L. (2003). The circumplex model: Methods and research applications. In J. Schinka & W. Velicer (Eds.), *Handbook of Psychology: Research methods in Psychology*, Vol. 2 (pp. 407–428). Hoboken, NJ: Wiley.
- Gurtman, M. B. (2009). Exploring personality with the interpersonal circumplex. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(4), 601–619. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00172.x>
- Hannah, S. T., Jennings, P. L., & Ben-Yoav Nobel, O. (2010). Tactical military leader requisite complexity: Toward a referent structure. *Military Psychology*, 22(4), 412–449. <https://doi.org/10.1080/08995605.2010.513253>
- Hill, M. M. H. A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hopwood, C. J., Wright, A. G. C., Ansell, E. B., & Pincus, A. L. (2013). The interpersonal core of personality pathology. *Journal of Personality Disorders*, 27(3), 270–295. <https://doi.org/10.1521/pedi.2013.27.3.270>
- Horowitz, L. M. (2004). *Interpersonal foundations of psychopathology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- House, Robert J. & Toronto(1976). *Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse, <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- House, R & Hanges, Paul & Javidan, Mansour & Dorfman, Peter & Gupta, Vipin. (2004). *Leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hu, Jia & A. Judge, T. (2017). Leader-team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 935-955.
- Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research*. New York, NY: Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Laguna, L., Linn, A., Ward, K., & Rupslaukyte, R. (2010). An examination of authoritarian personality traits among police officers: The Role of Experience. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(2), 99–104. <https://doi.org/10.1007/s11896-009-9060-0>
- Landman, A., Nieuwenhuys, A., & Oudejans, R. R. D. (2016). The impact of

- personality traits and professional experience on police officers' shooting performance under pressure. *Ergonomics*, 59(7), 950–961. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1107625>
- Leary, T. (1957). *Interpersonal Diagnosis of Personality*. New York, NY: Ronald Press.
- Locke, K. D. (2006). Interpersonal Circumplex Measures. Differentiating Normal and Abnormal Personality (2ª Edição)., 3043(208), 383–400. Acedido a 4 de abril de 2019 em <http://ezproxy.library.uvic.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2006-07607-015&site=ehost-live&scope=site>
- Lofficier, Arlettte. (1991). *Clés pour l'efficacité de l'étudiant*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mâish, R.T. (2005) *Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do balanced scorecard*. Florianópolis, 2005, 172 p. Tese (Doutorado) –Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS (6a Edição)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Máquina, D. (2016). *Modelo de gestão de competências de liderança para as Forças Armadas Angolanas*. Mestrado em Liderança .Academia Militar, Lisboa
- Ministério da Administração Interna [MAI]. (2017). Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março: Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. Diário da República. 1.ª série, n.º 58, 1507-1550.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership : Theory and Practice (2ª Edição)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Prates, I. P. (2015). *Estudo da adaptação portuguesa do CREOQ 3 : Um instrumento de avaliação de padrões disfuncionais em relações de casal*. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Pincus, Aaron & Ansell, Emily. (2013). *Interpersonal theory of personality*. Handbook

- of psychology. 5. 141-159.
- Quivy, R., & Campenhoudt, I. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Ribo, C. A., Scholar, M., Pincus, A. L., & Ph, D. (s/d.). Are Interpersonal Strengths Associated with Academic Achievement and Interests.(s/l), 468–487.
- Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership Studies*,1(1), 91–110.<https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- S. Pretorius, H. S. & T. J. B.-B. (2018). Leadership styles in projects- current trends and future opportunities. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(November), 161–172.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Spencer, L., M. & Spencer Jr., S. M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York:Wiley.
- Sueyde, O., & Ferreira, G. (2014). *Análise das interações interpessoais no trabalho entre: Gerentes, Supervisores e operadores*. Dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional. Universidade Federal de Goiás.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies developing a leadership framework for intelligent organizations*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Department of Industrial Management. <https://doi.org/ISSN21459-1936; ISBN2951-22-6283-5>
- Taveiro, M. (2018). *A liderança feminina em Portugal : um estudo qualitativo*.(s/l)
- Taylor, R. (2009). *Military Leadership*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780429495007>
- Thomas, T., Schermerhorn Jr, J.R. and Dienhart, J.W. (2004) ‘Strategic leadership of ethical behavior in business’, *Academy of Management Executive* 18 (2): 56–66.
- Trapnell, P.D. Broughton, R. H. (2006). *The Interpersonal Questionnaire (IPQ) : Duodecant Markers of Wiggins ’ Interpersonal Circumplex*. (s/d), the University of Winnipeg.
- Tubbs, S. & Business, E. S.(2006), U. (8AD). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *The Journal of American*

Academy of Business, 2(29–34), 29–35. Acedido a 18 de fevereiro de 2019 em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.9266&rep=rep1&type=pdf>

Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37,395–412.

Zeigler-Hill, V., Pollock, N., Noser, A., Southard, A., & Mercer, S. (2015). The interpersonal nature of dark personality features. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 34(7), 555–586. <https://doi.org/10.1521/jscp.2015.34.7.555>

APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

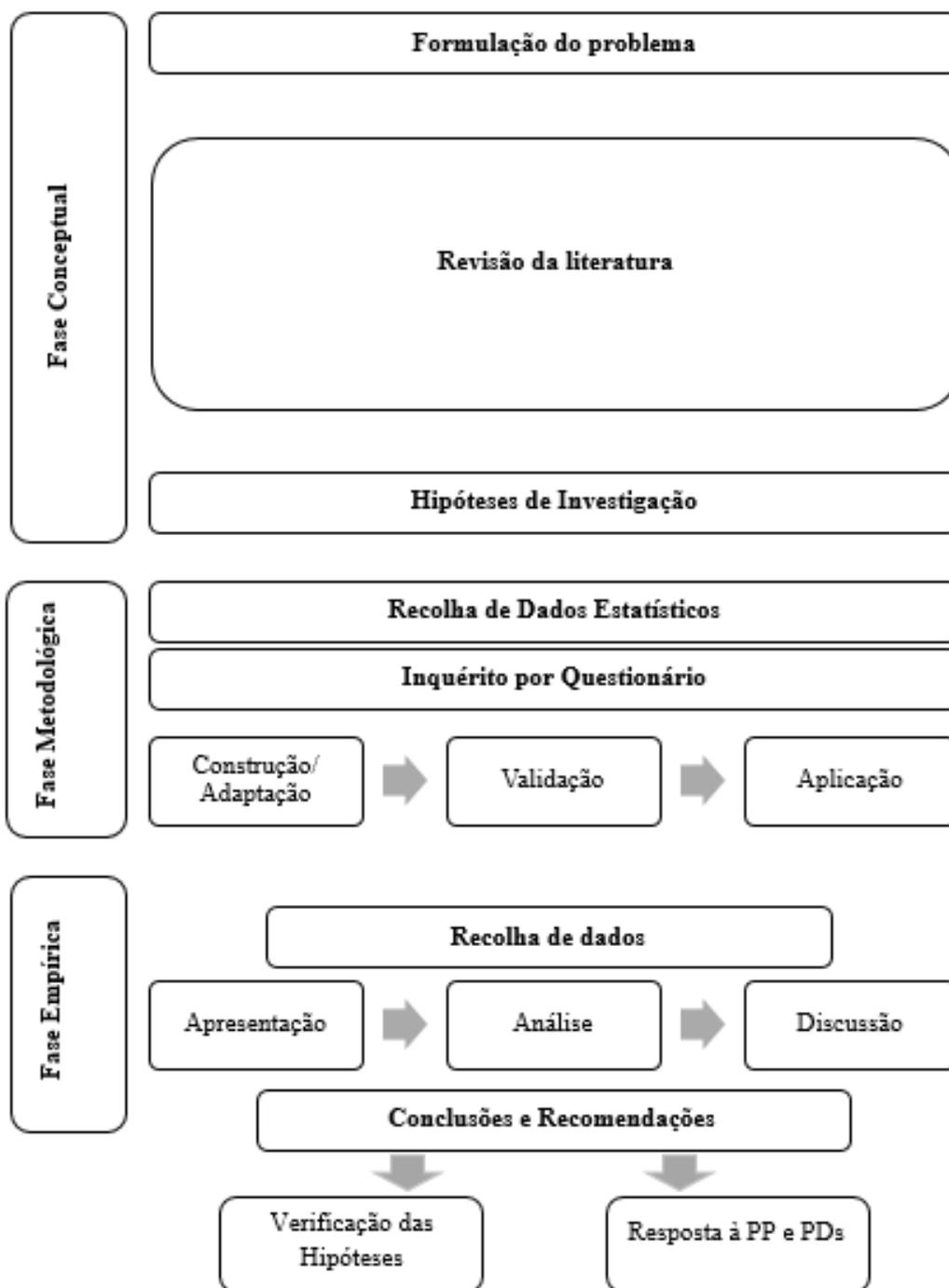


Figura n.º 12 Modelo metodológico da investigação

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA DOS DESTACAMENTOS

B.1. Organograma do Destacamento Territorial de Matosinhos

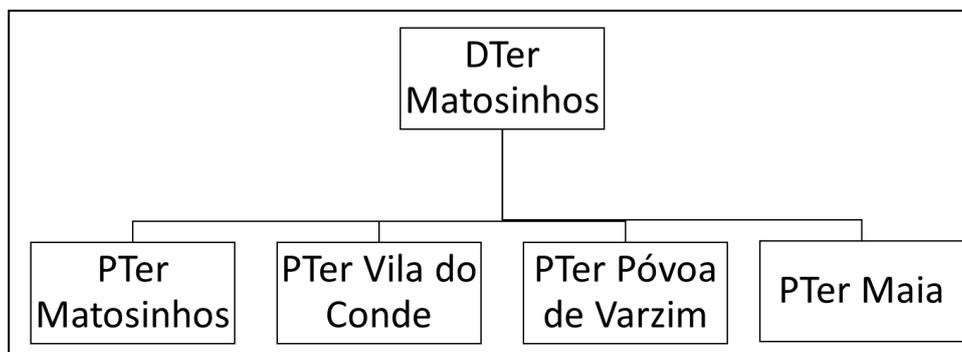


Figura n.º 14 - Organograma do destacamento territorial de Matosinhos.

