



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

**Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão de Empresas**

**RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO BIG FIVE,
AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, A
SATISFAÇÃO E O ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO
DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO DA
CADEIA DE FARMÁCIAS GRUPO AMORIM**

Dissertação apresentada a provas públicas para obtenção do grau de Mestre,
orientado pelo orientador Professor Doutor José Carlos Dias Rouco.

Micael Alves, A22100001



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

**Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas**

**RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO BIG FIVE,
AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, A
SATISFAÇÃO E O ESFORÇO
EXTRAORDINÁRIO DOS COLABORADORES:
ESTUDO DE CASO DA CADEIA DE FARMÁCIAS
GRUPO AMORIM**

VERSÃO FINAL

Dissertação apresentada a provas públicas no dia 17/06/2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 834/2024, de 16 de maio de 2024, com a seguinte composição:
Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Arguente: Prof.(ª) Doutora Paula Cristina Nunes Figueiredo
Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco
para a obtenção de Grau de Mestre no curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Carlos Rouco

Micael Alves

2024

Dedico este trabalho à minha família

“So the problem is not so much
to see what nobody has yet
seen, as to think what nobody
has yet thought concerning that
which everybody sees.”

Arthur Schopenhauer

Agradecimentos

Quero expressar o meu sincero agradecimento a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão da minha tese.

Em primeiro lugar, reconheço e agradeço à instituição Universidade Lusófona pela infraestrutura, recursos e oportunidades proporcionadas ao longo deste percurso académico. Quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, pela orientação constante, paciência e valiosos insights ao longo deste processo. A sua experiência e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha família e amigos, expresso a minha profunda gratidão pelo incentivo constante e pelo apoio emocional durante todo este período.

Por fim, agradeço aos colegas de curso, que partilharam ideias, experiências e conhecimentos, criando um ambiente académico enriquecedor.

Resumo

Apesar de se discutir extensivamente a liderança nos dias de hoje, este fenómeno ainda carece de uma análise contínua e atualizada. Quando se entrelaça a liderança com a psicologia da personalidade, a questão torna-se particularmente interessante e desafiante. A combinação destes temas permite compreender de que forma a personalidade influencia a liderança, abrangendo competências, satisfação e esforços resultantes. O objetivo geral da investigação passa por verificar se existem tendências no que diz respeito à relação entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança, a satisfação dos colaboradores e o esforço extraordinário, de modo a aprimorar o processo de seleção da direção técnica e potenciar o exercício da liderança.

O ponto de partida desta pesquisa foi uma revisão de literatura centrada na liderança e no modelo dos cinco fatores, conhecido como Big Five. Esta revisão orientou a escolha dos métodos de investigação mais apropriados. Na fase prática, adotou-se uma abordagem quantitativa, utilizando o modelo de competências de Rouco e o Big Five Inventory. Os questionários foram aplicados a uma amostra de 69 colaboradores do Grupo Amorim Saúde.

A análise dos dados revelou que a abertura a novas experiências se relaciona com as competências de liderança.

Quanto à satisfação e esforço extraordinário, foi possível verificar uma relação significativa estatisticamente com a abertura a novas experiências. Adicionalmente, as competências de liderança estão relacionadas com os fatores critério, especialmente a determinação e a proatividade.

Em síntese, a pesquisa procurou evidenciar tendências no que diz respeito à relação entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança, a satisfação dos colaboradores e o esforço extraordinário que podem melhorar o processo de seleção para cargos de liderança no Grupo Amorim Saúde, promovendo, assim, uma liderança mais eficiente dentro da organização.

Palavras-chave: Liderança, Competências, Big Five, Satisfação, Esforço extraordinário

Abstract

Despite extensive discussions on leadership in today's world, this phenomenon still lacks continuous and updated analysis. When intertwining leadership with personality psychology, the issue becomes particularly interesting and challenging. The combination of these themes allows us to understand how personality influences leadership, encompassing skills, satisfaction, and resulting efforts. The general objective of the research is to examine whether there are trends regarding the relationship between the dimensions of the Big Five, leadership competencies, employee satisfaction, and extraordinary effort, in order to enhance the technical leadership selection process and maximize the exercise of leadership.

The starting point of this research was a literature review focused on leadership and the five-factor model known as the Big Five. This review guided the choice of the most appropriate research methods. In the practical phase, a quantitative approach was adopted, using Rouco's competency model and the Big Five Inventory. Questionnaires were administered to a sample of 69 employees from Grupo Amorim Saúde.

Data analysis revealed that openness to new experiences is related to leadership competencies. Regarding satisfaction and extraordinary effort, a statistically significant relationship with openness to new experiences was observed. Additionally, leadership competencies are related to criterion factors, especially determination and proactivity.

In summary, the research sought to highlight trends concerning the relationship between the Big Five dimensions, leadership competencies, employee satisfaction, and extraordinary effort, which can improve the selection process for leadership positions at the Amorim Saúde Group, thereby promoting more effective leadership within the organization.

Keywords: Leadership, Competencies, Big Five, Satisfaction, Extraordinary Effort

Índice

Resumo	VI
Abstract	VII
Introdução	1
1 Enquadramento teórico	6
1.1 Conceito de liderança	6
1.2 A liderança como traços de personalidade	8
1.3 Competências de liderança	9
1.4 O Big Five	11
1.4.1 Abertura a novas experiências	12
1.4.2 Conscienciosidade	13
1.4.3 Extroversão	14
1.4.4 Amabilidade	14
1.4.5 Neuroticismo	15
1.4.6 Instrumentos de medida do Big Five	16
1.4.7 Validade preditiva do Big Five	18
2 Metodologia de investigação	22
2.1 Procedimentos e desenho da investigação	22
2.2 Problema, método de abordagem e justificação	24
2.3 Procedimento de pesquisa	24
2.3.1 Inquéritos por questionário	24
2.4 Estrutura organizacional do Grupo Amorim Saúde	27
2.4.1 Enquadramento	27
2.4.2 Missão	27
2.4.3 O Processo de seleção	27
2.4.4 O Papel dos cargos de direção	28
2.4.5 Amostra	28
2.4.6 Pesquisa e recolha de dados (meios e procedimentos)	31
3 Apresentação, análise e discussão dos resultados	32
3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra	32
3.2 Análise estatística descritiva das variáveis em estudo	34
3.2.1 Análise estatística descritiva de acordo com o género	34
3.2.2 Análise estatística descritiva de acordo com a idade	35

3.2.3	Análise estatística descritiva de acordo com a função	38
3.3	Análise correlativa entre as variáveis em estudo	41
3.3.1	Análise correlativa entre o Big Five e as competências	42
3.3.2	Análise correlativa entre as competências de liderança e os fatores critério	45
3.3.3	Análise correlativa entre o Big Five e os fatores critério	49
3.4	Síntese conclusiva	51
4	Conclusões e recomendações	53
4.1	Limitações de investigação	54
	Referências bibliográficas	55
	Anexos	I
A	Questionários	I
A.1	I Parte - Sociodemográficos	I
A.2	II Parte - Big Five Inventory (Costa & McCrae, 1988)	II
A.3	III Parte - competências de liderança – competências pessoal- cognitivas (Rouco, 2012)	II

Lista de Figuras

1	Pergunta de partida, objetivos e metodologia de investigação.	3
2	Modelo estrutural da investigação.	4
3	Circumplex interpessoal.	9
4	Modelo de competências de Rouco (2012).	11
5	Desenho de investigação.	23
6	Pergunta de partida e hipóteses de investigação.	24
7	Distribuição dos colaboradores por género.	32
8	Distribuição dos colaboradores por idade.	33
9	Distribuição dos colaboradores por função.	33

Lista de Tabelas

1	Tipologia das definições de liderança.	7
2	Descrição das dimensões do Big Five.	13
3	Resumo das relações entre o Big Five e a liderança. Adaptado de Barbosa (2018).	19
4	Consistência interna das competências de liderança.	26
5	Consistência interna dos fatores critério.	26
6	Chave do Big Five.	26
7	Consistência interna do Big Five.	27
8	Principais funções e responsabilidades	29
9	Estrutura do Grupo Amorim Saúde.	30
10	Distribuição da amostra da investigação.	30
11	Análise descritiva de acordo com o género.	35
12	Análise descritiva de acordo com a idade (Parte 1).	37
13	Análise descritiva de acordo com a idade (Parte 2).	38
14	Análise descritiva de acordo com a função (Parte 1)	40
15	Análise descritiva de acordo com a função (Parte 2)	41
16	Correlações entre os traços de personalidade - Parte 1	43
17	Correlações entre os traços de personalidade - Parte 2	44
17	Correlações entre os traços de personalidade - Parte 3	44
18	Competências vs satisfação (Parte 1).	47
19	Competências vs satisfação (Parte 2).	47
20	Competências vs esforço extraordinário (Parte 1).	48
21	Competências vs esforço extraordinário (Parte 2).	49
22	Big Five vs satisfação (Parte 1).	50
23	Big Five vs satisfação (Parte 2).	50
24	Big Five vs esforço extraordinário (Parte 1).	51
25	Big Five vs esforço extraordinário (Parte 2).	51

Introdução

O Trabalho de Investigação, enquadrado no plano curricular do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona, tem como tema: "Relação entre as dimensões do Big Five, as Competências de Liderança e a Satisfação dos Colaboradores: Estudo de Caso da Cadeia de Farmácias Grupo Amorim Saúde".

Uma análise da relação entre as dimensões do Big Five (traços de personalidade), competências de liderança, satisfação e o esforço extraordinário dos colaboradores será realizada na cadeia de farmácias Grupo Amorim Saúde, com o objetivo de determinar quais dimensões do Big Five que estão relacionadas e podem ajudar a direção técnica a exercer melhor as funções da liderança. Caso se verifique que as dimensões do Big Five predizem competências de liderança, será possível aprimorar o processo de seleção da direção técnica.

O tema foi escolhido com base nas motivações do investigador nas principais áreas de investigação, em primeiro, a liderança como componente essencial na gestão de recursos humanos, e segundo, a psicologia como o estudo e análise de processos e comportamentos individuais e grupais. A escolha de uma farmácia deve-se ao facto de ser uma profissão complexa que exige uma ampla gama de habilidades e atributos. Os farmacêuticos devem ser capazes de fornecer aconselhamento farmacêutico, gerir toda a área associada aos medicamentos entre outras tarefas técnicas. Eles também devem ser capazes de se comunicar eficazmente com pacientes, colegas e outros profissionais de saúde. Os traços personalidade podem desempenhar um papel importante na determinação de como os farmacêuticos podem desempenham essas tarefas. O estudo do Big Five, das competências e da satisfação e esforço extraordinário em farmácias pode ajudar a melhorar a compreensão da profissão e a desenvolver intervenções para melhorar o desempenho dos farmacêuticos. Por exemplo, os resultados da investigação podem ser usados para desenvolver programas de treino e desenvolvimentos personalizados para os farmacêuticos (Pereira, 2017).

A escolha da cadeia de farmácias Grupo Amorim Saúde deve-se, por um lado, ao facto do Grupo Amorim pautar-se por valores como responsabilidade, solidariedade, cooperação, espírito de equipa e apostar fortemente na formação continua e acompanhamento das equipas. Por outro lado, o facto de ser um estabelecimento de saúde e poder contribuir positivamente para um melhor desempenho do mesmo, tem um significado acrescido tendo em conta o *background* de licenciatura e os interesses do Investigador.

Com o tema escolhido, colocou-se a seguinte pergunta de partida (PP): **Existe relação entre as dimensões do Big Five, as Competências de Liderança e a Satisfação dos Colaboradores, na Cadeia de Farmácias Grupo Amorim?**

O objetivo geral da investigação passa por verificar se existem tendências no que diz respeito à relação entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança, a satisfação dos colaboradores e o esforço extraordinário, de modo a aprimorar o processo de seleção da direção técnica e potenciar o exercício da liderança. Associado a este objetivo também se pretende chegar a objetivos específicos (OE):

1. Perceber quais as dimensões do modelo Big Five que caracterizam os traços de personalidade mais comuns na cadeia de farmácias do Grupo Amorim Saúde;
2. Perceber quais as competências de liderança que predizem a satisfação e o esforço extraordinário dos colaboradores;
3. Perceber qual a relação entre o modelo do Big Five e as competências de liderança;
4. Perceber qual a relação entre o modelo do Big Five e a satisfação dos colaboradores;

De forma a clarificar os objetivos de investigação e a metodologia seguida, apresenta-se o seguinte esquema na Figura 1.

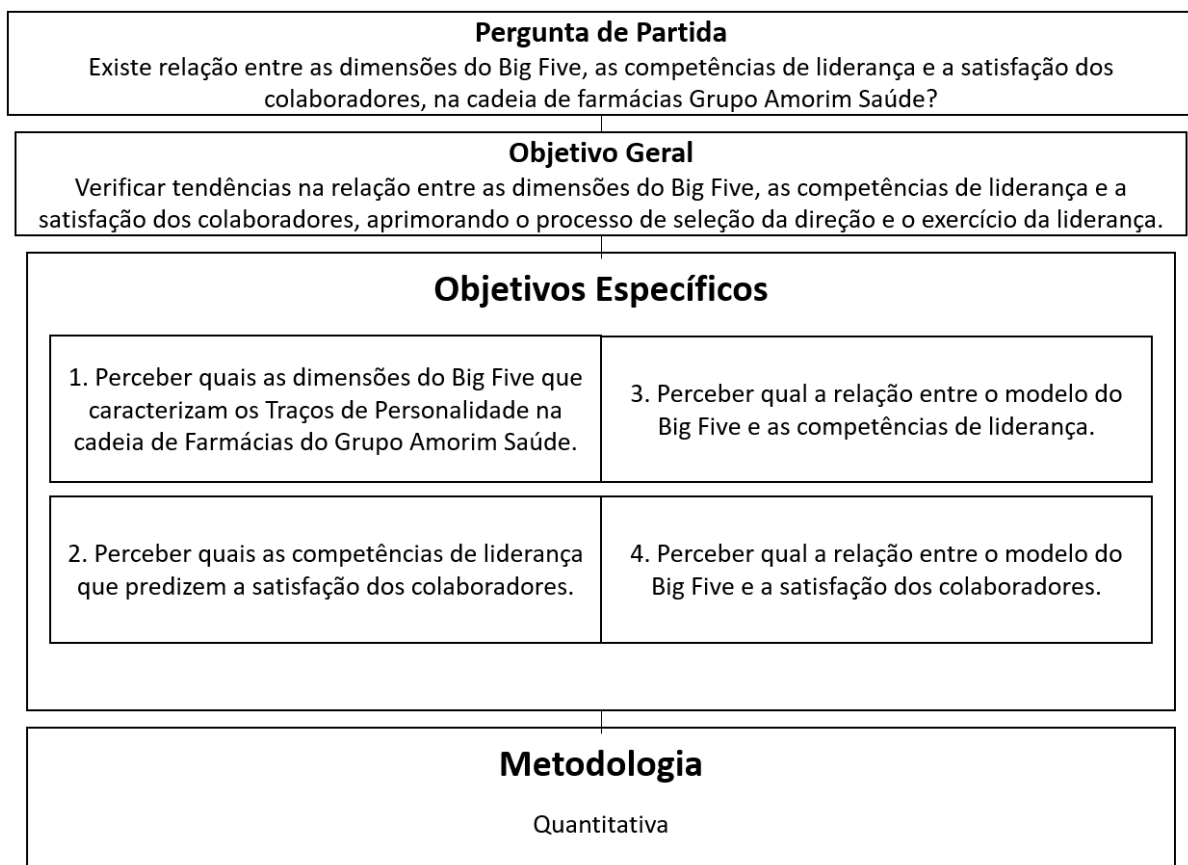


Figura 1: Pergunta de partida, objetivos e metodologia de investigação.

De forma a ter uma visão mais gráfica do modelo estrutural da investigação, formulou-se a seguinte figura:

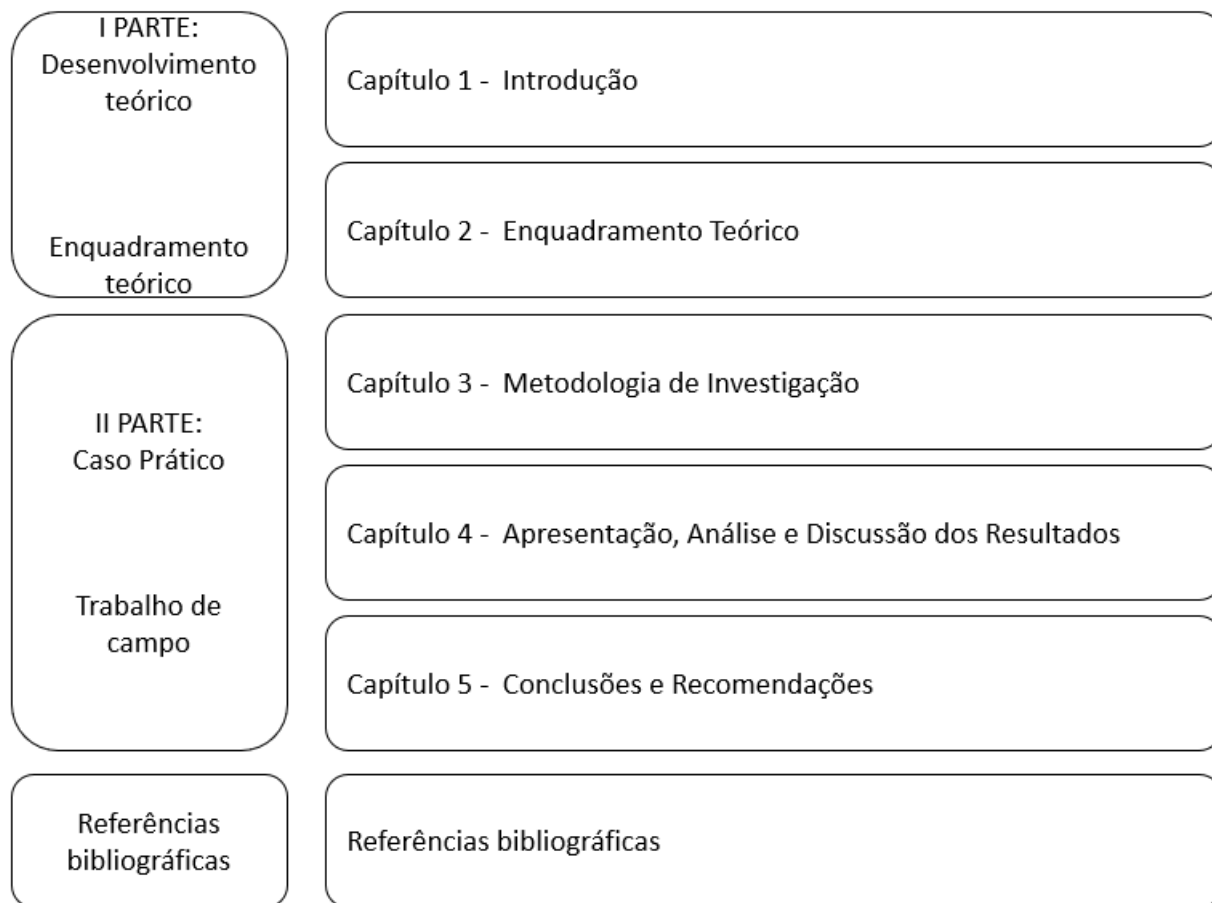


Figura 2: Modelo estrutural da investigação.

O presente estudo está dividido em seis secções, sendo a primeira intitulada introdução onde se faz um enquadramento do estudo. A segunda secção é o enquadramento teórico e onde se descreve o conceito de liderança, competências de liderança e o modelo Big Five. A terceira secção, discute a metodologia da investigação, onde se relata como foi realizada a investigação, a recolha de dados e o método de tratamento de dados. A quarta secção centra-se na apresentação, análise e discussão dos resultados. É também neste capítulo que se verifica a relação entre os resultados obtidos e a literatura.

Por fim, a quinta secção revela as conclusões e recomendações da presente inves-

tigação. É nesta fase, que são verificadas as hipóteses de investigação levantadas, onde são respondidas as perguntas de partida, e onde são evidenciadas as limitações da investigação, bem como, as sugestões para futuras investigações e, a sexta secção diz respeito às referências bibliográficas onde estão descritas todas as fontes consultadas e que contribuem para o suporte científico da investigação.

1 Enquadramento teórico

1.1 Conceito de liderança

Desde o início do século XX, a liderança evoluiu significativamente em todos os aspetos dos negócios; no entanto, a forma como as pessoas lideram mudou drasticamente ao longo do tempo.

De acordo com Burns, o conceito de liderança inclui o desenvolvimento de uma moral elevada, o estímulo intelectual, a inspiração, uma visão e um conjunto de valores éticos para guiar as pessoas em direção ao sucesso pessoal e profissional (Burns, 2021).

De acordo com Kinicki e Kreitner, liderança é o processo de exercitar influência sobre outras pessoas para que elas façam um esforço voluntário para alcançar objetivos comuns (Kinicki & Kreitner, 2006).

Avolio define liderança como um relacionamento sistémico em que não existe líder se não existirem seguidores. Com base nessa visão, o foco da liderança deve ser no que os seguidores fazem ou pensam, em vez de ser no comportamento do líder (W. Li, 2022).

Aos olhos de Bass (1990), a liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros, ou seja, toda a vez que algum dos membros muda o seu comportamento, estamos perante uma liderança bem-sucedida. Quando os membros são reforçados por terem alterado os esses comportamentos, presenciamos uma liderança eficaz (Feng, 2024).

Pelo facto da liderança ser um fenómeno social, esta exige uma relação entre as pessoas e a presença de indivíduos com capacidade de exercer influência. No âmbito profissional, também é possível destacar algumas outras características, como a capacidade do gestor influenciar os outros para que todos trabalhem de forma a atender as necessidades da empresa (Zhu, 2023). Daí surge o conceito de que um bom líder é aquele que “consegue fazer com que as pessoas façam aquilo que elas não fariam sem a presença do líder” (Bass, 1990).

Para Chiavenato, a liderança era como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”, citado por Barbosa (2018). Já para Maxwell (2007), com o objetivo de alcançar as reais necessidades de um grupo, o líder é capaz de influenciar, através de um esforço consciente. Mais recentemente, Rouco (2012) definiu liderança como “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos”. De forma a resumir as definições de liderança é apresentada a Tabela 1:

Tabela 1: Tipologia das definições de liderança.

Tipo	Definição
Traços de personalidade	Combinação de traços que permite a um indivíduo influenciar os outros
Promoção da concordância	Habilidade para materializar a vontade do líder e induzir a obediência nos seguidores
Exercício de influência	Habilidade para influenciar a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros
Ato ou comportamento	Ações que um indivíduo realiza para dirigir os outros
Forma de persuasão	Habilidade para influenciar os outros através do apelo às emoções
Relação de poder	Relacionamento diferencial do poder entre os membros de um grupo
Realização de objetivos	Realização de objetivos e satisfação das necessidades do grupo
Efeito emergente de interacção	Processo de estímulos mútuos que dá energia renovada na perseguição de uma causa comum
Papel diferenciado	Cada indivíduo ocupa a sua posição no grupo em que é esperado que desempenhe um papel
Iniciação da estrutura	Habilidade para Iniciar e manter a estrutura do grupo

Fonte: Adaptado de (Rouco, 2012).

Apesar de existirem inúmeras definições, tendo em conta esta investigação, a tipologia de liderança explorada foi a combinação de traços que permite um indivíduo influenciar os outros, isto é, tipologia de traços de personalidade.

1.2 A liderança como traços de personalidade

A Liderança como Traços de Personalidade é uma teoria decorrente da Teoria do Grande Homem (*Great Man Theory*), de Thomas (Bert, 2016).

Esta teoria considera que o líder apresenta características inatas na sua personalidade capazes de influenciar os seus seguidores (Barbosa, 2018). Para Bowden (1926), citado em Gupta and Krishnan (2023), a quantidade de traços identificados no indivíduo relaciona-se com o grau de influência que este exerce sobre os outros.

Segundo Feng (2024), o líder é aquele que possui um grande número de traços favoráveis para o exercício da liderança. Com o tempo e com o aparecimento de personalidade como Martin Luther King ou Ghandi, esta teoria perdeu a sua validade do ponto de vista científico, visto que eram indivíduos carismáticos, contudo diferentes no que diz respeito à personalidade (Bryan & Barbarasa-Mihai, 2007).

Na visão de Stogdill (1974), para além dos traços era necessário atentar às relações entre o líder e os seguidores. Como tal, identificou traços preditores de competências de liderança, como por exemplo: o indivíduo ser ativo e enérgico (Características físicas); ter capacidade de julgamento de decisão, fluente comunicador (Inteligência); flexível, original, criativo, autoconfiante, ambicioso, decidido, seguro, resistente ao stress (Personalidade); ter orientação para os resultados, responsável (Trabalho); conduta ética, cooperativo, tático, diplomático, persuasivo (Características sociais) (Bass, 2023).

Kirkpatrick and Locke (1991) referem que é possível nascer líder ou eventualmente se tornar líder, no entanto o que é realmente claro é que os líderes se diferenciam dos restantes. Eles sugerem que o desejo de liderar, a honestidade e integridade, autoconfiança, as habilidades cognitivas e o conhecimento do negócio são as características individuais que os fazem distinguir.

O Circumplex é outra teoria da liderança que se concentra na interação entre duas dimensões: ascendência e afiliação. Essas dimensões são organizadas em oito octantes, ou secções, em um padrão circular. A teoria sugere que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem equilibrar essas duas dimensões de forma apropriada, como ilustra a Figura 3.