B.2. Organograma do Destacamento Territorial de Santo Tirso

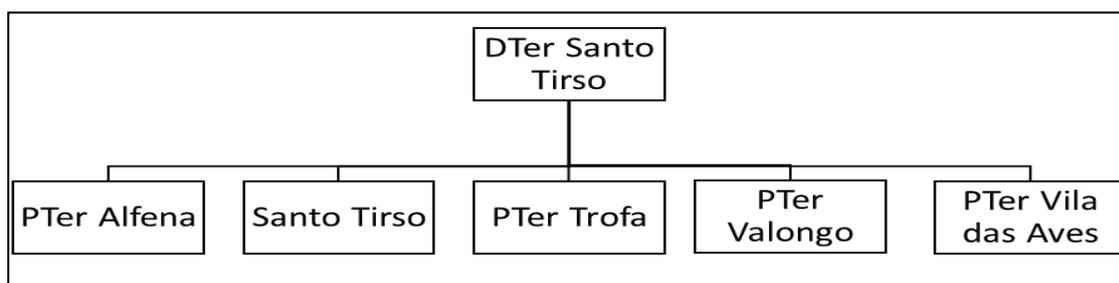


Figura n.º 13 - Organograma do destacamento territorial de Santo Tirso.

B.3. Organograma do Destacamento Territorial de Vila Nova de Gaia

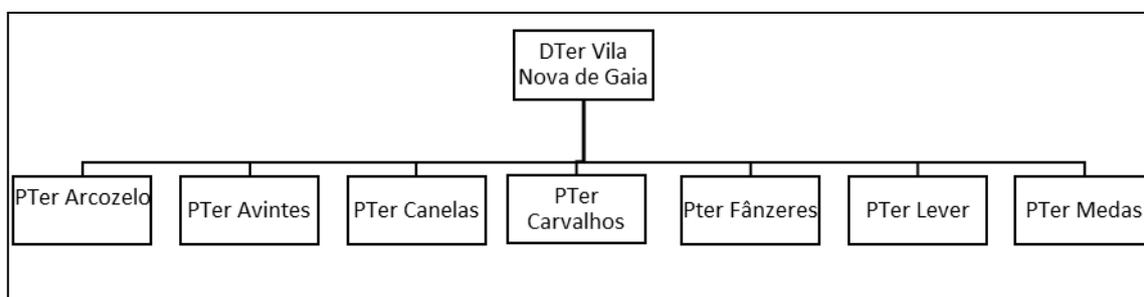


Figura n.º 15 Organograma do destacamento territorial de Vila Nova de Gaia.

APÊNDICE C – PERSPETIVAS DE COMPETÊNCIAS

Tabela n.º 15 - Perspetivas de competências

Perspetivas de Competências	
Atribuições	<p>Perspetiva mais tradicional uma vez que se enquadra num carácter extra pessoal uma vez que são inerentes ao exercício de determinadas funções ou responsabilidades.</p> <p>“Trata-se de um estatuto social que está relacionado com a função e é independente do exercício de desempenho desse mesmo indivíduo.” (Ceitil, 2010, p. 98).</p>
Qualificações	<p>Competências que podem ser adquiridas através de agentes externos, sendo uma competência extra pessoal. São adquiridas através do ensino, formação e/ou qualquer outra modalidade de aprendizagem.</p> <p>“É independente do desempenho da pessoa, ou seja, uma pessoa pode ter qualificações para desempenhar determinada função, contudo estas qualificações podem não ser aplicadas no desempenho do seu trabalho” (Ceitil, 2010, p. 98).</p>
Traços ou características pessoais	<p>Os traços ou características pessoais é um conjunto de qualidades inerentes ao ser humano que delimita e prevê determinados comportamentos.</p>
Comportamentos ou ações	<p>“Os elevados níveis de performance são expressos na e pela ação.</p> <p>É o desempenho propriamente dito que é observável.” (Ceitil, 2010, p. 99).</p>

Fonte: Adaptado de Ceitil (2010,p.98-99).

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIOS



ACADEMIA MILITAR

**“A Relação entre as Competências de Liderança e as Dimensões do
Interpersonal Circumplex”**

Autor: Aspirante Aluna de GNR Cavalaria Sandra Cristina Soares Pacheco

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, março de 2019

Carta de Apresentação

A Academia Militar é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, responsável pela formação dos oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana e, com vista à obtenção do grau de mestre, está enquadrado no plano curricular a elaboração de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) por forma a desenvolver conceitos e exposição das respetivas conclusões, através da investigação nos domínios da segurança e defesa.

O presente TIA subordina-se ao tema: “A Relação entre as Competências de Liderança e as Dimensões do *Interpersonal Circumplex*” e tem como objetivo determinar em que pontos as competências dos comandantes de posto da GNR e as dimensões do *Interpersonal Circumplex* convergem. Este estudo terá como base o *Interpersonal Circumplex* que é uma ferramenta bastante pertinente uma vez que permite avaliar os comportamentos interpessoais e os traços de personalidade dos militares e, através do estudo, melhorar o processo de seleção e potenciar o exercício da liderança no Grupo.

Desta forma, e para concluir os objetivos finais do TIA, urge a necessidade de aplicar inquéritos por questionário com vista a obter dados/informações que permitam uma melhor investigação, cuja amostra do presente estudo é constituída pelos subordinados dos comandantes de Posto – Unidade Territorial.

Assim sendo, eu, Sandra Cristina Soares Pacheco, Aspirante da GNR a frequentar o 5.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade Segurança, solicito a Vossa Excelência a autorização para aplicar os questionários em Apêndice A e B aos militares dos Postos Territoriais do Destacamento Territorial de Vila Nova de Gaia, no Destacamento Territorial de Matosinhos e no Destacamento Territorial de Santo Tirso.

Atenciosamente,

Sandra Cristina Soares Pacheco
Aspirante de Cavalaria da GNR

QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Adaptado de ROUCO (2012)

Neste questionário é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada uma das afirmações, podendo escolher uma das seguintes respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Por favor, responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

Para responder, assinale com um X por cima do número adequado.

1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
---	-------------------------------------	---	---	---

O preenchimento do questionário não demora mais que 15 minutos.

Obrigado pela sua cooperação!

PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género:

Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

Idade:

Menos de 21	<input type="checkbox"/>	Entre 21 e 30	<input type="checkbox"/>	Entre 31 e 40	<input type="checkbox"/>	Entre 41 e 50	<input type="checkbox"/>	Mais de 50	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------

Habilitações Literárias:

Até ao 9ºano	<input type="checkbox"/>	10º Ano	<input type="checkbox"/>	11º Ano	<input type="checkbox"/>	12º Ano	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Posto Territorial:

Anos de Serviço:

Menos de 5	<input type="checkbox"/>	Entre 5 a 10	<input type="checkbox"/>	Entre 11 a 15	<input type="checkbox"/>	Entre 16 e 20	<input type="checkbox"/>	Mais de 20	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------

PARTE II - COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Quando trabalho em equipa, o meu comandante:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Trabalha com determinação para o sucesso da equipa.	1	2	3	4	5
2. Encoraja os outros para alcançar os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
3. Trabalha facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
4. Alinha os objetivos individuais dos outros com os da equipa.	1	2	3	4	5
5. Tem respeito pela opinião dos outros.	1	2	3	4	5
6. Aprende novas competências para ser melhor no que faz.	1	2	3	4	5
7. Acredita nas suas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.	1	2	3	4	5
8. Mantém a calma nas situações de elevada tensão.	1	2	3	4	5
9. Tem facilidade em identificar os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
10. Tem toda a atenção quando fala com os outros.	1	2	3	4	5
11. Defende a sua opinião, de modo apropriado e socialmente aceitável.	1	2	3	4	5
12. Não tem receio de tomar decisões difíceis.	1	2	3	4	5
13. Ajuda os outros a identificar os seus pontos fortes.	1	2	3	4	5
14. É capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
15. Convida os outros a participar no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
16. Convida os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.	1	2	3	4	5
17. Adapta os seus comportamentos a cada situação.	1	2	3	4	5
18. Desenvolve nos outros o sentimento de que somos uma equipa.	1	2	3	4	5
19. Encoraja a resolução construtiva de conflitos na equipa.	1	2	3	4	5
20. Influencia os outros através do seu exemplo.	1	2	3	4	5
21. Procura focalizar os outros na realização das tarefas.	1	2	3	4	5
22. Reconhece a contribuição dos outros no sucesso.	1	2	3	4	5
23. Trabalha com a equipa durante a realização das tarefas.	1	2	3	4	5
24. Analisa os problemas em tempo e de forma sistemática.	1	2	3	4	5
25. É franco e aberto com os outros na equipa	1	2	3	4	5
26. Consegue diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.	1	2	3	4	5
27. Cria oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5
28. Trabalha arduamente para atingir o sucesso.	1	2	3	4	5
29. Encara a realização das tarefas com entusiasmo.	1	2	3	4	5
30. Trabalha bem com pessoas de culturas diferentes.	1	2	3	4	5
31. Apoia os outros nas suas necessidades.	1	2	3	4	5
32. Tem respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5
33. Melhora os meus conhecimentos para trabalhar de forma eficaz.	1	2	3	4	5
34. É confiante quando toma decisões.	1	2	3	4	5
35. Mantém a calma em situações de <i>stress</i> .	1	2	3	4	5
36. Apresenta soluções para problemas difíceis da equipa.	1	2	3	4	5
37. Fala com os outros sem nervosismo.	1	2	3	4	5
38. Expressa o seu ponto de vista, mesmo quando pode haver pressão para suprimir a sua opinião.	1	2	3	4	5
39. Não tem receio em lutar por aquilo que considera certo.	1	2	3	4	5
40. Ajuda os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
41. É capaz de compreender as perspetivas de outros.	1	2	3	4	5
42. Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.	1	2	3	4	5
43. Deixa os outros decidirem para realizar as suas tarefas.	1	2	3	4	5