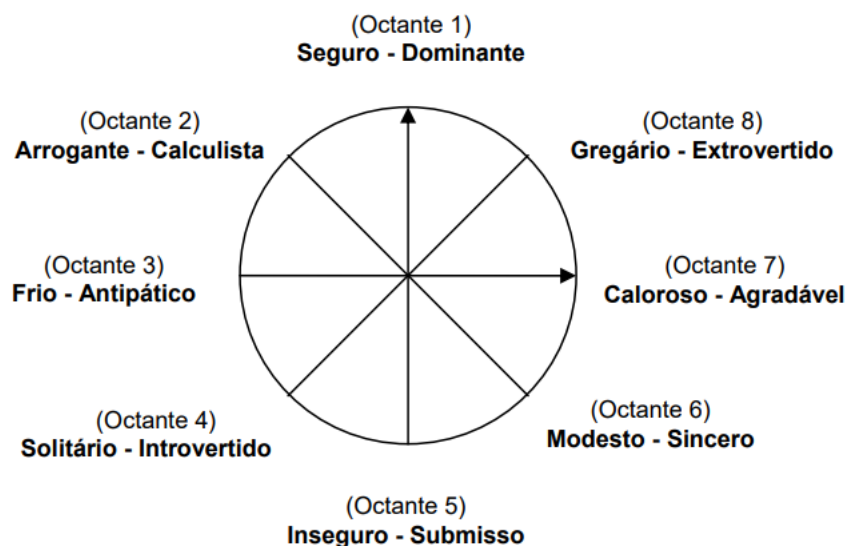


Figura 3: Circumplex interpessoal.

Fonte: Adaptado de W. Y. J. DeYoung Colin G. and Quilty (2013).

Para Rouco (2012), citado por Barbosa (2018), os traços de personalidade como a abertura a experiências novas, a amabilidade, a autoconfiança, o autocontrole, a consciência, a dominância, a empatia, a energia, a estabilidade emocional, a extroversão, a flexibilidade, a integridade e a inteligência podem ser considerados preditores da eficácia e do desempenho superior no exercício da liderança, segundo os estudos. Já para Tupes e Christal existem cinco fatores (Big Five) que se mostraram coerentes para a análise da personalidade (John, 2017).

No entender de Judge (2002), existe investigação suficiente que suporta a relação entre os traços de personalidade do Big Five e o exercício eficaz da Liderança .

1.3 Competências de liderança

Na literatura, é possível encontrar vários modelos de competências que contribuem para o desenvolvimento de liderança nas organizações (Figueiredo, 2018). A palavra competência deriva do latim *competere*, ou seja, “ser apropriado”. Este conceito teve origem na psicologia mencionando os traços de personalidade para responder às solicitações colocadas pelo ambiente.

A competência é definida como uma combinação de conhecimento, habilidades, aptidões e outras características individuais (incluindo motivação, traços de personalidade, autoestima, atitudes e crenças) que podem ser medidas e que contribuem

para um desempenho diferenciado (Rouco, 2012).

De forma a identificar as competências associadas à liderança, Petrie apresenta algumas competências essenciais: “*adaptability, selfawareness, boundary spanning, collaboration, network thinking, creativity, ability to think strategically and manage change effectively, systems thinkers*” (Petrie, 2014).

Em 1973, McClelland debateu o conceito de competências considerando-as como preditores significantes da performance e do sucesso dos trabalhadores (Bass, 2023).

Markus (2005) propõem três abordagens diferentes para agrupar os conceitos de competência: a abordagem educacional, a abordagem psicológica e a abordagem empresarial. A abordagem educacional lida com o desenvolvimento de competências e a procura por padrões. A abordagem psicológica concentra-se na identificação de competências através de relatórios comportamentais especializados baseados nos estudos de McClelland e Boyatzis. A abordagem empresarial é uma visão mais orientada para o negócio.

Para Stogdill (1974), citado em Bass (2023), as competências de liderança são: inteligência, criatividade, diplomacia, fluência de discurso, conhecimento das tarefas grupais, organização, persuasão e habilidade social.

Katz and Gurevitch (1973), citado em H. Li (2024), acreditam que um líder deve possuir habilidades técnicas específicas em determinada área, habilidades humanas para trabalhar com pessoas e compreender os seus comportamentos, motivações e atitudes, e habilidades conceptuais para pensar e trabalhar com ideias e visões para a organização e expressá-las de forma verbal e escrita, compreendendo os princípios económicos subjacentes à eficácia da organização.

Na visão de Potter (2001), as competências de liderança são: Capacidade de definição de direção, dar o exemplo, comunicação, alinhamento, conseguir trazer o melhor das pessoas, ser um agente de mudança, providenciar uma decisão numa situação de crise.

Aos olhos de Goleman (1998), as competências associadas à lideranças são: capacidade de reconhecimento e compreensão das suas próprias emoções e humores (auto consciência), capacidade de controlo dos impulsos (auto regulação), paixão pelo trabalho (motivação), capacidade de compreensão da composição emocional dos outros (empatia) e, por fim, capacidade de gestão de relações e construção de redes (habilidade social).

Para Burns, Smith e Ulrich, o líder deve ser capaz de envolver as partes interessadas na estratégia, criar estratégias para a organização e envolver a organização no processo de criação de estratégias. Deve ser capaz de gerenciar e liderar mudanças, garantir responsabilidade e construir equipes eficazes. Além disso, o líder deve reforçar a competência das pessoas e criar um ambiente de trabalho positivo. Deve ter

um plano de trabalho a longo prazo e ajudar as pessoas a gerenciar suas carreiras. Por fim, o líder deve ter energia pessoal e paixão (Burns, 2021).

Para Rouco (2012), as competências podem ser divididas em quatro tipologias (Figura 4 : pessoal-cognitivas (domínio de si próprio), sociais (domínio das relações com os outros), funcionais (domínio do trabalho, atividades e tarefas) e organizacionais (domínio da gestão). Este modelo resulta em 27 competências, distribuídas por estas tipologias e passou a ser o modelo de referência para a formação da Academia Militar Portuguesa.

Tipologia das competências			
Pessoal-cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacionais
Domínio das competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
• Coragem • Autoconfiança • Autocontrolo • Flexibilidade e adaptabilidade • Determinação e perseverança • Optimismo e entusiasmo • Consideração • Integridade • Transparência	• Carisma • Liderança participativa e envolvimento • Influência pela referência • Abertura à multiculturalidade • Reconhecimento, <i>feedback</i> positivo e valorização • Comunicação e assertividade • Coesão e trabalho de equipa • Desenvolvimento dos outros • Orientação para as relações humanas	• Tomada de decisão • Capacidade para resolver problemas • Aptidão técnica e profissional	• Visão • Gestão de conflitos • Avaliação organizacional • Orientação para a missão • Comando e direção

Figura 4: Modelo de competências de Rouco (2012).

Fonte: Barbosa (2018).

Após uma análise dos modelos acima apresentados, foi adotado como referencial o modelo de Rouco (2012), uma vez que se apresenta como o mais adequado e completo para enquadrar a presente investigação. Neste modelo, o foco foi na tipologia pessoal-cognitiva (domínio de si próprio) tendo em consideração a relação desta com a teoria dos traços de personalidade.

1.4 O Big Five

Ao longo dos anos, os investigadores tentaram identificar traços de personalidade como forma de analisar o comportamento das pessoas (Raad, 2000). Segundo Gomes and Hudson (2012), o modelo Big Five é um dos modelos mais importantes para explicar a personalidade humana e tem origem em duas tradições diferentes: a psicolexical e a de medida Raad (2000). Na primeira tradição, um dos principais

representantes é Goldberg (1992), que utiliza a terminologia *Big Five*. Já na segunda tradição, o termo utilizado é *Five Factor Model* (FFM), tendo como dois dos pesquisadores Costa and McCrae (1988).

De acordo com Raad (2000), citado em X. Wang (2023), no final da década de 1930, Gordon Allport e Henry Odbert, reuniram 18.000 palavras que descrevem a personalidade. A partir dessa lista gigante, eles encontraram os adjetivos que descreviam características não físicas, criando uma base de 4.500 palavras/traços.

Em 1946, o psicólogo Raymond Cattell aproveitou o computador para diminuir a lista de Allport e Odbert. Cattell conseguiu gerar 181 grupos de traços de personalidade e questionou às pessoas quais traços eram observados no mundo real (Raad, 2000).

No início da década de 1960, dois pesquisadores da Força Aérea dos Estados Unidos (EUA) continuaram o trabalho de Cattell. Tupes e Christal criaram um teste, oito grandes amostras, encontrando cinco fatores recorrentes. Então, na década de 1970, duas equipas de investigação dos Institutos Nacionais de Saúde, liderados por Paul Costa e Robert R. McCrae, e da Universidade de Michigan em Ann Arbor e da Universidade de Oregon, liderados por Lewis Goldberg e Warren Norman, fizeram um levantamento maciço de milhares de pessoas. Robert McCrae e Paul Costa desenvolveram o Modelo dos Cinco Fatores (FFM), descrevendo a personalidade em termos de cinco fatores amplos (Raad, 2000).

O modelo Big Five descreve a personalidade humana como uma rede hierárquica de traços comportamentais que tendem a ser consistentes em diferentes situações. Essa rede é dividida em dois níveis: o primeiro é composto por dezenas de traços específicos da personalidade, enquanto o segundo é formado por cinco traços amplos: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura para novas experiências. Estes cinco traços são considerados os mais importantes para descrever a personalidade humana de forma ampla (Pires & Almeida, 2023). Todos os grandes traços do modelo Big Five possuem duas polaridades. O traço extroversão possui as polaridades introversão e extroversão; neuroticismo apresenta as polaridades estabilidade e neuroticismo; conscienciosidade é formada pelas polaridades inescrupulosidade e conscienciosidade; abertura para novas experiência possui as polaridades convencionalidade e abertura; e o traço amabilidade possui as polaridades anti-sociabilidade e sociabilidade (Silva & Freitas, 2024).

1.4.1 Abertura a novas experiências

Segundo Costa and McCrae (1988), a abertura para experiência é caracterizada pela criatividade, imaginação, apreciação da estética, fantasia, emoções e sentimentos,

Tabela 2: Descrição das dimensões do Big Five.

Dimensão	Definição
Abertura a novas experiências	Pessoas dispostas a experimentar novas atividades ou abertas a ideias não convencionais Vontade de experimentar o desconhecido Aqueles que têm níveis baixos geralmente são céticos em relação ao desconhecido e questionam o status quo
Conscienciosidade	Altos níveis de reflexão, controlo de impulsos e comportamentos direcionados a metas
Extroversão	Analisa a interação social, a conversação, a assertividade e a expressividade emocional
Amabilidade	Qualidade das relações interpessoais. Compartilhar, confortar e cooperar
Neuroticismo	Estabilidade emocional – Humor constante. Se o humor flutua ao longo do tempo, denomina-se “alto neuroticismo”

Fonte: Adaptado de Raad (2000).

bem como pela curiosidade intelectual.

Pessoas com uma forte abertura para experiência são descritas como curiosas e tendem a ter uma mente aberta, o que as torna criativas, imaginativas e inventivas (Dempsey & Simon, 2023).

Para Barrick and Judge (2005), citado em Barreira (2018), a abertura para experiência desempenha um papel particularmente importante no ambiente de trabalho quando as tarefas exigem criatividade e adaptabilidade. Nessas situações, a abertura para experiência pode estar relacionada à liderança, comportamentos de trabalho positivos e processos de mudança organizacional.

1.4.2 Conscienciosidade

Para Costa and McCrae (1988), conscienciosidade é caracterizada pela autodisciplina, responsabilidade, ordem e competência. Indivíduos conscienciosos tendem a ser eficientes e disciplinados na realização de tarefas e metas, pois possuem um forte senso de propósito e direção (Barreira, 2018).

De acordo com Mayer, citado por Barreira (2018), os líderes conscienciosos criam um clima de trabalho justo, mas o seu impacto nas relações sociais é menos forte do

que o da extroversão, amabilidade e neuroticismo. A conscienciosidade está positivamente correlacionada com comportamentos de trabalho positivos, como o desempenho, especialmente quando há objetivos específicos a serem alcançados (Barreira, 2018). Judge (2002) referem que a conscienciosidade implica uma ligação com a liderança que é recompensada de acordo com o desempenho.

1.4.3 Extroversão

A extroversão é caracterizada por uma personalidade vivaz e emoções positivas no relacionamento com os outros (Dempsey & Simon, 2023). A extroversão mede a tendência de uma pessoa procurar atividades sociais e de interação com os outros. As pessoas extrovertidas tendem a ser mais sociáveis, falantes e energéticas, enquanto as introvertidas tendem a ser mais reservadas e retraídas (Costa & McCrae, 1988).

Os extrovertidos são mais propensos a interpretar facilmente os estímulos sociais do que os introvertidos, pois são atraídos pela interação social e sentem-se confortáveis em se relacionar com outras pessoas (Smolka & Szulawski, 2011). Dessa forma, os extrovertidos também são mais propensos a ter habilidades sociais melhoradas e a sentir menos ansiedade do que os introvertidos, apresentando maior competência em iniciar, manter e ter sucesso em interações sociais (X. Wang, 2023).

1.4.4 Amabilidade

A amabilidade é caracterizada por simpatia, confiança, preocupação com os outros, modéstia e concordância (Costa & McCrae, 1988). A amabilidade mede a tendência de uma pessoa em ser compreensiva e cooperativa com os outros. As pessoas amáveis tendem a ser mais simpáticas, compreensivas e cooperativas, enquanto as pessoas menos amáveis podem ser mais desconfiadas e egocêntricas (Costa & McCrae, 1988).

Pessoas amáveis têm comportamentos altruístas e no ambiente de trabalho são vistas como confiáveis, cooperativas e capazes de resolver conflitos (Gupta & Krishnan, 2023).

A amabilidade é uma característica que está associada a comportamentos de ajuda e facilitação interpessoal, além de estar relacionada a um bom desempenho em trabalhos que dependem de relações interpessoais significativas. Além disso, a amabilidade pode auxiliar um líder a criar um ambiente de trabalho mais agradável e justo por meio da empatia (Barreira, 2018).

De acordo com Hurtz and Donovan (2000), líderes amáveis podem promover de forma mais eficaz a cooperação e a ajuda mútua entre os membros de um grupo. Eles são reconhecidos por se preocuparem com o bem-estar dos outros, demonstrando

atenção às suas necessidades psicológicas e mostrando interesse na sua satisfação e desenvolvimento profissional (Judge, 2002).

Lim and Ployhart (2004) sugeriram que em situações críticas e perigosas, a amabilidade pode não ser vista como uma qualidade desejável num líder, pois as pessoas tendem a procurar um líder forte e objetivo que as guie em momentos de dificuldade.

1.4.5 Neuroticismo

O neuroticismo é uma característica marcada por tendências para sentir emoções negativas, como ansiedade e depressão, e por comportamentos impulsivos, raiva e vulnerabilidade ao stress (Dempsey & Simon, 2023).

O neuroticismo mede a tendência de uma pessoa em experimentar emoções negativas com facilidade. As pessoas com níveis elevados de neuroticismo tendem a ser mais propensas a sentir ansiedade, tristeza, raiva e outras emoções negativas com facilidade, enquanto as pessoas com níveis mais baixos de neuroticismo tendem a ser mais estáveis e menos propensas a experimentar emoções negativas (Costa & McCrae, 1988).

Indivíduos com altos níveis de neuroticismo são geralmente percebidos de forma negativa pelos outros, tendo dificuldades em iniciar e manter relacionamentos e habilidades sociais limitadas. Eles também relatam níveis mais baixos de afeto em comparação com pessoas emocionalmente estáveis (X. Wang, 2023).

De acordo com Judge and Kammeyer-Mueller (2007), líderes emocionalmente estáveis são caracterizados por serem mais tranquilos, relaxados e consistentes nas suas expressões emocionais. Eles também experimentam menos stress, ansiedade ou ciúme em comparação com outras pessoas. Portanto, líderes com maior estabilidade emocional têm a capacidade de manter a calma em momentos de crise e demonstram mais paciência no desenvolvimento dos seus colaboradores. Além disso, eles conseguem se recuperar melhor de falhas em nível grupal e organizacional (Judge & Bono, 2009). Indivíduos com altos níveis de estabilidade emocional tendem a ter um desempenho melhor em situações profissionais que requerem habilidades para lidar com incertezas e diferentes responsabilidades.

Além disso, eles têm maior bem-estar subjetivo, satisfação no trabalho e menor taxa de troca de empregos (X. Wang, 2024). Neste sentido, Battistoni and Fronzetti-Colladon (2014), afirmam que a estabilidade emocional pode desempenhar um papel crucial para que as pessoas mantenham uma posição favorável no ambiente de trabalho, além de contribuir para a preservação da motivação e a construção de relacionamentos saudáveis com os colegas.

1.4.6 Instrumentos de medida do Big Five

O Big Five é o instrumento mais utilizado e empiricamente validado no que respeito diz aos estudos da personalidade (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003). Ao longo dos anos, o BFI (questionário com apenas 44 itens apresentado por John and Srivastava (1999)) demonstrou ser um instrumento fiável comprovado através dos estudos conduzidos por Srivastava and Potter (2003) e Rammstedt and John (2007). Com base na fiabilidade do BFI nos estudos acima mencionados, optou-se por utilizar o BFI como instrumento de medida.

Nos últimos anos, houve um grande aumento de pesquisas sobre o modelo dos cinco fatores de personalidade, investigando suas causas, correlações e consequências. Muitos desses estudos mediram esses traços usando o Big Five Inventory (BFI), um instrumento de medida que demonstrou alta confiabilidade, validade e utilidade em centenas de estudos (Soto, 2017).

Entre os instrumentos mais usados para medir o modelo dos cinco fatores de personalidade estão o NEO Personality Inventory Revised (NEO-PI-R) de Costa and McCrae (1988), o International Personality Item Pool (IPIP) de Goldberg (1999), o BFI de John and Robins (2008), o Trait Descriptive Adjectives (TDA) de Goldberg (1999) e o Ten Item Personality Inventory (TIPI) de Gosling and Swann (2003).

Gnambs (2014) comparou os coeficientes de estabilidade de diferentes instrumentos de medida do modelo dos cinco fatores de personalidade, incluindo o BFI, o NEO-PI-R, o IPIP e outros. O BFI apresentou bons resultados, mas teve coeficientes de confiabilidade ligeiramente inferiores em comparação com o NEO-PI-R, que apresentou os melhores coeficientes de estabilidade para cada fator. No entanto, o BFI tem a vantagem de ser de acesso gratuito e permitir uma administração mais rápida em comparação com outros instrumentos do modelo dos cinco fatores com centenas de itens, como o NEO-PI-R e o IPIP.

O BFI foi desenvolvido com três objetivos principais (Barreira, 2018):

- foco, concentrando-se apenas nos cinco componentes originais do modelo dos cinco fatores de personalidade;
- clareza, usando adjetivos acompanhados por sinónimos, definições ou contexto;
- eficiência, sendo projetado para ter um número suficiente de itens para garantir a sua confiabilidade, ao mesmo tempo em que é curto o bastante para otimizar a participação dos participantes e evitar fadiga. Os tempos de resposta variam entre 5 e 10 minutos, o que é consideravelmente mais curto em comparação com a maioria dos instrumentos de medida que possuem centenas de itens.

O modelo dos cinco fatores de personalidade é capaz de descrever a personalidade de uma pessoa de forma ampla e prever resultados moderados. No entanto, é importante mencionar que os cinco fatores também englobam outras dimensões, chamadas de traços de nível inferior, que são distintas mas correlacionadas (C. G. DeYoung & Peterson, 2007).

É importante lembrar que o BFI não foi originalmente desenvolvido como uma medida hierárquica e, portanto, pode perder informações úteis em termos de previsão ou explicação psicológica devido à inclusão dessas características mais específicas, conhecidas como "traços de nível inferior".

O objetivo de Soto and John (2009) foi refinar o BFI incluindo dimensões de nível inferior para melhorar a precisão e a capacidade de previsão da personalidade. Essas facetas são traços mais específicos que se relacionam com cada um dos cinco fatores gerais de personalidade. Ao incluir essas facetas, o BFI torna-se uma medida mais detalhada da personalidade, permitindo uma compreensão mais precisa da personalidade de uma pessoa. Com base no trabalho de Soto and John (2009), foram identificadas as seguintes dimensões de nível inferior para o questionário BFI, baseadas nas facetas identificadas num dos instrumentos de personalidade mais usados, o NEO PI-R, promovendo uma convergência com o corpo de pesquisa existente (Barreira, 2018):

- Extroversão: Assertividade, atividade;
- Amabilidade: Altruísmo, complacência;
- Conscienciosidade: Ordem, autodisciplina;
- Neuroticismo: Ansiedade, depressão;
- Abertura à experiência: Estética, ideias.

De acordo com Soto and John (2009), as facetas do BFI apresentam uma forte convergência com as facetas correspondentes do NEO-PI-R, com correlações médias de cerca de 0.82. Além disso, as facetas de ambos os questionários mostraram validade discriminante entre si. As facetas do BFI também apresentaram um acordo substancial entre autoavaliação e avaliação pelos pares, com correlações corrigidas médias de cerca de 0.68 (Barreira, 2018).

O BFI de Soto and John (2009) possui uma escala de facetas que é considerada útil para pesquisas que buscam investigar a personalidade num nível mais específico do que o capturado pelos cinco domínios amplos do modelo original (Wartberg & Rudolf, 2023).

1.4.7 Validade preditiva do Big Five

O Big Five é usado nas mais diversas áreas de estudo, apresentando resultados e níveis de correlação amplamente satisfatórios.

No que diz respeito a esta investigação, são apresentados alguns os estudos que demonstram a relação entre os traços de personalidade do Big Five e a liderança (Tabela 3).

Tabela 3: Resumo das relações entre o Big Five e a liderança. Adaptado de Barbosa (2018).

Autor(es)	Relação
Dempsey and Simon (2023)	A extroversão relaciona-se fortemente com a liderança.
Hogan and Kaiser (2005)	A extroversão faz com que sejamos vistos como líderes.
Srivastava and Potter (2003)	Extroversão é preditor da liderança.
Smit and Van Knippenberg (2023)	Extroversão é a dimensão mais consistente na predição da liderança.
Gupta and Krishnan (2023)	As dimensões de personalidade do Big Five relacionam-se com a liderança carismática e transacional.
H. Li (2024)	Baixos níveis de Neuroticismo associam-se a pessoas mais confiáveis. A Conscienciosidade surge como preditor de liderança.
Zhao and Zhang (2023)	Os estilos de comunicação expressivos têm uma validade incremental sobre as dimensões da personalidade Extroversão e a Conscienciosidade na predição de critérios de liderança.
Langford and Cameron (2017)	A ampla gama de comportamentos de liderança está conceptualizada alinhada com as características da personalidade do Big Five.
Javed and Haq (2018)	Relação encontrada entre a abertura a novas experiências e a confiança na relação líder-criatividade.

Um estudo publicado na *Behavioral Sciences*, examinou as associações entre os traços de personalidade e áreas de satisfação no trabalho, como salário, trabalho em si, segurança e horas trabalhadas e mostrou associações significativas. Por exemplo, indivíduos com altos níveis de extroversão tendem a reportar maior satisfação com o trabalho em si, enquanto aqueles com altos níveis de conscienciosidade estão mais propensos a expressar maior satisfação em relação à segurança no trabalho. Além disso, traços como neuroticismo e abertura à experiência podem ter associações distintas com diferentes áreas de satisfação no trabalho (Kang & Malvaso, 2023).

Um estudo publicado na *Psychology*, examinou a relação entre traços de personalidade, estilo de pensamento e inteligência emocional entre a equipa farmacêutica e o cuidado seguro ao paciente. Os resultados preliminares mostram associações significativas entre certos traços de personalidade, estilo de pensamento, inteligência emocional e a prestação de cuidados seguros ao paciente. Por exemplo, membros da equipa farmacêutica com traços de personalidade mais conscientes, um estilo de pensamento analítico e alta inteligência emocional tendem a ter práticas mais seguras no cuidado ao paciente. Além disso, a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e a empatia com os pacientes foram fatores importantes relacionados à se-

gurança do paciente (Noureen & Ahmed, 2021).

Outro estudo publicado na *International Journal of Pharmacy Practice*, investigou os traços de personalidade de farmacêuticos e estudantes de farmácia, além de explorar as associações desses traços com a satisfação no trabalho e as perspectivas de carreira. Os resultados preliminares revelaram associações significativas entre certos traços de personalidade, satisfação no trabalho e perspectivas de carreira dos farmacêuticos e estudantes de farmácia. Por exemplo, indivíduos com traços de personalidade mais extrovertidos e conscienciosos demonstraram maior satisfação no trabalho e perspectivas de carreira mais positivas. Além disso, certos traços de personalidade, como a abertura à experiência, também estiveram associados a perspectivas de carreira mais diversificadas e inovadoras (Kamath, Bianca, & Jacinta, 2023).

Numa dissertação foi investigada a conexão entre traços de personalidade e autoliderança eficaz, analisando como a personalidade influencia o desempenho dos indivíduos. Os resultados revelaram associações significativas entre certos traços de personalidade e a autoliderança eficaz. Por exemplo, a conscienciosidade mostrou-se positivamente relacionada à capacidade de estabelecer metas e autodisciplina, enquanto a extroversão esteve associada a uma maior motivação intrínseca e assertividade na autoliderança. No entanto, os resultados também indicaram que os efeitos dos traços de personalidade na autoliderança podem variar dependendo do contexto do trabalho (Jonasson & Wallmon, 2023).

Sobre estudos com foco em farmácias:

- Um estudo transversal descritivo foi concebido para avaliar os traços de personalidade entre os farmacêuticos que trabalham em diferentes campos no Paquistão. O estudo concluiu que, embora o neuroticismo fosse um traço negativo entre os farmacêuticos em cidades gémeas, era encorajador notar que os farmacêuticos também possuíam traços positivos, incluindo a extroversão, consciência e abertura a novas experiências na sua personalidade. Além disso, os farmacêuticos industriais, os farmacêuticos hospitalares e especialmente os farmacêuticos que trabalham em sectores governamentais possuíam um alto neuroticismo (Malik & Malik, 2019).
- Outro estudo observou os traços de personalidade em farmacêuticos Australianos e verificou que os farmacêuticos exibiram pontuações elevadas sobre os traços de extroversão, agradabilidade, conscienciosidade e pontuaram moderadamente sobre o traço de abertura a novas experiências (Waddell & Gregory, 2019).
- Outro estudo mostrou relações significativas entre os traços de personalidade Big Five com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Ao

todo, 252 profissionais de saúde, incluindo médicos, enfermeiros, farmacêuticos e técnicos de laboratório participaram. Abertura a novas experiências, Conscienciosidade e Neuroticismo têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional, enquanto a extroversão e o Neuroticismo também têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho. O estudo sugere que os funcionários que exibem os traços de abertura a novas experiências, neuroticismo, extroversão e conscienciosidade passam a encontrar um maior senso de comprometimento e satisfação com as organizações de saúde (Ganu, 2014).