44. Trabalha eficazmente em diferentes situações.	1	2	3	4	5
45. Promove o trabalho em equipa.	1	2	3	4	5
46. Ouve todas as partes na resolução de conflitos.	1	2	3	4	5
47. Consegue influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.	1	2	3	4	5
48. Desenvolve <i>network</i> com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
49. Dá reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições.	1	2	3	4	5
50. Relaciona-se bem com os outros durante a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
51. Dá soluções para resolver os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
52. Admite os seus erros abertamente com a equipa.	1	2	3	4	5
53. Consegue avaliar o ambiente interno e externo da equipa.	1	2	3	4	5
54. Procura melhorar estruturas e práticas para a equipa.	1	2	3	4	5
55. Se falha, recomeça de novo para atingir o sucesso.	1	2	3	4	5
56. Realiza as tarefas com entusiasmo.	1	2	3	4	5
57. Trabalha bem com todo o tipo de pessoas.	1	2	3	4	5
58. Apoia as aspirações dos outros.	1	2	3	4	5
59. Tem respeito pelas crenças dos outros.	1	2	3	4	5
60. Realiza o seu trabalho com elevada qualidade.	1	2	3	4	5
61. Confia nas suas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.	1	2	3	4	5
62. Mantém a calma nos ambientes de incerteza.	1	2	3	4	5
63. Consegue resolver facilmente os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
64. Comunica claramente as suas ideias.	1	2	3	4	5
65. Quando não concorda com alguém, ouve primeiro antes de mostrar o seu desacordo.	1	2	3	4	5
66. Não tem receio da mudança.	1	2	3	4	5
67. Ajuda os outros a melhorar as suas capacidades.	1	2	3	4	5
68. É capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
69. Fornece informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
70. Deixa os outros tomar decisões.	1	2	3	4	5
71. Adapta os seus comportamentos de acordo com as diferentes situações.	1	2	3	4	5
72. Encoraja os outros a sentirem-se importantes na equipa.	1	2	3	4	5
73. Procura agir como um mediador na resolução de conflitos.	1	2	3	4	5
74. Procura ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5
75. Encoraja os outros a realizar as tarefas.	1	2	3	4	5
76. Promove o sucesso dos outros.	1	2	3	4	5
77. Assegura uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.	1	2	3	4	5
78. Tem a capacidade para antecipar as situações.	1	2	3	4	5
79. Admite as suas falhas perante o grupo.	1	2	3	4	5
80. Avalia os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
81. Faz mudanças para melhorar a equipa.	1	2	3	4	5
82. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5
83. Os seus colegas manifestam satisfação por trabalhar com ele.	1	2	3	4	5
84. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5
85. A satisfação da sua equipa é elevada.	1	2	3	4	5
86. Faz os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5
87. Usa métodos de liderança que satisfazem a sua equipa.	1	2	3	4	5
88. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5
89. A forma como se relaciona satisfaz a equipa.	1	2	3	4	5

Instruções: Abaixo encontram-se características que podem ou não descrever o seu comandante. Por exemplo: “Acha que ele é uma pessoa que gosta de estar com os outros?” Por favor, coloque o número que corresponde ao grau em que acredita que a frase o caracteriza, segundo a legenda seguinte.

Não há respostas certas nem erradas; responda com sinceridade.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Costuma ser uma pessoa muito animada.	1	2	3	4	5
2. É capaz de ultrapassar as dificuldades que aparecem.	1	2	3	4	5
3. Não é bom a tentar influenciar pessoas.	1	2	3	4	5
4. É uma pessoa extremamente calorosa e amigável.	1	2	3	4	5
5. Evita ter poder sobre as outras pessoas.	1	2	3	4	5
6. Não é particularmente alegre perante outras pessoas.	1	2	3	4	5
7. Tem uma tendência natural para liderar.	1	2	3	4	5
8. É mais provável controlar do que ser controlado por outras pessoas.	1	2	3	4	5
9. Tem muito cuidado para nunca ferir os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
10. Por vezes tem uma maneira fria de lidar com as pessoas.	1	2	3	4	5
11. É muito comunicativo e sincero por natureza.	1	2	3	4	5
12. Adora ajudar os outros.	1	2	3	4	5
13. Geralmente, quer evitar situações sociais.	1	2	3	4	5
14. Está disposto a agir sem compaixão para conseguir o que quer.	1	2	3	4	5
15. Não é por natureza uma pessoa forte/violento ou dominante.	1	2	3	4	5
16. É o primeiro a recuar perante um confronto, para evitar conflitos.	1	2	3	4	5
17. Às vezes é um pouco frio/indiferente perante as pessoas.	1	2	3	4	5
18. Às vezes intimida as pessoas devido à sua personalidade forte.	1	2	3	4	5
19. Às vezes tem uma maneira insensível de agir com as pessoas.	1	2	3	4	5
20. É conhecido por ter uma maneira excecionalmente atenciosa com as pessoas.	1	2	3	4	5
21. Prefere que os outros sejam o centro das atenções em situações sociais.	1	2	3	4	5
22. É um tipo de pessoa extremamente acessível.	1	2	3	4	5
23. Nunca poderia ser dominador para com os outros.	1	2	3	4	5
24. Raramente se sente confortável para falar com as pessoas, nem mesmo com amigos.	1	2	3	4	5
25. Adora conversar com praticamente todas as pessoas.	1	2	3	4	5
26. É muito improvável que seja manipulador ou calculista.	1	2	3	4	5
27. Apresenta pouca preocupação com os outros.	1	2	3	4	5
28. É muito assertivo por natureza.	1	2	3	4	5
29. É extraordinariamente altruísta, coloca sempre os desejos dos outros em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
30. Prefere passar totalmente despercebido numa festa.	1	2	3	4	5
31. É astuto e esperto para conseguir o que quer dos outros.	1	2	3	4	5
32. Costuma ser a pessoa mais calma do grupo.	1	2	3	4	5
33. Faz com que os outros se sintam bem.	1	2	3	4	5
34. É difícil ter uma atitude/comportamento agressivo perante alguém.	1	2	3	4	5
35. Não gosta de ter muitas pessoas ao seu redor.	1	2	3	4	5
36. É dominante e enérgico em situações sociais.	1	2	3	4	5
37. Costuma ser extremamente extrovertido.	1	2	3	4	5
38. Não se aproveitaria dos outros para conseguir o que quer.	1	2	3	4	5
39. Adora estar no centro das atenções.	1	2	3	4	5
40. Não gosta de conversar com pessoas.	1	2	3	4	5
41. É fácil para ele manipular os outros a seu favor.	1	2	3	4	5

42. É uma pessoa evita de posições de liderança.	1	2	3	4	5
43. Gosta de conhecer pessoas.	1	2	3	4	5
44. É uma pessoa extremamente gentil e inofensiva.	1	2	3	4	5
45. Tende a não gostar de muita gente.	1	2	3	4	5
46. Costuma espalhar boa energia e entusiasmo.	1	2	3	4	5
47. Pode-se considerar uma pessoa fria.	1	2	3	4	5
48. Tende a assumir o controlo/ responsabilidade quando está num grupo.	1	2	3	4	5
49. É bem-humorado e alegre perante quase todas as pessoas.	1	2	3	4	5
50. Por natureza, não é muito sociável.	1	2	3	4	5
51. Não se importa de ser rude para conseguir o que quer.	1	2	3	4	5
52. Evita ser o centro das atenções em situações sociais.	1	2	3	4	5
53. Gosta de ser reservado e de manter distância dos outros.	1	2	3	4	5
54. Adora estar integrado na sociedade. É pessoa extremamente extrovertida.	1	2	3	4	5
55. Às vezes é insensível perante as pessoas.	1	2	3	4	5
56. Gosta de ser o líder/ chefe/ o melhor.	1	2	3	4	5
57. Raramente sorri.	1	2	3	4	5
58. Adora ser o centro das atenções.	1	2	3	4	5
59. Facilmente se deixa maltratar por outras pessoas.	1	2	3	4	5
60. Passa despercebido/é muito sossegado perante pessoas que não conhece.	1	2	3	4	5
61. É bastante interessado pelos outros.	1	2	3	4	5
62. É uma pessoa que está sempre com grande entusiasmo para as diversas tarefas.	1	2	3	4	5
63. Impõe a sua vontade aos outros.	1	2	3	4	5
64. É extraordinariamente sensível às necessidades dos outros.	1	2	3	4	5
65. Muitas vezes não se sente confortável na presença dos outros.	1	2	3	4	5
66. Não está interessado nos outros.	1	2	3	4	5
67. Evita ofender os outros.	1	2	3	4	5
68. Fica muito entusiasmado por cuidar dos outros.	1	2	3	4	5
69. Evita impor-se aos outros.	1	2	3	4	5
70. Aproveita-se dos outros.	1	2	3	4	5
71. É uma pessoa discreta; Facilmente desiste do poder em detrimento dos outros.	1	2	3	4	5
72. Não é bom a enganar pessoas.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

ROUCO (2012)

Neste questionário é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada uma das afirmações, podendo escolher uma das seguintes respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Por favor, responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

Para responder, assinale com um X por cima do número adequado.

1	X	3	4	5
---	---	---	---	---

O preenchimento do questionário não demora mais que 15 minutos.

Obrigado pela sua cooperação!

PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género:

Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

Idade:

Menos de 21	<input type="checkbox"/>	Entre 21 e 30	<input type="checkbox"/>	Entre 31 e 40	<input type="checkbox"/>	Entre 41 e 50	<input type="checkbox"/>	Mais de 50	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------

Habilitações Literárias:

Até ao 9ºano	<input type="checkbox"/>	10º Ano	<input type="checkbox"/>	11º Ano	<input type="checkbox"/>	12º Ano	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Posto Territorial:

Anos de Serviço:

Menos de 5	<input type="checkbox"/>	Entre 5 a 10	<input type="checkbox"/>	Entre 11 a 15	<input type="checkbox"/>	Entre 16 e 20	<input type="checkbox"/>	Mais de 20	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------

PARTE II - COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Quando eu trabalho em equipa:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa.	1	2	3	4	5
2. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
3. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
4. Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa.	1	2	3	4	5
5. Tenho respeito pela opinião dos outros.	1	2	3	4	5
6. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço.	1	2	3	4	5
7. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.	1	2	3	4	5
8. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão.	1	2	3	4	5
9. Tenho facilidade em identificar os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
10. Tenho toda a atenção quando falo com os outros.	1	2	3	4	5
11. Defendo a minha opinião, de modo apropriado e socialmente aceitável.	1	2	3	4	5
12. Não tenho receio de tomar decisões difíceis.	1	2	3	4	5
13. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes.	1	2	3	4	5
14. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
15. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
16. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.	1	2	3	4	5
17. Adapto os seus comportamentos a cada situação.	1	2	3	4	5
18. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.	1	2	3	4	5
19. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa.	1	2	3	4	5
20. Influencio os outros através do seu exemplo.	1	2	3	4	5
21. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas.	1	2	3	4	5
22. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso.	1	2	3	4	5
23. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas.	1	2	3	4	5
24. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática.	1	2	3	4	5
25. Sou franco e aberto com os outros na equipa.	1	2	3	4	5
26. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.	1	2	3	4	5
27. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5
28. Trabalho arduamente para atingir o sucesso.	1	2	3	4	5
29. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo.	1	2	3	4	5
30. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes.	1	2	3	4	5
31. Apoio os outros nas suas necessidades.	1	2	3	4	5
32. Tenho respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5
33. Melhero os meus conhecimentos para trabalhar de forma eficaz.	1	2	3	4	5
34. Sou confiante quando toma decisões.	1	2	3	4	5
35. Mantenho a calma em situações de <i>stress</i> .	1	2	3	4	5
36. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa.	1	2	3	4	5
37. Falo com os outros sem nervosismo.	1	2	3	4	5
38. Expresso o meu ponto de vista, mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião.	1	2	3	4	5
39. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo.	1	2	3	4	5
40. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
41. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros.	1	2	3	4	5
42. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.	1	2	3	4	5

43. Deixo os outros decidirem para realizar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
44. Trabalho eficazmente em diferentes situações.	1	2	3	4	5
45. Promovo o trabalho em equipa.	1	2	3	4	5
46. Ouço todas as partes na resolução de conflitos.	1	2	3	4	5
47. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.	1	2	3	4	5
48. Desenvolvo <i>network</i> com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
49. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições.	1	2	3	4	5
50. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
51. Dou soluções para resolver os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
52. Admito os meus erros abertamente com a equipa.	1	2	3	4	5
53. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa.	1	2	3	4	5
54. Procuro melhorar estruturas e práticas para a equipa.	1	2	3	4	5
55. Se falhar, recomeço para atingir o sucesso.	1	2	3	4	5
56. Realizo as tarefas com entusiasmo.	1	2	3	4	5
57. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas.	1	2	3	4	5
58. Apoio as aspirações dos outros.	1	2	3	4	5
59. Tenho respeito pelas crenças dos outros.	1	2	3	4	5
60. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade.	1	2	3	4	5
61. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.	1	2	3	4	5
62. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza.	1	2	3	4	5
63. Consigo resolver facilmente os problemas da equipa.	1	2	3	4	5
64. Comunico claramente as minhas ideias.	1	2	3	4	5
65. Quando não concordo com alguém, ouço primeiro antes de mostrar o meu desacordo.	1	2	3	4	5
66. Não tenho receio da mudança.	1	2	3	4	5
67. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades.	1	2	3	4	5
68. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
69. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
70. Deixo os outros tomar decisões.	1	2	3	4	5
71. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações.	1	2	3	4	5
72. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.	1	2	3	4	5
73. Procuro agir como um mediador na resolução de conflitos.	1	2	3	4	5
74. Procuro ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5
75. Encorajo os outros a realizar as tarefas.	1	2	3	4	5
76. Promovo o sucesso dos outros.	1	2	3	4	5
77. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.	1	2	3	4	5
78. Tenho a capacidade para antecipar as situações.	1	2	3	4	5
79. Admito as minhas falhas perante o grupo.	1	2	3	4	5
80. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5
81. Faço mudanças para melhorar a equipa.	1	2	3	4	5
82. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5
83. Os meus colegas manifestam satisfação por trabalhar comigo.	1	2	3	4	5
84. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5
85. A satisfação da minha equipa é elevada.	1	2	3	4	5
86. Faço os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5
87. Uso métodos de liderança que satisfazem a minha equipa.	1	2	3	4	5
88. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5
89. A forma como me relaciono satisfaz a equipa.	1	2	3	4	5

IPQ

Instruções: Abaixo encontram-se características que podem ou não descrever o seu comandante. Por exemplo: “Acha que ele é uma pessoa que gosta de estar com os outros?” Por favor, coloque o número que corresponde ao grau em que acredita que a frase o caracteriza, segundo a legenda seguinte.

Não há respostas certas nem erradas; responda com sinceridade.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Eu costumo ser bastante animado.	1	2	3	4	5
2. Sou capaz ultrapassar as dificuldades que aparecem.	1	2	3	4	5
3. Eu não sou bom a tentar influenciar pessoas.	1	2	3	4	5
4. Sou uma pessoa extremamente calorosa e amigável.	1	2	3	4	5
5. Evito ter poder sobre as outras pessoas.	1	2	3	4	5
6. Não sou particularmente alegre perante outras pessoas.	1	2	3	4	5
7. Tenho uma tendência natural para liderar.	1	2	3	4	5
8. É mais provável eu controlar do que ser controlado por outras pessoas.	1	2	3	4	5
9. Tenho muito cuidado para nunca ferir os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
10. Por vezes tenho uma maneira fria de lidar com as pessoas.	1	2	3	4	5
11. Sou muito comunicativo e sincero por natureza.	1	2	3	4	5
12. Eu adoro ajudar os outros.	1	2	3	4	5
13. Geralmente, quero evitar situações sociais.	1	2	3	4	5
14. Estou disposto a agir sem compaixão para conseguir o que quero.	1	2	3	4	5
15. Não sou por natureza uma pessoa forte/violento ou dominante.	1	2	3	4	5
16. Sou o primeiro a recuar perante um confronto, para evitar conflitos.	1	2	3	4	5
17. Às vezes sou um pouco frio/indiferente perante as pessoas.	1	2	3	4	5
18. Às vezes intimido as pessoas devido à minha personalidade forte.	1	2	3	4	5
19. Às vezes tenho uma maneira insensível de agir com as pessoas.	1	2	3	4	5
20. Sou conhecido por ter uma maneira excecionalmente atenciosa com as pessoas.	1	2	3	4	5
21. Eu prefiro que os outros sejam o centro das atenções em situações sociais.	1	2	3	4	5
22. Sou um tipo de pessoa extremamente acessível.	1	2	3	4	5
23. Eu nunca poderia ser dominador para com os outros.	1	2	3	4	5
24. Raramente me sinto confortável para falar com as pessoas, nem mesmo com amigos.	1	2	3	4	5
25. Eu adoro conversar com praticamente todas as pessoas.	1	2	3	4	5
26. É muito improvável que eu seja manipulador ou calculista.	1	2	3	4	5
27. Não apresento muita preocupação com os outros.	1	2	3	4	5
28. Eu sou muito assertivo por natureza.	1	2	3	4	5
29. Eu sou extraordinariamente altruísta, coloco sempre os desejos dos outros em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
30. Eu prefiro passar totalmente despercebido numa festa.	1	2	3	4	5
31. Eu sou astuto e esperto para conseguir o que quero dos outros.	1	2	3	4	5
32. Costumo ser a pessoa calma do grupo.	1	2	3	4	5

33. Eu faço com que os outros se sintam bem.	1	2	3	4	5
34. É difícil ter uma atitude/comportamento agressivo perante alguém.	1	2	3	4	5
35. Eu não gosto de ter muitas pessoas ao meu redor.	1	2	3	4	5
36. Eu sou dominante e enérgico em situações sociais.	1	2	3	4	5
37. Eu costumo ser extremamente extrovertido.	1	2	3	4	5
38. Eu não me aproveitaria dos outros para conseguir o que quero.	1	2	3	4	5
39. Eu adoro estar no centro das atenções.	1	2	3	4	5
40. Não gosto muito de conversar com pessoas.	1	2	3	4	5
41. Acho fácil manipular os outros a meu favor.	1	2	3	4	5
42. Eu evito posições de liderança.	1	2	3	4	5
43. Gosto de conhecer pessoas.	1	2	3	4	5
44. Sou uma pessoa extremamente gentil e inofensiva.	1	2	3	4	5
45. Eu não costumo gostar de muitas pessoas.	1	2	3	4	5
46. Eu costumo espalhar boa energia e entusiasmo.	1	2	3	4	5
47. Eu posso ser considerada uma pessoa fria.	1	2	3	4	5
48. Tenho tendência a assumir o controlo/ responsabilidade quando estou num grupo.	1	2	3	4	5
49. Eu sou bem-humorado e alegre perante quase todas as pessoas.	1	2	3	4	5
50. Por natureza, não sou muito sociável.	1	2	3	4	5
51. Não me importo de ser rude para conseguir o que quero.	1	2	3	4	5
52. Evito ser o centro das atenções em situações sociais.	1	2	3	4	5
53. Eu gosto de ser reservado e de manter distância dos outros.	1	2	3	4	5
54. Eu adoro estar integrado na sociedade. Sou uma pessoa extremamente extrovertida.	1	2	3	4	5
55. Às vezes sou insensível perante as pessoas.	1	2	3	4	5
56. Eu gosto de ser o líder/ chefe/ o melhor.	1	2	3	4	5
57. Eu raramente sorrio.	1	2	3	4	5
58. Eu adoro ser o centro das atenções.	1	2	3	4	5
59. Facilmente me deixo maltratar por outras pessoas.	1	2	3	4	5
60. Passo despercebido/sou muito sossegado perante pessoas que não conheço.	1	2	3	4	5
61. Sou bastante interessado pelos outros.	1	2	3	4	5
62. Sou uma pessoa que estou sempre com entusiasmo para as diversas tarefas.	1	2	3	4	5
63. Eu imponho a minha vontade aos outros.	1	2	3	4	5
64. Sou extraordinariamente sensível às necessidades dos outros.	1	2	3	4	5
65. Muitas vezes não me sinto confortável na presença dos outros.	1	2	3	4	5
66. Não estou interessado nos outros.	1	2	3	4	5
67. Eu evito ofender os outros.	1	2	3	4	5
68. Fico muito entusiasmado por cuidar dos outros.	1	2	3	4	5
69. Evito impor-me aos outros.	1	2	3	4	5
70. Eu aproveito-me dos outros.	1	2	3	4	5
71. Sou uma pessoa discreta; Facilmente desisto do poder em detrimento de outrem.	1	2	3	4	5
72. Eu não sou bom a enganar pessoas.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

E.1. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto ao gênero

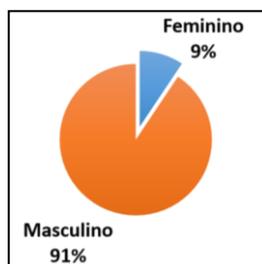


Figura n.º16 - Dados sociodemográficos quanto ao gênero.