- Um estudo com o objetivo de determinar a relação entre as dimensões da personalidade e o desempenho no trabalho concluiu que a Estabilidade Emocional, a Extroversão e a Conscienciosidade estão relacionadas ao desempenho da tarefa e à criatividade. Ou seja, estabilidade emocional, abertura à experiência e amabilidade, previram 28% da variação no desempenho da gestão (avaliado pelos supervisores) (Rothmann & Coetzer, 2003).

2 Metodologia de investigação

2.1 Procedimentos e desenho da investigação

As próximas etapas no processo de pesquisa constituem a metodologia que tem como finalidade captar e analisar as características da problemática de investigação.

De acordo com Fraley and Roberts (2005), os estudos sobre personalidade têm como objetivo compreender de que maneira as pessoas se diferenciam umas das outras e elucidar os mecanismos psicológicos que originam e mantêm essas diferenças. Além disso, os autores afirmam que os métodos quantitativos desempenham um papel fundamental na área da psicologia para investigar a personalidade.

Conforme mencionado por Wrench (2017), a maioria dos testes estatísticos utilizados em estudos quantitativos são classificados como estatística inferencial, incluindo as correlações. No contexto deste estudo, as correlações desempenham um papel crucial como uma ferramenta para inferir os resultados e verificar as premissas estabelecidas nos objetivos gerais e específicos.

Tendo em conta as informações apresentadas, o Grupo Amorim Saúde foi selecionado como a unidade de análise deste estudo, com o objetivo de investigar a influência da personalidade na liderança. Para examinar essa relação, foram adotados o modelo Big Five, mais especificamente o inventário de personalidade de cinco fatores (BFI), juntamente com o modelo de competências de Rouco (2012), com ênfase na abordagem da tipologia pessoal-cognitiva, devido à sua ligação com a teoria dos traços de personalidade.

Como se observou nos capítulos anteriores, realizou-se a revisão bibliográfica, por um lado, para se compreender os conceitos de liderança, de competências de liderança, da teoria dos traços e, por outro, para se definir quais os modelos mais ajustados à investigação em questão. Como tal, constatou-se que dos diversos modelos analisados o modelo de Rouco (2012) (Pessoal-cognitiva) e o BFI surgiam como os mais adequados.

Após definir os instrumentos a serem utilizados, traçou-se o plano de investigação. Levando em consideração a estrutura do Grupo Amorim Saúde, decidiu-se aplicar questionários aos diretores técnicos e aos subordinados. No caso dos diretores técnicos, foram aplicados o inventário de personalidade de cinco fatores (BFI) e o questionário de competências de Rouco (2012), na perspetiva das competências pessoal-cognitivas. Esses questionários têm como objetivo identificar, por meio da autopercepção, os traços de personalidade mais proeminentes dos diretores técnicos, bem como as suas competências de liderança. Além disso, procura-se verificar, por meio desses questionários, quais as dimensões do modelo Big Five que são preditoras

das competências de liderança.

Da mesma forma, os subordinados também responderam ao BFI e ao questionário de competências de Rouco (2012) referente às competências pessoal-cognitivas. No entanto, nesse caso, não se trata de autopercepção, mas sim da perspectiva dos subordinados sobre os diretores técnicos e as competências que identificam neles. Com esse questionário, procurou-se verificar se as competências que os diretores técnicos alegam possuir, de acordo com sua autopercepção, estão de acordo com a forma como são percebidos pelos subordinados. Além disso, pretende-se identificar quais são as dimensões que melhor predizem a satisfação dos colaboradores.

Caso as premissas anteriormente descritas se confirmem, será possível identificar as dimensões de personalidade que melhor predizem a eficácia da liderança. Isso contribuirá para aprimorar o processo de seleção dos diretores técnicos e, por consequência, melhorar a eficácia da liderança no Grupo Amorim Saúde.

No esquema seguidamente apresentado é possível observar de forma gráfica o desenho da investigação.

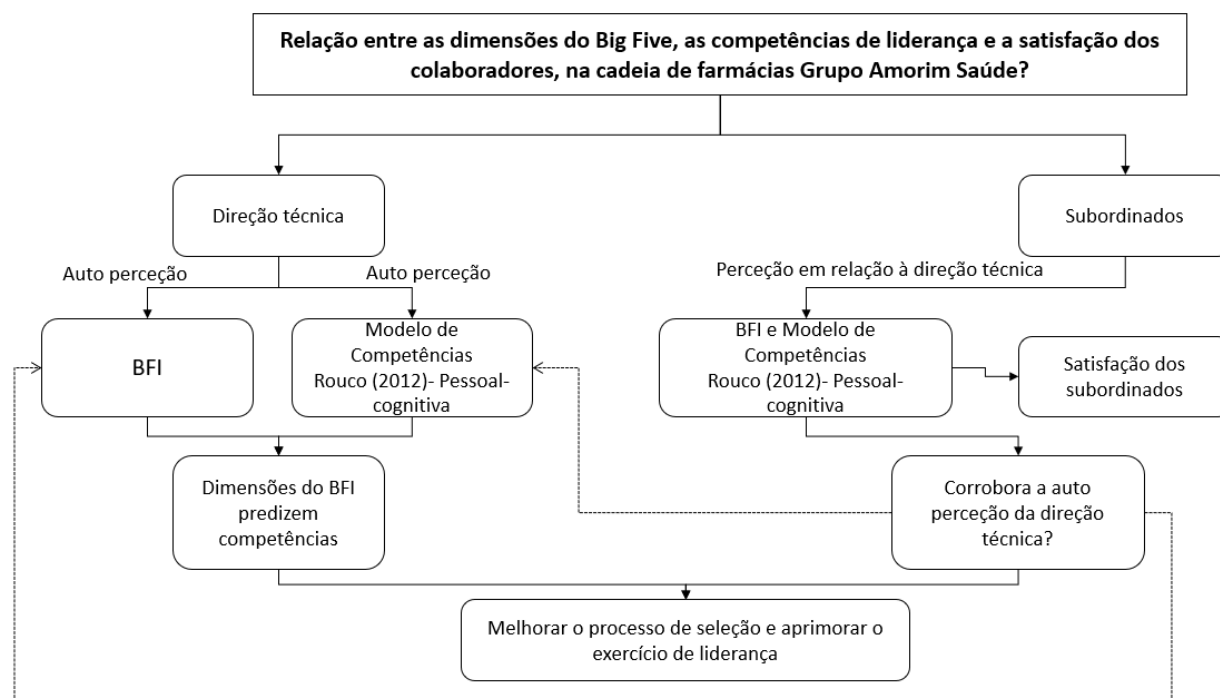


Figura 5: Desenho de investigação.

2.2 Problema, método de abordagem e justificação

É na fase metodológica que os métodos a serem utilizados para obter respostas às questões de investigação colocadas e às hipóteses formuladas são definidos. Desta forma, pretende-se, através da metodologia, definir e explicar os métodos utilizados para responder às questões colocadas Alarcão (2001). Ao adotar um conjunto de procedimentos e técnicas, é possível alcançar o objetivo da pesquisa ao estabelecer um caminho a seguir, identificar possíveis erros e auxiliar nas decisões (Marconi & Lakatos, 2010).

A presente investigação baseia-se no método hipotético dedutivo de Karl Popper. Este método foi desenvolvido para superar a dicotomia entre os métodos dedutivo e indutivo, combinando aspectos do racionalismo e do empirismo. Ele consiste em formular hipóteses a partir de um determinado problema e testá-las, mantendo as hipóteses que são confirmadas e descartando aquelas que são refutadas (Marconi & Lakatos, 2010).

De forma a chegar ao OG e aos OE estabelecidos na Introdução, bem como dar resposta à pergunta de partida foram formuladas hipóteses de investigação (HI), que se pretendem confirmar e validar. Na Figura 5 encontram-se explicadas as mesmas.

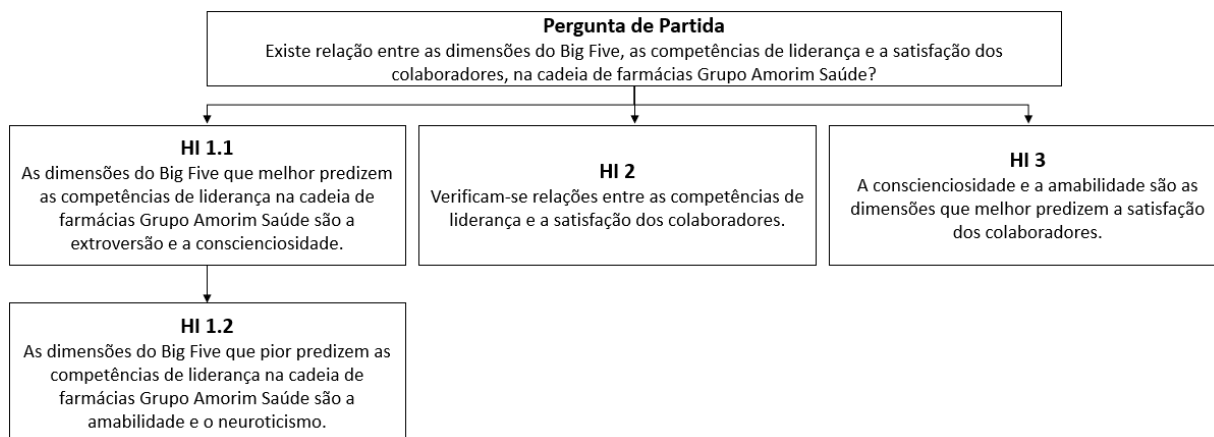


Figura 6: Pergunta de partida e hipóteses de investigação.

2.3 Procedimento de pesquisa

2.3.1 Inquéritos por questionário

Com o objetivo de recolher a informação necessária para a realização da investigação, optou-se por recorrer à aplicação de questionários. A aplicação de questionários é

uma técnica comum utilizada na investigação científica para recolher dados através de perguntas estruturadas. Os questionários são concebidos para obter informações específicas dos participantes, permitindo aos investigadores analisar e interpretar as respostas para atingir os seus objetivos de investigação (Fowler, 2013).

Os questionários utilizados nesta investigação são compostos por questões fechadas que avaliam o nível de concordância com as afirmações, utilizando a escala de Likert de 5 níveis. Essa escala varia desde "discordo totalmente" (1) até "concordo totalmente" (5).

No que diz respeito aos cargos de direção técnica (diretor técnico e diretor técnico adjunto), foram aplicados dois questionários. O questionário de competências de Rouco (2012) com ênfase nas competências pessoal-cognitivas é constituído por 35 perguntas e o BFI, sendo este composto por 44 perguntas. Através da utilização dos instrumentos, tem como objetivo estabelecer-se a relação entre os traços de personalidade e as competências de liderança.

No que respeito diz aos subordinados (farmacêuticos, técnicos de farmácia e técnicos auxiliares de farmácia), será aplicado tanto o questionário de competências de Rouco (2012) com ênfase nas competências pessoal-cognitivas como o BFI, no entanto, existem algumas diferenças significativas, começando pelo fato de que estes questionários não serão aplicados para autoavaliação, mas sim para identificar as competências de liderança dos indivíduos que se enquadram nos cargos de direção técnica. O objetivo é verificar se há concordância entre as competências que os diretores técnicos e diretores técnicos adjuntos afirmam possuir e aquelas que os subordinados identificam neles. Além disso, pretende-se também verificar os fatores critério, como a satisfação e o esforço extraordinário.

Após a inserção dos dados no *SPSS* foram obtidas as competências internas que é possível observar nos seguintes quadros. No quadro seguinte é apresentada a consistência interna das competências de liderança. É importante salientar que para se obter uma consistência interna aceitável foi excluído o item nº1 da competência determinação.

Tabela 4: Consistência interna das competências de liderança.

Competência	Itens	Alpha de Cronbach (α)
Determinação	2,3	0,73
Otimismo e entusiasmo	4,5,6	0,88
Consideração	7,8,9	0,90
Autoconfiança	10,11,12	0,86
Autocontrolo	13,14,15	0,90
Coragem	16,17,18	0,81
Flexibilidade e adaptabilidade	19,20,21	0,88
Transparência	22,23,24	0,71
Proatividade	25,26,27	0,96

No quadro seguinte é apresentada a consistência interna dos fatores critério.

Tabela 5: Consistência interna dos fatores critério.

Fatores Critério	Itens	Alpha de Cronbach (α)
Satisfação	29,31,33,35	0,92
Esforço Extraordinário	28,30,32,34	0,93

No quadro seguinte é apresentada a chave do Big Five.

Tabela 6: Chave do Big Five.

Dimensões	Itens
Extroversão	1; 6I; 11; 16; 21I; 26; 31I; 36
Amabilidade	2I; 7; 12I; 17; 22; 27I; 32; 37I; 42
Conscienciosidade	3; 8I; 13; 18I; 23I; 28; 33; 38; 43I
Neuroticismo	4; 9I; 14; 19; 24I; 29; 34; 39
Abertura a novas experiências	5; 10; 15; 20; 25; 30; 35I; 40; 41I; 44

No quadro seguinte é apresentada a consistência interna do Big Five. De forma a obter uma consistência interna aceitável foram excluídos o item nº36 da dimensão extroversão, o item nº9I da dimensão neuroticismo e os itens nº5, 15, 20, e 25 da dimensão abertura a novas experiências.

Tabela 7: Consistência interna do Big Five.

Dimensões	Itens	Alpha de Cronbach (α)
Extroversão	1; 6I; 11; 16; 21I; 26; 31I	0,62
Amabilidade	2I; 7; 12I; 17; 22; 27I; 32; 37I; 42	0,63
Conscienciosidade	3; 8I; 13; 18I; 23I; 28; 33; 38; 43I	0,63
Neuroticismo	4; 14; 19; 24I; 29; 34; 39	0,66
Abertura a novas experiências	10; 30; 35I; 40; 41I; 44	0,70

Como se pode observar, todos os valores apresentam um *Alpha de Cronbach* superior a 0,60 o que de acordo com Hill and Hill (2008), são aceitáveis.

2.4 Estrutura organizacional do Grupo Amorim Saúde

2.4.1 Enquadramento

O Grupo Amorim Saúde iniciou a sua atividade em 1998 com aquisição da sua primeira farmácia. Em 2003 junta-se a farmácia Remédios e posteriormente, as farmácias Areias, Gil, Ouressa, Belas, Primavera, Carcavelos, Vitória, Mem Martins e Junqueiro. Atualmente, o grupo conta com mais de 80 colaboradores na sua estrutura.

O grupo aposta fortemente na formação contínua, no acompanhamento das equipas e promove, nas suas atividades diárias, o papel do farmacêutico junto da comunidade, tanto pelas suas competências técnicas como pela solidariedade demonstrada.

2.4.2 Missão

A missão do Grupo Amorim Saúde é oferecer um serviço de excelência, promover a saúde e o bem-estar, e fortalecer a confiança depositada pelos utentes. O objetivo é ser uma referência na prestação de cuidados de saúde e bem-estar.

A empresa baseia-se em valores como responsabilidade, solidariedade, cooperação, espírito de equipa, compromisso, criatividade e sustentabilidade, que guiam o comportamento organizacional.

2.4.3 O Processo de seleção

No recrutamento para cargos de Direção Técnica existe uma preferência na evolução de colaboradores do Grupo, apenas existindo contratação de colaboradores externos quando não existem opções válidas no nosso núcleo de trabalho. Uma Direção

Técnica no Grupo Amorim Saúde engloba, não só a parte técnica, mas também toda a gestão do negócio e dos recursos humanos da farmácia bem como a monitorização dos objetivos definidos. Desta forma, num processo de seleção, existem critérios obrigatórios, tais como:

- noção do negócio e da importância do acompanhamento próximo das pessoas e dos objetivos;
- responsabilidade;
- autonomia;
- boa capacidade de comunicação e relação interpessoal;
- boa capacidade de gestão de conflitos;
- visão inovadora;
- vontade de fazer acontecer;
- sentimento de pertença e de atuar como se o negócio fosse seu.

Neste processo de seleção são realizadas entrevistas presenciais com o responsável dos Recursos Humanos e, numa fase mais avançada, com o CEO do Grupo.

2.4.4 O Papel dos cargos de direção

A missão dos elementos do cargo de direção é assumir a responsabilidade pelo cumprimento da missão do grupo por parte de todos os elementos da equipa e garantir que a execução de todos os atos farmacêuticos praticados na farmácia respeitam os regulamentos referentes ao exercício da profissão farmacêutica, bem como as regras deontológicas.

As principais funções e responsabilidades são:

2.4.5 Amostra

O universo de uma investigação estatística, também conhecido como população ou conjunto de referência, refere-se ao conjunto completo de elementos que são de interesse para a análise estatística. Ele representa a totalidade dos indivíduos, objetos, eventos ou unidades que possuem características específicas e que se deseja estudar (Cochran, 1977).

Tabela 8: Principais funções e responsabilidades

Nº	Funções e Responsabilidades
1	Assegurar o atendimento e venda de MSRM, MNSRM e Produtos de Saúde;
2	Garantir a qualidade do atendimento e das informações prestadas ao público, sem prejuízo da prescrição médica associada;
3	Dispensar medicamentos e produtos para a saúde, de acordo com os procedimentos legais aplicáveis;
4	Orientar os clientes sobre o uso racional de medicamentos, automedicação e atitudes para a manutenção da sua saúde;
5	Prestar serviços farmacêuticos;
6	Determinar parâmetros bioquímicos;
7	Administrar medicamentos e/ou vacinas não incluídas no Plano Nacional de Vacinação;
8	Estabelecer o contato com médicos e com os Centros de Informação sobre Medicamentos;
9	Participar nos programas de educação para a saúde e campanhas de informação;
10	Assegurar o bom estado de conservação dos medicamentos e demais produtos existentes na Farmácia;
11	Realizar a Farmacovigilância;
12	Garantir gestão inventário;
13	Determinar as necessidades de compra e realizar as encomendas aos fornecedores;
14	Realizar as encomendas diárias e rateados/esgotados;
15	Identificar a necessidade ou pertinência de fornecer novos produtos ou serviços;
16	Participar na construção dos planos de Comunicação e Merchandising e garantir o seu cumprimento na Farmácia;
17	Efetuar a gestão da base de dados dos utentes;
18	Assegurar a gestão e animação da Equipa, desempenhando um papel ativo na sua motivação, gerindo as suas contrariedades e mantendo o equilíbrio em situações de pressão;
19	Gerir conflitos e/ou reclamações;
20	Gerir os Recursos Humanos, assegurando as diferentes etapas do ciclo de vida dos colaboradores;
21	Monitorizar o desempenho dos colaboradores;
22	Realizar reuniões de equipa;
23	Controlar a difusão de todos os documentos referentes à legislação em vigor;
24	Promover a observância de boas condições de higiene e segurança da Farmácia;
25	Definir e garantir o cumprimento dos procedimentos internos, contribuindo ativamente para a melhoria contínua da Farmácia;
26	Controlar os prazos de validade;
27	Controlar créditos a clientes;
28	Gerir devoluções;
29	Emitir notas de crédito/débito;
30	Assegurar a manutenção do quadro Kaizen diário;
31	Realizar reuniões quadro Kaizen diário;
32	Enviar o ficheiro SAFT.
33	Cumprir e assegurar o cumprimento dos objetivos financeiros do grupo por toda a equipe.

Tabela 9: Estrutura do Grupo Amorim Saúde.

Função	Total
Diretor técnico	11
Diretor técnico adjunto	16
Farmacêutico	19
Técnico de farmácia	31
Técnico auxiliar de farmácia	33
Back-office	8
Dermocosmética	8
Total	126

Na tabela seguinte, podemos observar o universo da investigação, isto é, a estrutura do Grupo Amorim Saúde:

A amostra, cientificamente falando, refere-se a uma porção representativa de um grupo maior, que é selecionada para fins de estudo ou investigação. É utilizada para extrapolar e inferir informações sobre a população total a partir das observações feitas nessa amostra.

A amostra desempenha um papel fundamental na metodologia científica, permitindo que os investigadores estudem e compreendam fenómenos complexos, fazendo inferências sobre a população em geral. A seleção adequada da amostra é essencial para garantir que seja representativa e que os resultados obtidos possam ser generalizados (Thompson, 2012).

Na seguinte tabela é possível observar a constituição da amostra a partir da respostas obtidas:

Tabela 10: Distribuição da amostra da investigação.

Função	Total
Diretor técnico	8
Diretor técnico adjunto	11
Farmacêutico	9
Técnico de farmácia	15
Técnico auxiliar de farmácia	26
Total	69

2.4.6 Pesquisa e recolha de dados (meios e procedimentos)

A informação referente à Parte I desta investigação foi obtida através da consulta de artigos científicos. Para esse fim, foram utilizadas plataformas como o *Google Scholar*, *Web of Science*, entre outras. Além disso, foi necessário recorrer a documentos institucionais, bem como a documentos internos do Grupo Amorim Saúde.

Os questionários foram disponibilizados aos colaboradores em formato online. Essa opção foi escolhida devido à conveniência de preenchimento por parte dos colaboradores. Estes estiveram disponíveis para resposta até o dia 23 de maio de 2023. Após o prazo, os questionários foram analisados.

Com o objetivo de redigir a investigação, utilizou-se o sistema $\text{L}^{\text{A}}\text{T}_{\text{E}}\text{X}$ para a preparação dos documentos. O contacto com o Grupo Amorim Saúde foi estabelecido por meio de e-mail, onde foram explicados os objetivos da investigação.

Após obter a autorização do Grupo Amorim Saúde, os questionários foram distribuídos através da plataforma *Google Forms*. Em seguida, foi criada uma base de dados utilizando o *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

Os métodos estatísticos utilizados nesta investigação foram a análise estatística descritiva e a correlação de Pearson.

3 Apresentação, análise e discussão dos resultados

3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra é composta por 69 colaboradores, e as questões sociodemográficas incluem informações sobre género, idade, experiência profissional e função. Embora haja várias questões, as mais relevantes são género, idade e função, sendo realizada uma análise mais detalhada dessas dimensões.

No que diz respeito à distribuição dos colaboradores por género, como se pode verificar na Figura 7, 85.51% dos colaboradores são do género feminino e 14.49% são do género masculino.

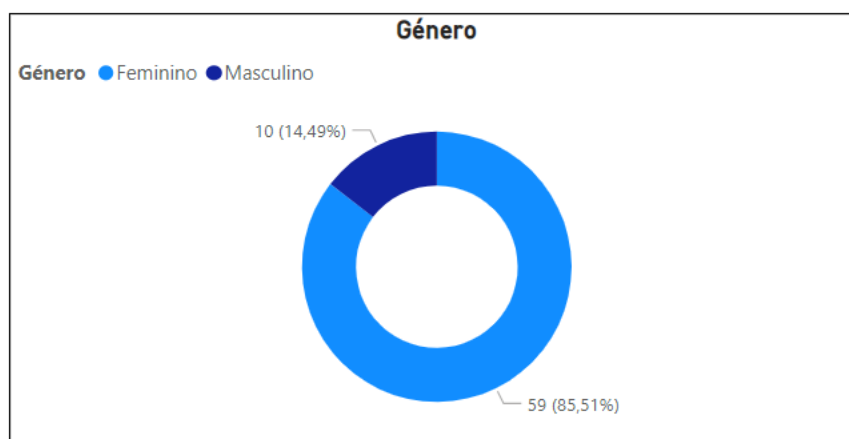


Figura 7: Distribuição dos colaboradores por género.

Em relação à idade, é possível verificar uma grande diversidade de resultados. 33.33% dos colaboradores têm idades compreendidas entre 31 e 40 anos, 27.54% têm idade entre 41 e 55 anos, 18.841% têm entre 25 e 30 anos de idade, 13.04% têm até 24 anos e, por fim, 7.25% têm mais de 55 anos.

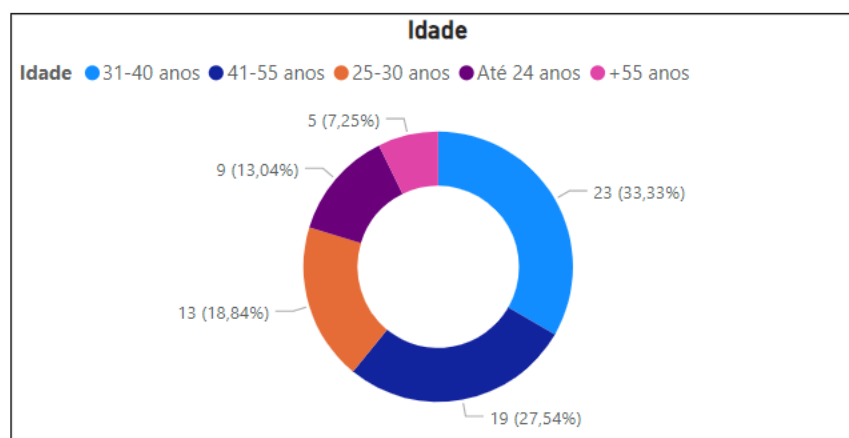


Figura 8: Distribuição dos colaboradores por idade.

Tendo em conta a função (Figura 9), é possível perceber que 37.68% dos colaboradores são técnicos auxiliares de farmácia, 21.74% são técnicos de farmácia e 13.04% são farmacêuticos. Juntos correspondem a 72% que compõem o grupo dos subordinados. No que diz respeito aos diretores técnicos adjuntos, estes representam 15.94% e os diretores técnicos representam 11.59%, totalizando os restantes 28% da amostra.

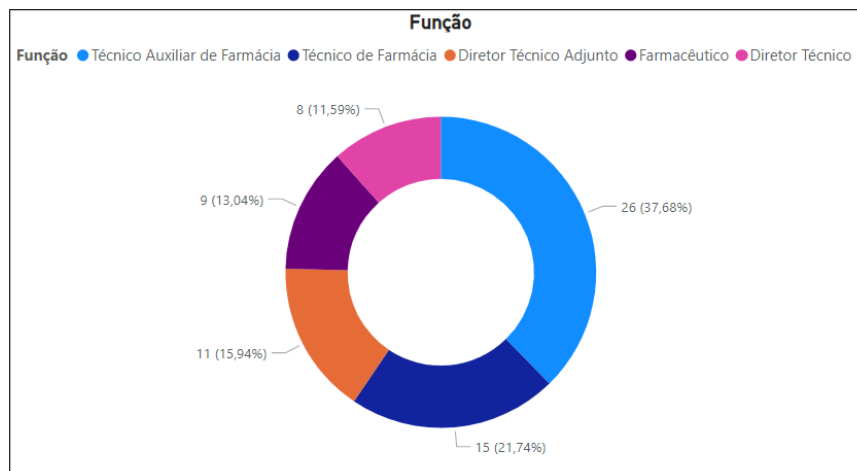


Figura 9: Distribuição dos colaboradores por função.