Fonte: Elaboração da autora.

E.2. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto à idade

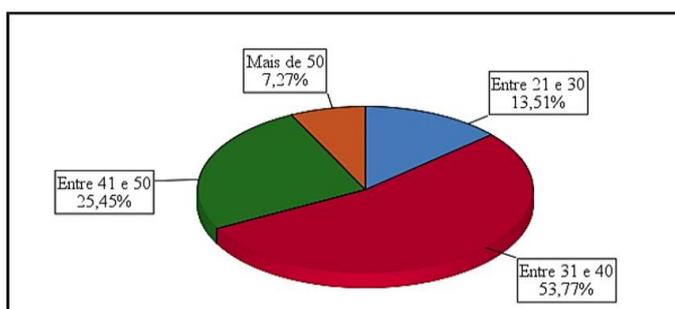


Figura n.º17 - Dados sociodemográficos quanto à idade.

Fonte: Elaboração da autora.

E.3. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto às habilitações literárias

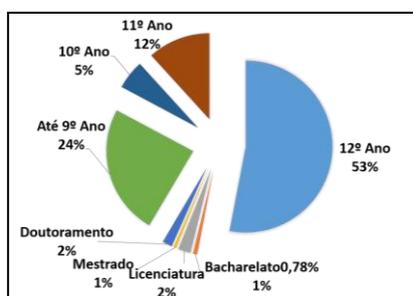


Figura n.º 18 - Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias.

Fonte: Elaboração da autora.

E.4. Caracterização sociodemográfica da amostra quanto ao Posto Territorial

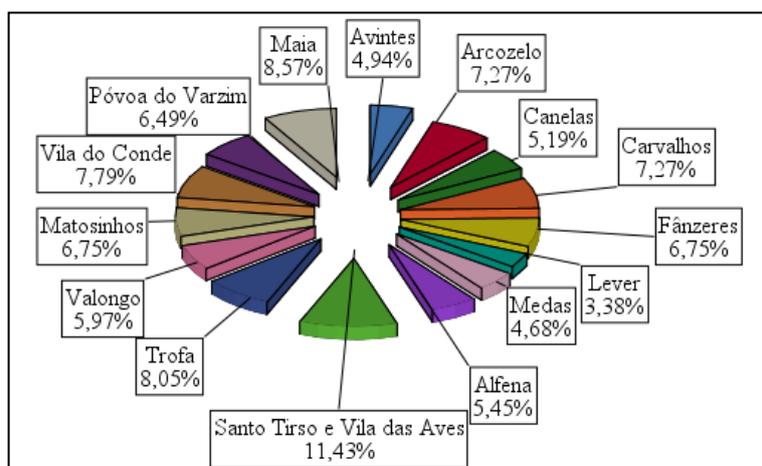


Figura n.º 19 - Dados sociodemográficos quanto ao posto territorial.

Fonte: Elaboração da autora.

E.5. Caracterização sociodemográfica da amostra anos de serviço

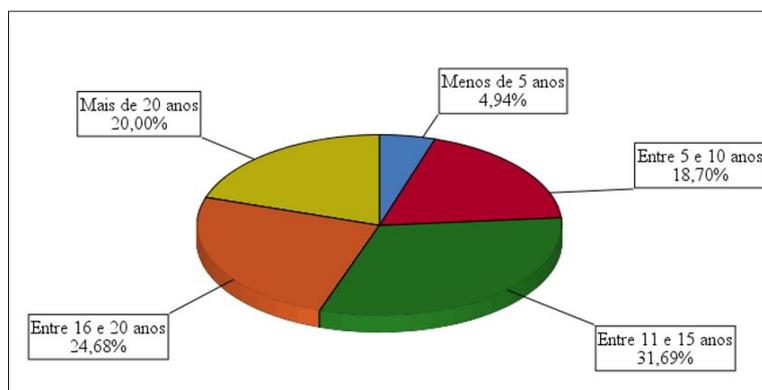


Figura n.º 20 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.

Fonte: Elaboração da autora.

APÊNDICE F – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

F.1. Média e desvio padrão das competências de liderança

Tabela n.º 16 - Média e desvio padrão das competências de liderança.

	Média	Erro Desvio
DetPeserv	4,14	0,72
Oentusiasmo	4,09	0,72
AberturaMul	4,09	0,71
OrientRH	4,07	0,69
Consideração	4,16	0,69
ApTecProf	4,18	0,71
Autoconfiança	4,22	0,69
Autocontrolo	4,01	0,80
CapResolProb	3,98	0,72
Comunicação	4,02	0,70
Assertividade	4,01	0,70
Coragem	4,08	0,71
DesenvolOutros	3,97	0,71
Empatia	3,98	0,74
Lid Participativa	3,97	0,73
Lid Delegação	3,64	0,79
FlexAdapt	4,01	0,71
TrabEquipa	4,05	0,76
GestConf	4,05	0,72
InfExemplo	3,91	0,77
Orien Tarefa	3,91	0,74
RFPV	4,01	0,76
RelInt	4,07	0,75
Tdecisão	4,02	0,73
Transparência	4,01	0,73
Visão	3,98	0,72
Proatividade	4,00	0,72

Fonte: Elaborado pela autora.

F.2. Média e desvio padrão das dimensões do IPC

Tabela n.º17 - - Média e desvio padrão das dimensões do IPC.

	Extrovertido	Dominante	Tímido	Caloroso	Atencioso	Indiferente	Assertivo	Afável	Insensível	Introverso	Manipulador	Agradável
Média	3,63	3,38	3,07	3,75	3,06	2,48	3,23	3,53	2,63	2,84	2,61	3,48
Erro Desvio	0,60	0,50	0,51	0,62	0,56	0,76	0,51	0,61	0,83	0,57	0,74	0,65

Fonte: Elaborado pela autora.

F.3. Média e desvio padrão relativas ao tipo de avaliação

Tabela n.º 18 - Médias e desvio padrão quanto ao tipo de avaliação.

Tipo de avaliação	Autoavaliação			Heteroavaliação		
	N	Média	Erro Desvio	N	Média	Erro Desvio
Extrovertido	15,00	3,69	0,33	370,00	3,63	0,61
Dominante	15,00	3,02	0,38	370,00	3,07	0,51
Tímido	15,00	3,73	0,55	370,00	3,75	0,63
Caloroso	15,00	2,78	0,72	370,00	3,07	0,55
Atencioso	15,00	2,41	0,42	370,00	2,48	0,77
Indiferente	15,00	3,21	0,44	370,00	3,23	0,52
Assertivo	15,00	3,60	0,60	370,00	3,53	0,61
Afável	15,00	2,74	0,67	370,00	2,62	0,83
Insensível	15,00	2,82	0,31	370,00	2,84	0,58
Introvertido	15,00	2,28	0,57	370,00	2,62	0,75
Manipulador	15,00	3,37	0,74	370,00	3,49	0,65
Agradável	15,00	3,61	0,61	370,00	3,37	0,49

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G – ANÁLISE CORRELATIVA

G.1. Correlação de Spearman

Tabela n.º 19 - Resultados obtidos através da correlação de Spearman.

	Extrav	Dom	Tím	Cal	Aten	Indif	Asser	Afáv	Insen	Introv	Manip	Agrad
DetPeserv	0,33**	0,23**	-0,09	0,42**	-0,05	-0,32**	0,15**	0,35**	-0,28**	-0,20**	-0,30**	0,28**
Oentusiasmo	0,32**	0,22**	-0,12*	0,42**	-0,05	-0,32**	0,13**	0,35**	-0,29**	-0,19**	-0,32**	0,27**
AberturaMul	0,29**	0,25**	0,00	0,41**	0,01	-0,28**	0,14**	0,37**	-0,25**	-0,18**	-0,27**	0,34**
OrientRH	0,33**	0,24**	-0,04	0,46**	-0,03	-0,33**	0,16**	0,39**	-0,29**	-0,17**	-0,29**	0,35**
Consideração	0,28**	0,20**	-0,01	0,43**	-0,03	-0,33**	0,06	0,38**	-0,29**	-0,19**	-0,33**	0,33**
ApTecProf	0,33**	0,27**	-0,01	0,43**	-0,01	-0,32**	0,12*	0,39**	-0,27**	-0,19**	-0,33**	0,30**
Autoconfiança	0,30**	0,29**	-0,08	0,41**	-0,06	-0,34**	0,13*	0,33**	-0,26**	-0,21**	-0,32**	0,27**
Autocontrolo	0,26**	0,26**	0,03	0,36**	0,04	-0,21**	0,14**	0,34**	-0,20**	-0,11*	-0,23**	0,27**
CapResolProb	0,25**	0,25**	-0,02	0,40**	0,01	-0,23**	0,18**	0,40**	-0,24**	-0,10	-0,26**	0,33**
Comunicação	0,26**	0,25**	0,01	0,39**	0,04	-0,24**	0,17**	0,38**	-0,25**	-0,13*	-0,28**	0,33**
Assertividade	0,28**	0,23**	-0,03	0,39**	0,01	-0,26**	0,14**	0,39**	-0,26**	-0,11*	-0,28**	0,33**
Coragem	0,33**	0,25**	-0,07	0,39**	-0,03	-0,33**	0,14**	0,32**	-0,24**	-0,22**	-0,28**	0,25**
DesenvolOutros	0,31**	0,27**	0,00	0,44**	0,05	-0,27**	0,15**	0,43**	-0,26**	-0,11*	-0,29**	0,33**
Empatia	0,28**	0,27**	0,01	0,43**	0,05	-0,24**	0,18**	0,42**	-0,22**	-0,11*	-0,24**	0,32**
Lid Participativa	0,28**	0,23**	-0,03	0,43**	0,02	-0,30**	0,13*	0,40**	-0,27**	-0,16**	-0,29**	0,33**
Lid Delegação	0,23**	0,20**	0,08	0,30**	0,08	-0,12*	0,13*	0,35**	-0,15**	-0,05	-0,15**	0,29**
FlexAdapt	0,29**	0,23**	-0,04	0,40**	-0,01	-0,30**	0,11*	0,35**	-0,24**	-0,20**	-0,26**	0,29**
TrabEquipa	0,32**	0,24**	-0,04	0,45**	-0,03	-0,34**	0,13**	0,42**	-0,31**	-0,17**	-0,32**	0,34**
GestConf	0,28**	0,25**	-0,03	0,44**	-0,03	-0,30**	0,14**	0,42**	-0,27**	-0,15**	-0,32**	0,32**
InfExemplo	0,25**	0,24**	0,00	0,35**	0,03	-0,22**	0,16**	0,39**	-0,24**	-0,11*	-0,25**	0,31**
Orien Tarefa	0,29**	0,24**	-0,01	0,38**	0,01	-0,25**	0,15**	0,38**	-0,25**	-0,11*	-0,27**	0,32**
RFPV	0,29**	0,22**	-0,09	0,41**	-0,08	-0,32**	0,13*	0,38**	-0,30**	-0,20**	-0,33**	0,32**
RelInt	0,32**	0,22**	-0,08	0,45**	-0,07	-0,35**	0,13*	0,41**	-0,32**	-0,19**	-0,34**	0,32**
Tdecisão	0,29**	0,26**	-0,04	0,39**	-0,01	-0,26**	0,13**	0,40**	-0,26**	-0,13*	-0,31**	0,28**
Transparência	0,29**	0,23**	-0,02	0,41**	0,03	-0,25**	0,10	0,39**	-0,21**	-0,09	-0,28**	0,28**
Visão	0,26**	0,23**	-0,03	0,39**	0,02	-0,23**	0,17**	0,38**	-0,23**	-0,08	-0,24**	0,30**
Proatividade	0,31**	0,25**	-0,08	0,43**	-0,01	-0,27**	0,18**	0,41**	-0,27**	-0,13**	-0,27**	0,29**

Fonte: Elaboração da autora.

G.2. Regressão linear múltipla

Tabela n.º 20 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "extrovertido" e "dominante".

Variável Preditiva	Variável Dependente							
	Extrovertido				Dominante			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	0,03	0,04	0,29	0,77	-0,04	-0,05	-0,41	0,68
Oentusiasmo	-0,03	-0,04	-0,34	0,74	-0,02	-0,03	-0,22	0,83
AberturaMul	0,01	0,02	0,17	0,87	0,18	0,25	2,71	0,01
OrientRH	0,17	0,20	1,59	0,11	0,03	0,04	0,30	0,76
Consideração	-0,10	-0,12	-1,00	0,32	-0,24	-0,33	-2,79	0,01
ApTecProf	0,17	0,20	1,87	0,06	0,08	0,12	1,08	0,28
Autoconfiança	0,06	0,07	0,54	0,59	0,24	0,33	2,56	0,01
Autocontrolo	0,03	0,04	0,40	0,69	0,01	0,02	0,21	0,83
CapResolProb	-0,36	-0,43	-3,29	0,00	-0,07	-0,10	-0,78	0,44
Comunicação	-0,04	-0,05	-0,41	0,68	-0,03	-0,05	-0,38	0,70
Assertividade	0,09	0,10	0,79	0,43	-0,12	-0,18	-1,34	0,18
Coragem	0,13	0,15	1,43	0,15	0,01	0,01	0,12	0,90
DesenvolOutros	-0,03	-0,03	-0,24	0,81	-0,05	-0,07	-0,58	0,56
Empatia	0,00	-0,01	-0,04	0,97	0,11	0,16	1,26	0,21
Lid Participativa	0,00	0,00	0,01	0,99	-0,07	-0,11	-0,86	0,39
Lid Delegação	-0,04	-0,05	-0,65	0,52	0,03	0,04	0,53	0,60
FlexAdapt	-0,01	-0,02	-0,14	0,89	-0,10	-0,14	-1,15	0,25
TrabEquipa	0,13	0,16	1,03	0,30	0,03	0,04	0,25	0,80
GestConf	-0,05	-0,06	-0,39	0,70	0,05	0,07	0,47	0,64
InfExemplo	-0,05	-0,06	-0,53	0,59	0,01	0,01	0,11	0,91
Orien Tarefa	0,07	0,09	0,65	0,52	0,00	0,00	-0,01	0,99
RFPV	-0,07	-0,09	-0,68	0,50	-0,05	-0,08	-0,57	0,57
RelInt	0,23	0,28	2,08	0,04	-0,05	-0,08	-0,57	0,57
Tdecisão	-0,10	-0,13	-0,88	0,38	0,18	0,26	1,78	0,08
Transparência	0,10	0,13	1,14	0,25	0,10	0,14	1,27	0,20
Visão	-0,01	-0,01	-0,11	0,92	0,04	0,06	0,48	0,63
Proatividade	0,10	0,12	0,97	0,33	0,10	0,14	1,17	0,24
	R= 0,521; R2=0,271; R2 Ajustado=0,216				R= 0,501; R2=0,251; R2 Ajustado=0,194			

Tabela n.º21 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "tímido" e "caloroso".

Variável Preditiva	Variável Dependente							
	Tímido				Caloroso			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	0,03	0,04	0,31	0,76	-0,06	-0,07	-0,58	0,56
Oentusiasmo	-0,21	-0,29	-2,17	0,03	-0,07	-0,08	-0,74	0,46
AberturaMul	0,18	0,25	2,53	0,01	0,06	0,07	0,82	0,41
OrientRH	0,11	0,15	1,10	0,27	0,16	0,18	1,53	0,13
Consideração	-0,03	-0,04	-0,27	0,79	-0,02	-0,02	-0,16	0,87
ApTecProf	0,05	0,08	0,66	0,51	0,16	0,18	1,82	0,07
Autoconfiança	0,04	0,05	0,35	0,73	0,15	0,17	1,41	0,16
Autocontrolo	0,09	0,15	1,30	0,20	-0,05	-0,07	-0,70	0,49
CapResolProb	-0,03	-0,05	-0,33	0,74	-0,16	-0,18	-1,47	0,14
Comunicação	0,04	0,06	0,46	0,65	0,02	0,03	0,24	0,81
Assertividade	-0,12	-0,16	-1,13	0,26	-0,02	-0,02	-0,18	0,86
Coragem	-0,09	-0,13	-1,11	0,27	0,01	0,01	0,15	0,88
DesenvolOutros	0,12	0,16	1,20	0,23	-0,06	-0,06	-0,54	0,59
Empatia	0,11	0,16	1,11	0,27	0,15	0,18	1,56	0,12
Lid Participativa	-0,10	-0,15	-1,08	0,28	0,05	0,05	0,47	0,64
Lid Delegação	0,14	0,21	2,56	0,01	-0,04	-0,05	-0,71	0,48
FlexAdapt	-0,07	-0,10	-0,76	0,45	-0,11	-0,12	-1,10	0,27
TrabEquipa	0,01	0,01	0,09	0,93	0,23	0,28	1,94	0,05
GestConf	0,06	0,08	0,49	0,63	0,05	0,06	0,39	0,70
InfExemplo	0,08	0,11	0,92	0,36	-0,09	-0,11	-1,03	0,30
Orien Tarefa	0,04	0,06	0,38	0,70	-0,09	-0,10	-0,82	0,41
RFPV	-0,13	-0,20	-1,33	0,18	-0,04	-0,05	-0,38	0,70
RelInt	-0,22	-0,33	-2,18	0,03	0,30	0,37	2,89	0,00
Tdecisão	0,17	0,25	1,60	0,11	-0,14	-0,16	-1,21	0,23
Transparência	0,09	0,12	1,04	0,30	-0,02	-0,02	-0,20	0,84
Visão	-0,07	-0,10	-0,79	0,43	0,00	-0,01	-0,05	0,96
Proatividade	-0,15	-0,21	-1,57	0,12	0,11	0,13	1,11	0,27
	R= 0,357; R2=0,128; R2 Ajustado=0,062				R= 0,357; R2=0,128; R2 Ajustado=0,327			

Tabela n.º 22 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "atencioso" e "indiferente".

Variável Preditiva	Variáveis Dependentes							
	Assertivo				Afável			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	-0,01	-0,02	-0,12	0,91	-0,13	-0,16	-1,30	0,19
Oentusiasmo	-0,01	-0,02	-0,16	0,87	-0,12	-0,14	-1,17	0,24
AberturaMul	0,14	0,20	2,04	0,04	0,12	0,14	1,67	0,10
OrientRH	0,22	0,30	2,19	0,03	0,05	0,06	0,47	0,64
Consideração	-0,47	-0,64	-5,07	0,00	-0,11	-0,12	-1,08	0,28
ApTecProf	0,10	0,14	1,26	0,21	0,26	0,30	2,96	0,00
Autoconfiança	-0,10	-0,14	-1,01	0,31	-0,07	-0,08	-0,65	0,51
Autocontrolo	0,03	0,04	0,35	0,73	-0,05	-0,06	-0,61	0,54
CapResolProb	0,06	0,08	0,55	0,58	-0,09	-0,10	-0,80	0,42
Comunicação	0,15	0,20	1,58	0,12	0,15	0,17	1,55	0,12
Assertividade	-0,07	-0,09	-0,66	0,51	0,09	0,10	0,85	0,39
Coragem	-0,01	-0,02	-0,17	0,87	-0,09	-0,11	-1,06	0,29
DesenvolOutros	-0,03	-0,05	-0,34	0,73	0,03	0,03	0,25	0,80
Empatia	0,15	0,21	1,54	0,12	0,13	0,16	1,35	0,18
Lid Participativa	-0,09	-0,12	-0,93	0,35	-0,02	-0,03	-0,22	0,82
Lid Delegação	-0,02	-0,02	-0,29	0,77	0,02	0,02	0,33	0,74
FlexAdapt	-0,04	-0,06	-0,42	0,67	-0,18	-0,21	-1,82	0,07
TrabEquipa	0,08	0,12	0,71	0,48	0,21	0,26	1,72	0,09
GestConf	-0,03	-0,04	-0,24	0,81	0,07	0,08	0,57	0,57
InfExemplo	0,04	0,06	0,45	0,65	0,04	0,06	0,51	0,61
Orien Tarefa	0,00	-0,01	-0,04	0,97	-0,16	-0,19	-1,50	0,13
RFPV	0,03	0,04	0,31	0,76	-0,05	-0,06	-0,50	0,62
RelInt	-0,12	-0,18	-1,24	0,22	0,17	0,21	1,61	0,11
Tdecisão	-0,05	-0,07	-0,46	0,64	0,01	0,01	0,10	0,92
Transparência	0,02	0,03	0,30	0,77	0,10	0,12	1,14	0,26
Visão	0,11	0,16	1,25	0,21	-0,12	-0,14	-1,19	0,23
Proatividade	0,11	0,15	1,17	0,24	0,18	0,22	1,88	0,06
	R= 0,409; R2=0,167; R2 Ajustado=0,104				R= 0,587; R2=0,345; R2 Ajustado=0,295			

Tabela n.º 23 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "assertivo" e "afável".