3.2 Análise estatística descritiva das variáveis em estudo

A seguir, abordaremos a análise estatística descritiva das dimensões do *Big Five*, competências de liderança e fatores critério.

3.2.1 Análise estatística descritiva de acordo com o género

No que respeito ao género feminino (Tabela:11), verifica-se que em termos de competência de liderança, a média aritmética mais alta diz respeito à “consideração” ($\bar{X}_m = 4.49$ e $\hat{\sigma} = 0.58$), sendo as mais baixas a “transparência” ($\bar{X}_m = 4.10$ e $\hat{\sigma} = 0.69$) e o “autocontrolo” ($\bar{X}_m = 4.10$ e $\hat{\sigma} = 0.80$), respetivamente.

No Big Five, o “neuroticismo” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.49$ e $\hat{\sigma} = 0.65$), enquanto a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.68$ e $\hat{\sigma} = 0.70$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.09$ e $\hat{\sigma} = 0.87$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.08$ e $\hat{\sigma} = 0.80$ para “satisfação”.

No que respeito ao género masculino (Tabela:11), verifica-se que em termos de competência de liderança, a média aritmética mais alta diz respeito à “determinação” ($\bar{X}_m = 4.85$ e $\hat{\sigma} = 0.34$), sendo a mais baixa a “flexibilidade” ($\bar{X}_m = 4.57$ e $\hat{\sigma} = 0.70$).

No Big Five, o “neuroticismo” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.59$ e $S = 0.44$), enquanto a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.20$ e $\hat{\sigma} = 0.63$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.48$ e $\hat{\sigma} = 0.69$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.43$ e $\hat{\sigma} = 0.64$ para “satisfação”.

Tabela 11: Análise descritiva de acordo com o género.

Género	$\bar{X}_m$ Feminino	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$ Masculino	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$ Total	$\hat{\sigma}$	n
Extroversão	3,46	0,58	59	3,66	0,46	10	3,49	0,56	69
Amabilidade	3,35	0,64	59	3,16	0,38	10	3,32	0,61	69
Conscienciosidade	3,47	0,58	59	3,36	0,54	10	3,45	0,57	69
Neuroticismo	3,49	0,65	59	3,59	0,44	10	3,50	0,62	69
Abertura	2,68	0,70	59	2,20	0,63	10	2,61	0,71	69
Determinação	4,52	0,63	59	4,85	0,34	10	4,57	0,61	69
Otimismo	4,42	0,70	59	4,80	0,32	10	4,47	0,67	69
Consideração	4,59	0,58	59	4,73	0,58	10	4,61	0,58	69
Autoconfiança	4,48	0,63	59	4,80	0,28	10	4,53	0,60	69
Autocontrolo	4,10	0,80	59	4,63	0,55	10	4,17	0,79	69
Coragem	4,16	0,80	59	4,60	0,75	10	4,23	0,80	69
Flexibilidade	4,21	0,79	59	4,57	0,70	10	4,26	0,78	69
Transparência	4,10	0,69	59	4,60	0,41	10	4,17	0,68	69
Proatividade	4,32	0,77	59	4,73	0,44	10	4,38	0,74	69
Satisfação	4,08	0,80	59	4,43	0,64	10	4,13	0,78	69
Esforço	4,09	0,87	59	4,48	0,69	10	4,14	0,85	69

3.2.2 Análise estatística descritiva de acordo com a idade

No que respeito a indivíduos com mais de 55 anos (Tabela:13), verifica-se que em termos de competência de liderança, a média aritmética mais alta diz respeito à “determinação” ($\bar{X}_m = 4.90$ e $\hat{\sigma} = 0.22$), sendo as mais baixas a ”transparência” ($\bar{X}_m = 4.26$ e $\hat{\sigma} = 0.64$) e a ”autoconfiança” ($\bar{X}_m = 4.26$ e $\hat{\sigma} = 0.54$), respetivamente.

No Big Five, o “neuroticismo” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.94$ e $\hat{\sigma} = 0.32$), enquanto a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.30$ e $\hat{\sigma} = 0.55$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.30$ e $\hat{\sigma} = 0.77$ para ”esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.25$ e $\hat{\sigma} = 0.81$ para “satisfação”.

No que respeito a indivíduos entre 25 e 30 anos (Tabela:13), verifica-se que em termos de competência de liderança, a média aritmética mais alta diz respeito à “consideração” ($\bar{X}_m = 4.53$ e $\hat{\sigma} = 0.59$), sendo a mais baixa o ”autocontrolo” ($\bar{X}_m =$

3.67 e $\hat{\sigma} = 0.88$).

No Big Five, a “conscienciosidade” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.442$ e $\hat{\sigma} = 0.56$), sendo que a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.73$ e $\hat{\sigma} = 0.61$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 3.80$ e $\hat{\sigma} = 0.84$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 3.88$ e $\hat{\sigma} = 0.65$ para “satisfação”.

No que respeito a indivíduos entre 31 e 40 anos (Tabela:13), verifica-se que em termos de competência de liderança a média aritmética mais alta diz respeito à “autoconfiança” ($\bar{X}_m = 4.73$ e $\hat{\sigma} = 0.40$), sendo a mais baixa o “autocontrolo” ($\bar{X}_m = 4.17$ e $\hat{\sigma} = 0.70$).

No Big Five, a “conscienciosidade” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.86$ e $\hat{\sigma} = 0.66$), sendo que a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.98$ e $\hat{\sigma} = 0.82$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.11$ e $\hat{\sigma} = 0.71$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.13$ e $\hat{\sigma} = 0.69$ para “satisfação”.

No que respeito a indivíduos entre 41 e 55 anos (Tabela:13), verifica-se que em termos de competência de liderança a média aritmética mais alta diz respeito à “consideração” ($\bar{X}_m = 4.59$ e $\hat{\sigma} = 0.69$), sendo a mais baixa a “transparência” ($\bar{X}_m = 4.22$ e $\hat{\sigma} = 0.79$).

No Big Five, o “neuroticismo” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.68$ e $\hat{\sigma} = 0.52$), sendo que a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.21$ e $\hat{\sigma} = 0.55$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.42$ e $\hat{\sigma} = 0.98$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.29$ e $\hat{\sigma} = 0.93$ para “satisfação”.

No que respeito a indivíduos até 24 anos (Tabela:13), verifica-se que em termos de competência de liderança a média aritmética mais alta diz respeito à “determinação” ($\bar{X}_m = 4.66$ e $\hat{\sigma} = 0.43$), sendo a mais baixa a “coragem” ($\bar{X}_m = 3.89$ e $\hat{\sigma} = 0.94$).

No Big Five, o “neuroticismo” surge como a dimensão com média aritmética mais elevada ($\bar{X}_m = 3.69$ e $\hat{\sigma} = 0.37$), sendo que a “abertura” apresenta o valor mais reduzido ($\bar{X}_m = 2.46$ e $\hat{\sigma} = 0.35$).

Por fim, os fatores critério apresentam valores de $\bar{X}_m = 4.06$ e $\hat{\sigma} = 0.88$ para “esforço extraordinário” e $\bar{X}_m = 4.08$ e $\hat{\sigma} = 0.90$ para “satisfação”.

Tabela 12: Análise descritiva de acordo com a idade (Parte 1).

Idade	$\bar{X}_m + 55anos$			$\bar{X}_m 25 - 30anos$			$\bar{X}_m 31 - 40anos$		
	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n
Extroversao	3,66	0,88	5	3,37	0,49	13	3,53	0,51	23
Amabilidade	3,31	0,43	5	3,33	0,80	13	3,62	0,60	23
Conscienciosidade	3,22	0,48	5	3,43	0,57	13	3,86	0,66	23
Neuroticismo	3,94	0,33	5	3,33	0,60	13	3,27	0,73	23
Abertura	2,30	0,55	5	2,73	0,61	13	2,99	0,83	23
Determinacao	4,90	0,22	5	4,42	0,64	13	4,52	0,55	23
Otimismo	4,80	0,45	5	4,31	0,62	13	4,48	0,72	23
Consideracao	4,80	0,45	5	4,54	0,59	13	4,67	0,51	23
Autoconfianca	4,27	0,55	5	4,26	0,72	13	4,74	0,40	23
Autocontrolo	4,33	1,03	5	3,67	0,88	13	4,17	0,70	23
Coragem	4,60	0,55	5	3,74	0,78	13	4,35	0,57	23
Flexibilidade	4,27	0,76	5	3,95	0,74	13	4,45	0,70	23
Transparencia	4,27	0,64	5	4,08	0,70	13	4,28	0,53	23
Proatividade	4,67	0,75	5	3,95	0,94	13	4,42	0,53	23
Satisfacao	4,25	0,81	5	3,88	0,65	13	4,13	0,69	23
Esforco	4,30	0,78	5	3,81	0,85	13	4,11	0,71	23

Tabela 13: Análise descritiva de acordo com a idade (Parte 2).

Idade	$\bar{X}_m 41 - 55anos$			$\bar{X}_m Até 24anos$			$\bar{X}_m Total$		
	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n
Extroversao	3,39	0,60	19	3,67	0,56	9	3,49	0,56	69
Amabilidade	3,17	0,39	19	2,86	0,48	9	3,32	0,61	69
Conscienciosidade	3,18	0,19	19	3,12	0,26	9	3,45	0,57	69
Neuroticismo	3,68	0,53	19	3,70	0,37	9	3,50	0,62	69
Abertura	2,22	0,55	19	2,46	0,35	9	2,61	0,71	69
Determinacao	4,58	0,77	19	4,67	0,43	9	4,57	0,61	69
Otimismo	4,54	0,70	19	4,37	0,70	9	4,47	0,67	69
Consideracao	4,60	0,69	19	4,52	0,60	9	4,61	0,58	69
Autoconfianca	4,53	0,72	19	4,52	0,47	9	4,53	0,60	69
Autocontrolo	4,49	0,76	19	4,15	0,58	9	4,17	0,79	69
Coragem	4,47	0,90	19	3,89	0,94	9	4,23	0,80	69
Flexibilidade	4,39	0,92	19	3,96	0,63	9	4,26	0,78	69
Transparencia	4,23	0,79	19	3,89	0,80	9	4,17	0,68	69
Proatividade	4,56	0,81	19	4,37	0,63	9	4,38	0,74	69
Satisfacao	4,29	0,93	19	4,08	0,90	9	4,13	0,78	69
Esforco	4,42	0,99	19	4,06	0,88	9	4,14	0,85	69

3.2.3 Análise estatística descritiva de acordo com a função

No que diz respeito ao diretor técnico, analisando a Tabela 15, observa-se que, em termos de competência de liderança, a média aritmética mais alta está associada à qualidade de “consideração” ($\bar{X}_m = 4.62$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.54$), enquanto a mais baixa é observada em “autocontrolo” ($\bar{X}_m = 3.75$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.70$).

No contexto do modelo Big Five, a dimensão com a média aritmética mais elevada é “conscienciosidade” ($\bar{X}_m = 4.15$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.66$), enquanto “neuroticismo” apresenta a média mais baixa ($\bar{X}_m = 2.69$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.56$).

Quanto aos fatores critério, os valores são ($\bar{X}_m = 3.75$, $\hat{\sigma} = 0.51$) para “esforço extraordinário” e ($\bar{X}_m = 3.93$, $\hat{\sigma} = 0.63$) para “satisfação”.

Analisando agora o diretor técnico adjunto, novamente referindo-se à Tabela 15, percebe-se que, em termos de competência de liderança, a média mais alta está associada à característica de “determinação” ($\bar{X}_m = 4.41$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.58$),

enquanto a mais baixa está em “autocontrole” ($\bar{X}_m = 3.51$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.83$).

No contexto do Big Five, a dimensão com a média aritmética mais elevada é novamente “conscienciosidade” ($\bar{X}_m = 4.19$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.53$), e “neuroticismo” possui a média mais baixa ($\bar{X}_m = 2.82$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.53$).

Os fatores critério apresentam valores de ($\bar{X}_m = 3.50$, $\hat{\sigma} = 0.56$) para “esforço extraordinário” e ($\bar{X}_m = 3.75$, $\hat{\sigma} = 0.51$) para “satisfação”.

No que concerne ao farmacêutico, conforme indicado na Tabela 15, em termos de competência de liderança, a média mais alta está associada à característica de “determinação” ($\bar{X}_m = 4.50$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.56$), enquanto a mais baixa é observada em “transparência” ($\bar{X}_m = 3.96$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.56$).

No Big Five, a dimensão com a média aritmética mais elevada é “Extroversão” ($\bar{X}_m = 3.69$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.36$), e a mais baixa é “abertura” ($\bar{X}_m = 2.59$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.51$).

Os fatores critério apresentam valores de ($\bar{X}_m = 4.14$, $\hat{\sigma} = 0.94$) para “esforço extraordinário” e ($\bar{X}_m = 3.97$, $\hat{\sigma} = 0.86$) para “satisfação”.