Variável Preditiva	Variáveis Dependentes							
	Atencioso				Indiferente			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	-0,06	-0,07	-0,54	0,59	-0,01	0,00	-0,04	0,97
Oentusiasmo	-0,10	-0,13	-0,96	0,34	-0,16	-0,15	-1,17	0,24
AberturaMul	0,18	0,23	2,30	0,02	0,14	0,13	1,37	0,17
OrientRH	0,22	0,27	1,94	0,05	0,13	0,12	0,90	0,37
Consideração	-0,35	-0,43	-3,41	0,00	-0,45	-0,41	-3,43	0,00
ApTecProf	0,04	0,05	0,47	0,64	-0,04	-0,03	-0,32	0,75
Autoconfiança	-0,09	-0,11	-0,82	0,42	-0,19	-0,18	-1,33	0,18
Autocontrolo	0,08	0,12	1,05	0,29	0,15	0,16	1,46	0,14
CapResolProb	-0,15	-0,20	-1,38	0,17	0,18	0,17	1,23	0,22
Comunicação	0,18	0,23	1,80	0,07	0,16	0,15	1,25	0,21
Assertividade	0,07	0,09	0,66	0,51	-0,05	-0,04	-0,34	0,74
Coragem	-0,14	-0,18	-1,57	0,12	-0,34	-0,31	-2,94	0,00
DesenvolOutros	0,17	0,22	1,64	0,10	0,01	0,01	0,09	0,93
Empatia	0,11	0,15	1,06	0,29	0,11	0,11	0,83	0,41
Lid Participativa	0,03	0,04	0,33	0,74	-0,25	-0,24	-1,94	0,05
Lid Delegação	0,07	0,10	1,26	0,21	0,11	0,12	1,50	0,13
FlexAdapt	0,07	0,09	0,72	0,47	0,05	0,05	0,38	0,71
TrabEquipa	-0,02	-0,02	-0,14	0,89	-0,22	-0,22	-1,38	0,17
GestConf	-0,15	-0,20	-1,18	0,24	-0,06	-0,06	-0,35	0,72
InfExemplo	0,09	0,13	1,03	0,30	0,12	0,12	1,03	0,30
Orien Tarefa	0,07	0,09	0,65	0,52	0,16	0,16	1,14	0,25
RFPV	-0,24	-0,32	-2,23	0,03	-0,09	-0,09	-0,63	0,53
RelInt	-0,28	-0,37	-2,50	0,01	-0,48	-0,47	-3,37	0,00
Tdecisão	0,06	0,08	0,52	0,60	0,29	0,28	1,91	0,06
Transparência	0,24	0,31	2,60	0,01	0,29	0,28	2,49	0,01
Visão	0,05	0,07	0,51	0,61	0,08	0,08	0,64	0,52
Proatividade	-0,07	-0,09	-0,72	0,47	0,04	0,04	0,28	0,78
	R= 0,394; R2=0,155; R2 Ajustado=0,091				R= 0,489; R2=0,239; R2 Ajustado=0,181			

Tabela n.º 24 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "insensível" e "introvertido".

Variável Preditiva	Variáveis Dependentes							
	Insensível				Introvertido			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	0,08	0,07	0,53	0,60	-0,09	-0,12	-0,86	0,39
Oentusiasmo	-0,20	-0,17	-1,28	0,20	-0,06	-0,07	-0,55	0,58
AberturaMul	0,10	0,08	0,83	0,40	0,08	0,10	1,04	0,30
OrientRH	0,12	0,10	0,75	0,45	0,12	0,15	1,05	0,29
Consideração	-0,45	-0,38	-2,99	0,00	-0,32	-0,39	-3,02	0,00
ApTecProf	0,03	0,03	0,26	0,79	0,01	0,01	0,09	0,93
Autoconfiança	0,01	0,01	0,07	0,94	-0,04	-0,05	-0,36	0,72
Autocontrolo	0,08	0,08	0,71	0,48	0,10	0,14	1,20	0,23
CapResolProb	0,05	0,04	0,30	0,77	0,05	0,06	0,40	0,69
Comunicação	0,01	0,01	0,07	0,95	-0,01	-0,01	-0,07	0,95
Assertividade	-0,07	-0,06	-0,41	0,68	0,18	0,22	1,55	0,12
Coragem	-0,14	-0,12	-1,10	0,27	-0,29	-0,36	-3,19	0,00
DesenvolOutros	-0,07	-0,06	-0,47	0,64	0,09	0,11	0,82	0,41
Empatia	0,19	0,17	1,21	0,23	0,04	0,05	0,34	0,74
Lid Participativa	-0,19	-0,16	-1,24	0,22	-0,13	-0,17	-1,28	0,20
Lid Delegação	0,13	0,12	1,52	0,13	0,03	0,05	0,58	0,56
FlexAdapt	0,06	0,05	0,41	0,68	-0,04	-0,05	-0,40	0,69
TrabEquipa	-0,12	-0,11	-0,64	0,52	0,02	0,03	0,17	0,86
GestConf	-0,06	-0,05	-0,30	0,76	-0,07	-0,09	-0,56	0,57
InfExemplo	0,07	0,06	0,53	0,60	0,03	0,05	0,37	0,71
Orien Tarefa	0,07	0,06	0,41	0,68	0,12	0,16	1,12	0,26
RFPV	-0,07	-0,06	-0,42	0,68	-0,22	-0,29	-1,99	0,05
RelInt	-0,47	-0,43	-2,90	0,00	-0,24	-0,31	-2,09	0,04
Tdecisão	0,18	0,16	1,06	0,29	0,25	0,32	2,04	0,04
Transparência	0,34	0,30	2,57	0,01	0,21	0,28	2,31	0,02
Visão	0,11	0,10	0,76	0,45	0,11	0,13	1,03	0,31
Proatividade	-0,12	-0,11	-0,80	0,43	0,01	0,01	0,08	0,93
	R= 0,393; R2=0,155; R2 Ajustado=0,091				R= 0,372; R2=0,139; R2 Ajustado=0,073			

Tabela n.º25 - Regressão linear múltipla entre as competências de liderança e as dimensões do IPC "manipulador" e "agradável"

Variável Preditiva	Variáveis Dependentes							
	Manipulador				Agradável			
	B	Beta	t	Sig.	B	Beta	t	Sig.
DetPeserv	0,06	0,05	0,40	0,69	-0,11	-0,13	-1,00	0,32
Oentusiasmo	-0,08	-0,08	-0,62	0,54	-0,15	-0,16	-1,34	0,18
AberturaMul	0,13	0,13	1,35	0,18	0,16	0,18	1,95	0,05
OrientRH	0,21	0,19	1,44	0,15	0,29	0,31	2,43	0,02
Consideração	-0,51	-0,47	-3,87	0,00	-0,01	-0,01	-0,06	0,96
ApTecProf	-0,06	-0,06	-0,54	0,59	0,00	0,00	0,02	0,99
Autoconfiança	-0,09	-0,09	-0,64	0,52	0,11	0,11	0,89	0,38
Autocontrolo	0,13	0,14	1,30	0,19	-0,09	-0,11	-1,10	0,27
CapResolProb	0,03	0,03	0,24	0,81	0,04	0,04	0,32	0,75
Comunicação	-0,07	-0,07	-0,56	0,58	0,20	0,21	1,82	0,07
Assertividade	0,15	0,14	1,01	0,31	-0,05	-0,06	-0,46	0,65
Coragem	-0,11	-0,11	-0,98	0,33	-0,09	-0,10	-0,99	0,32
DesenvolOutros	-0,15	-0,15	-1,12	0,26	0,07	0,08	0,66	0,51
Empatia	0,11	0,11	0,84	0,40	0,04	0,05	0,37	0,71
Lid Participativa	-0,06	-0,06	-0,44	0,66	0,02	0,03	0,23	0,82
Lid Delegação	0,06	0,06	0,77	0,44	0,03	0,04	0,48	0,63
FlexAdapt	0,17	0,16	1,26	0,21	-0,15	-0,16	-1,36	0,17
TrabEquipa	-0,02	-0,02	-0,15	0,88	0,18	0,21	1,35	0,18
GestConf	-0,23	-0,22	-1,36	0,18	0,00	0,00	0,03	0,98
InfExemplo	0,10	0,10	0,86	0,39	0,01	0,01	0,09	0,93
Orien Tarefa	0,15	0,15	1,09	0,28	-0,04	-0,05	-0,36	0,72
RFPV	-0,21	-0,22	-1,54	0,12	0,09	0,11	0,80	0,43
RelInt	-0,42	-0,42	-2,97	0,00	0,10	0,12	0,85	0,39
Tdecisão	0,09	0,08	0,56	0,57	-0,15	-0,16	-1,17	0,24
Transparência	0,13	0,13	1,13	0,26	-0,05	-0,05	-0,47	0,64
Visão	0,20	0,19	1,53	0,13	0,06	0,06	0,54	0,59
Proatividade	-0,02	-0,02	-0,16	0,87	-0,04	-0,04	-0,36	0,72
	R= 0,454; R2=0,206; R2 Ajustado=0,146				R= 0,541; R2=0,293; R2 Ajustado=0,240			

APÊNDICE H – DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS

Tabela n.º 26 - Diferenças significativas entre as competências de liderança quanto ao tipo de avaliação

Variável de Agrupamento	Variáveis de Teste	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Tipo de Avaliação	DetPeserv	1900,00	70535,00	-2,10	0,04
	Oentusiasmo	2027,50	70662,50	-1,80	0,07
	AberturaMul	2158,00	70793,00	-1,49	0,14
	OrientRH	2609,50	71244,50	-0,40	0,69
	Consideração	2219,00	70854,00	-1,34	0,18
	ApTecProf	2305,00	70940,00	-1,13	0,26
	Autoconfiança	1527,50	70162,50	-3,01	0,00
	Autocontrolo	2375,00	71010,00	-0,96	0,34
	CapResolProb	2161,50	70796,50	-1,47	0,14
	Comunicação	2177,00	70812,00	-1,44	0,15
	Assertividade	2374,50	71009,50	-0,97	0,33
	Coragem	1655,50	70290,50	-2,69	0,01
	DesenvolOutros	2227,00	70862,00	-1,33	0,18
	Empatia	2140,00	70775,00	-1,53	0,13
	Lid Participativa	2404,50	71039,50	-0,89	0,37
	Lid Delegação	1440,50	1560,50	-3,19	0,00
	FlexAdapt	2336,50	70971,50	-1,06	0,29
	TrabEquipa	2075,00	70710,00	-1,69	0,09
	GestConf	2077,00	70712,00	-1,68	0,09
	InfExemplo	1633,50	70268,50	-2,74	0,01
	Orien Tarefa	2276,00	70911,00	-1,20	0,23
	RFPV	1775,00	70410,00	-2,41	0,02
	RelInt	2032,50	70667,50	-1,79	0,07
	Tdecisão	2119,50	70754,50	-1,58	0,11
	Transparência	1634,50	70269,50	-2,74	0,01
	Visão	2504,50	71139,50	-0,65	0,51
Proatividade	1850,00	70485,00	-2,23	0,03	

Tabela n.º 27 - Diferenças significativas (teste de Kruskal Wallis) entre as competências de liderança quanto ao posto territorial.

	H de Kruskal-Wallis	Significância Sig.
DetPeserv	85,90	0,00
Oentusiasmo	96,23	0,00
AberturaMul	79,88	0,00
OrientRH	84,82	0,00
Consideração	84,12	0,00
ApTecProf	77,16	0,00
Autoconfiança	90,62	0,00
Autocontrolo	80,61	0,00
CapResolProb	89,73	0,00
Comunicação	88,00	0,00
Assertividade	88,28	0,00
Coragem	90,11	0,00
DesenvolOutros	87,94	0,00
Empatia	93,06	0,00
Lid Participativa	94,35	0,00
Lid Delegação	71,37	0,00
FlexAdapt	107,48	0,00
TrabEquipa	102,84	0,00
GestConf	101,94	0,00
InfExemplo	109,69	0,00
Orien Tarefa	86,85	0,00
RFPV	99,11	0,00
RelInt	95,79	0,00
Tdecisão	99,17	0,00
Transparência	65,30	0,00
Visão	86,79	0,00
Proatividade	101,64	0,00

Tabela n.º 28 - Diferenças significativas (teste de Wilcoxon-Mann-Whitman) entre as dimensões do IPC quanto ao tipo de avaliação.

	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Extrovertido	2608,00	71243,00	-0,40	0,69
Dominante	2226,50	70861,50	-1,31	0,19
Tímido	2506,00	2626,00	-0,64	0,52
Caloroso	2681,50	2801,50	-0,22	0,82
Atencioso	1925,50	2045,50	-2,02	0,04
Indiferente	2603,00	2723,00	-0,41	0,68
Assertivo	2663,50	2783,50	-0,27	0,79
Afável	2737,00	71372,00	-0,09	0,93
Insensível	2498,00	71133,00	-0,66	0,51
Introverso	2680,00	2800,00	-0,23	0,82
Manipulador	1940,50	2060,50	-1,98	0,05
Agradável	2470,50	2590,50	-0,72	0,47

Tabela n.º 29 - Diferenças significativas (teste de Kruskal Wallis) entre as dimensões do IPC quanto ao posto territorial.

	Extravertido	Dominante	Tímido	Caloroso	Atencioso	Indiferente	Assertivo	Afável	Insensível	Introvertido	Manipulador	Agradável
H de Kruskal-Wallis	82,12	52,79	60,11	99,41	47,24	115,96	51,50	101,89	100,03	81,19	77,45	67,96
Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO A – ICEBERG DE COMPETÊNCIAS

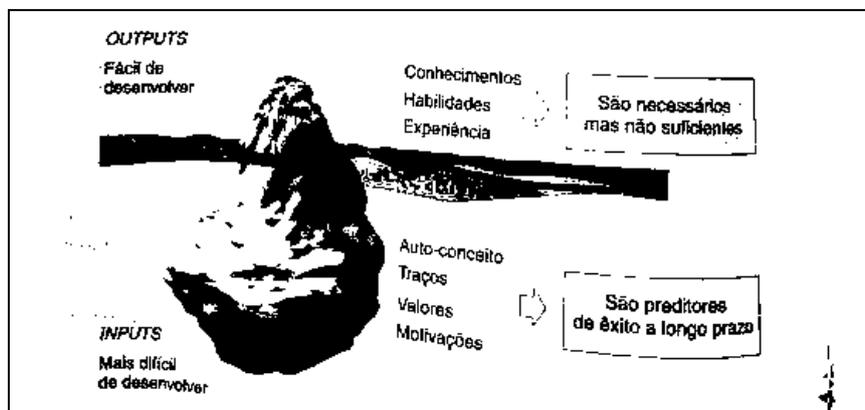


Figura n.º 21 - Iceberg de competências.
Fonte: Adaptado de (Fortin, 2009, p. 100).

ANEXO B – DOMÍNIOS E TIPOS DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA



Figura n.º 22 – Domínios e tipos de competências de liderança.

Fonte: Rouco (2012).

ANEXO C – EIXOS DO INTERPERSONAL CIRCUMPLEX

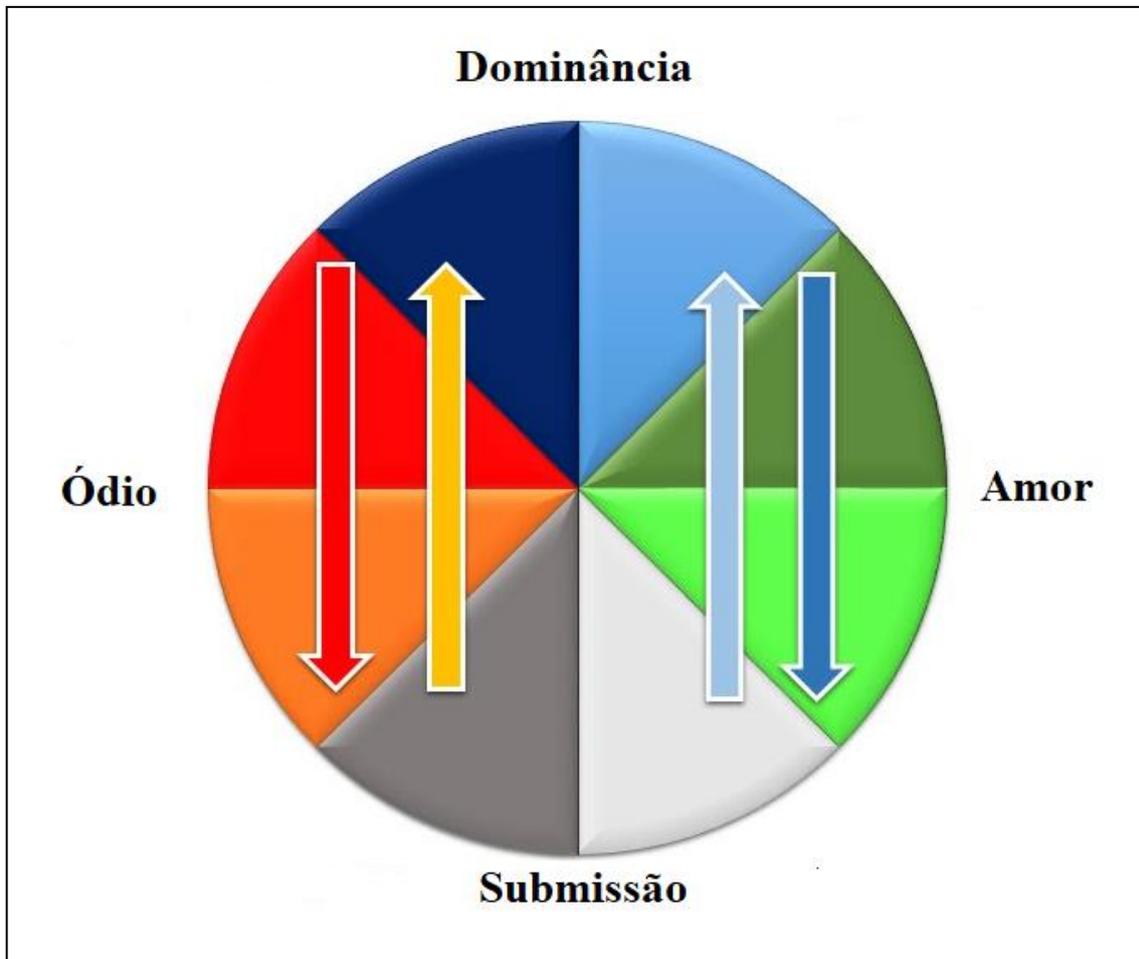


Figura n.º 23 – Eixos do *Interpersonal Circumplex*.

Fonte: Adaptado de <https://www.van-haafden.nl/communication/rose-of-leary>.