Analisando agora o técnico auxiliar de farmácia, de acordo com a Tabela 15, em termos de competência de liderança, a média mais alta está associada à competência de “consideração” ($\bar{X}_m = 4.69$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.53$), enquanto a mais baixa é observada em “transparência” ($\bar{X}_m = 4.24$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.76$).

No Big Five, a dimensão com a média aritmética mais elevada é “neuroticismo” ($\bar{X}_m = 3.82$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.33$), e “abertura” possui a média mais baixa ($\bar{X}_m = 2.38$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.55$).

Os fatores critério apresentam valores de ($\bar{X}_m = 4.34$, $\hat{\sigma} = 0.94$) para “esforço extraordinário” e ($\bar{X}_m = 4.28$, $\hat{\sigma} = 0.89$) para “satisfação”.

Por último, em relação ao técnico de farmácia, consultando a Tabela 15, observa-se que, em termos de competência de liderança, a média mais alta está associada à qualidade de “determinação” ($\bar{X}_m = 4.87$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.29$), enquanto a mais baixa é observada em “flexibilidade” ($\bar{X}_m = 4.37$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.59$).

No Big Five, a dimensão com a média aritmética mais elevada é “neuroticismo” ($\bar{X}_m = 3.86$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.34$), e “abertura” possui a média mais baixa ($\bar{X}_m = 2.11$, desvio padrão $\hat{\sigma} = 0.38$).

Os fatores critério apresentam valores de ($\bar{X}_m = 4.50$, $\hat{\sigma} = 0.67$) para “esforço extraordinário” e ($\bar{X}_m = 4.35$, $\hat{\sigma} = 0.72$) para “satisfação”.

Tabela 14: Análise descritiva de acordo com a função (Parte 1)

Função	$\bar{X}_m$ <i>DiretorTécnico</i>			$\bar{X}_m$ <i>DiretorTécnicoAdjunto</i>			$\bar{X}_m$ <i>Farmacêutico</i>		
	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n
Extroversao	3,33	0,51	8	3,51	0,79	11	3,69	0,36	9
Amabilidade	4,05	0,54	8	4,08	0,40	11	2,92	0,30	9
Conscienciosidade	4,15	0,66	8	4,19	0,52	11	3,01	0,18	9
Neuroticismo	2,69	0,56	8	2,81	0,53	11	3,52	0,47	9
Abertura	3,56	0,73	8	3,13	0,57	11	2,59	0,51	9
Determinacao	4,37	0,35	8	4,40	0,58	11	4,50	0,55	9
Otimismo	4,04	0,82	8	4,33	0,53	11	4,40	0,61	9
Consideracao	4,62	0,54	8	4,42	0,59	11	4,40	0,79	9
Autoconfianca	4,50	0,53	8	4,09	0,70	11	4,33	0,66	9
Autocontrolo	3,75	0,70	8	3,51	0,83	11	4,18	0,68	9
Coragem	4,12	0,58	8	3,84	0,84	11	4,25	0,64	9
Flexibilidade	4,20	0,68	8	4,30	0,72	11	4,11	0,79	9
Transparencia	4,04	0,278	8	3,90	0,449	11	3,96	0,73	9
Proatividade	4,33	0,43	8	3,54	0,60	11	4,22	0,83	9
Satisfacao	3,93	0,63	8	3,750	0,51	11	3,97	0,86	9
Esforco	3,75	0,51	8	3,50	0,55	11	4,13	0,94	9

Tabela 15: Análise descritiva de acordo com a função (Parte 2)

Função	$\bar{X}_m$ Técnico Auxiliar de Farmácia			$\bar{X}_m$ Técnico de Farmácia		
	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n	$\bar{X}_m$	$\hat{\sigma}$	n
Extroversao	3,42	0,55	26	3,53	0,54	15
Amabilidade	3,13	0,38	26	2,93	0,35	15
Conscienciosidade	3,20	0,18	26	3,21	0,28	15
Neuroticismo	3,82	0,32	26	3,85	0,34	15
Abertura	2,38	0,54	26	2,11	0,38	15
Determinacao	4,53	0,77	26	4,86	0,29	15
Otimismo	4,53	0,70	26	4,73	0,56	15
Consideracao	4,69	0,53	26	4,73	0,50	15
Autoconfianca	4,65	0,56	26	4,75	0,42	15
Autocontrolo	4,26	0,76	26	4,71	0,45	15
Coragem	4,28	0,86	26	4,44	0,83	15
Flexibilidade	4,24	0,95	26	4,37	0,58	15
Transparencia	4,24	0,76	26	4,44	0,72	15
Proatividade	4,57	0,73	26	4,77	0,41	15
Satisfacao	4,27	0,88	26	4,35	0,71	15
Esforco	4,33	0,93	26	4,50	0,67	15

3.3 Análise correlativa entre as variáveis em estudo

Com vista à realização da análise correlativa das variáveis em estudo, optou-se por utilizar a Correlação de *Pearson* (r). A correlação de *Pearson* tem como objetivo traçar uma linha que melhor se ajusta através dos dados de duas variáveis. O coeficiente de correlação de *Pearson*, r , indica a distância de todos os pontos de dados das duas variáveis para a linha que melhor se ajusta (Lund, 2023). Relativamente ao coeficiente de correlação, este apenas assume valores entre -1 e 1. Em que,

- para $r = 1$, significa que se está perante uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis, ou seja, à medida que um valor de uma variável aumenta, o mesmo se verifica para o valor da outra variável;
- para $r = -1$, verifica-se uma correlação perfeita negativa, isto é, quando o valor de uma variável aumenta, paradoxalmente, o valor da outra variável diminui;

- para $r = 0$, significa que não existe associação entre as duas variáveis, ou seja, as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra.

Para calcular o coeficiente de correlação de *Pearson* utiliza-se a seguinte fórmula:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Sendo que,

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_i \quad (2)$$

e

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n y_i \quad (3)$$

Na pesquisa concreta, o objetivo é examinar se existem correlações entre as dimensões do modelo psicológico conhecido como *Big Five*, as competências de liderança e os fatores critério no contexto do Grupo Amorim Saúde, conforme descrito na pergunta de partida (PP). Nos próximos tópicos, pretende-se aprofundar a investigação dessas relações de predição. A intenção é testar hipóteses específicas e, posteriormente, nas conclusões, avaliar se as evidências obtidas confirmam ou refutam essas hipóteses. Em outras palavras, procura-se compreender como as dimensões do *Big Five* e as competências de liderança estão relacionadas entre si e como influenciam os fatores critério dentro do contexto específico do Grupo Amorim Saúde.

3.3.1 Análise correlativa entre o Big Five e as competências

Conforme apresentado nas tabelas 16, os resultados indicam que as competências como determinação, otimismo, autoconfiança, coragem e proatividade apresentam correlações significativas com a extroversão. Este padrão sugere que indivíduos mais extrovertidos tendem a exibir esses traços em maior medida.

Por outro lado, amabilidade está inversamente correlacionada com essas mesmas competências, indicando que indivíduos menos amáveis podem apresentar características como determinação, otimismo e autoconfiança com mais intensidade.

A análise revela que competências como determinação, otimismo, autocontrole e proatividade apresentam correlações significativas e negativas com neuroticismo. Essa descoberta sugere que indivíduos menos propensos ao neuroticismo tendem a ser mais determinados, otimistas, autocontrolados e proativos. Além disso, a conscienciosidade está inversamente correlacionada com a proatividade, sugerindo que aqueles com menor conscienciosidade podem ser mais propensos a exibir comportamentos proativos.

A análise destaca, ainda, correlações negativas significativas entre todas as competências e a abertura. Isso indica que indivíduos mais abertos a novas experiências, ideias e desafios podem ser menos determinados, otimistas, autoconfiantes, autocontrolados, corajosos e proativos.

Tabela 16: Correlações entre os traços de personalidade - Parte 1

	Extroversão		Amabilidade	
	Corr. Pearson	Sig.	Corr. Pearson	Sig.
Determinação	0.326**	0.006	-0.308**	0.010
Otimismo	0.423**	0.000	-0.284*	0.018
Consideração	0.094	0.441	-0.002	0.987
Autoconfiança	0.198	0.104	-0.431**	0.000
Autocontrolo	0.104	0.395	-0.437**	0.000
Coragem	0.241*	0.046	-0.262*	0.030
Flexibilidade	0.126	0.301	-0.071	0.563
Transparência	0.131	0.285	-0.181	0.137
Proatividade	0.263*	0.029	-0.461**	0.000

Tabela 17: Correlações entre os traços de personalidade - Parte 2

	Conscienciosidade		Neuroticismo	
	Corr. Pearson	Sig.	Corr. Pearson	Sig.
Determinação	-0.081	0.506	0.247*	0.041
Otimismo	-0.170	0.162	0.327**	0.006
Consideração	-0.007	0.953	0.283*	0.018
Autoconfiança	-0.164	0.178	0.347**	0.003
Autocontrole	-0.283*	0.018	0.411**	0.000
Coragem	-0.172	0.157	0.327**	0.006
Flexibilidade	0.027	0.828	0.196	0.107
Transparência	-0.108	0.375	0.329**	0.006
Proatividade	-0.335**	0.005	0.504**	0.000

Tabela 17: Correlações entre os traços de personalidade - Parte 3

	Abertura	
	Corr. Pearson	Sig.
Determinação	-0.345**	0.004
Otimismo	-0.409**	0.000
Consideração	-0.380**	0.001
Autoconfiança	-0.330**	0.006
Autocontrole	-0.559**	0.000
Coragem	-0.401**	0.001
Flexibilidade	-0.334**	0.005
Transparência	-0.419**	0.000
Proatividade	-0.553**	0.000

3.3.2 Análise correlativa entre as competências de liderança e os fatores critério

De seguida são apresentadas as análises correlativas. A acompanhar as análises são apresentadas várias tabelas com os resultados obtidos nomeadamente: B (Coeficiente Beta), Erro Padrão (Standard Error), Beta (Coeficiente de Regressão Ponderado), t (Estatística t), Sig. (Significância), Ordem Zero (Zero Order), Ordem Parcial (Partial Order), Ordem Parte (Part Order), Tolerância e VIF (Variance Inflation Factor).

- B (Coeficiente Beta): Representa a inclinação da linha de regressão, ou seja, a mudança esperada na variável dependente (Y) para uma mudança de uma unidade na variável independente (X), mantendo todas as outras variáveis constantes (Montgomery & Vining, 2012).
- Erro Padrão (Standard Error): Indica a variação esperada dos valores previstos em relação aos valores reais. Um erro padrão menor indica uma estimativa mais precisa do coeficiente (Montgomery & Vining, 2012).
- Beta (Coeficiente de Regressão Ponderado): Em algumas análises, especialmente quando há variáveis padronizadas, o Beta é utilizado para indicar a força relativa do efeito das variáveis independentes na variável dependente (Montgomery & Vining, 2012).
- t (Estatística t): Representa o quociente entre o coeficiente estimado (B) e seu erro padrão. Indica se o coeficiente é estatisticamente diferente de zero. Quanto maior o valor absoluto de t, mais significativo é o coeficiente (Hurlbert & Lombardi, 2009).
- Sig. (Significância): O valor de significância, muitas vezes representado como p-valor, indica a probabilidade de observar o resultado devido ao acaso. Valores de p baixos (geralmente menores que 0,05) sugerem que o coeficiente é estatisticamente significativo (Hurlbert & Lombardi, 2009).
- Ordem Zero (Zero Order): Refere-se à correlação simples entre uma variável independente e a variável dependente, sem levar em consideração outras variáveis independentes no modelo (Belsley & Welsch, 1980).
- Ordem Parcial (Partial Order): Representa a correlação parcial entre uma variável independente e a variável dependente, controlando o efeito de outras variáveis independentes no modelo (Belsley & Welsch, 1980).

- Ordem Parte (Part Order): Similar à ordem parcial, refere-se à correlação parcial, mas pode variar dependendo do contexto específico da análise (Belsley & Welsch, 1980).
- Tolerância: Indica a quantidade de variação de uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes no modelo. Valores baixos de tolerância podem indicar multicolinearidade, o que pode afetar a estabilidade das estimativas dos coeficientes (Belsley & Welsch, 1980).
- VIF (Variance Inflation Factor): Mede a inflação da variância de um coeficiente de regressão devido à multicolinearidade. Valores elevados de VIF indicam alta multicolinearidade (Fox, 1992).

Estes termos são frequentemente utilizados em contextos de análise de regressão, onde o objetivo é entender as relações entre variáveis independentes e dependentes (Montgomery & Vining, 2012).

A análise cuidadosa dos resultados da análise (Tabela: 19) revela nuances importantes sobre a relação entre as competências e a satisfação, proporcionando *insights* valiosos para compreender o impacto desses traços no ambiente estudado.

A determinação emerge como uma força motriz significativa na equação da satisfação. O impacto positivo, simbolizado pelo beta positivo (0.246), reflete uma contribuição notável para a satisfação. O teste t, apresentando um valor de 2.447 com um p-valor de 0.017, solidifica a relevância estatística desse traço.

Embora o otimismo tenha um beta positivo (0.143), a análise estatística revela que essa relação não é estatisticamente significativa, como indicado pelo teste t (1.185, $p=0.241$). Assim, embora o otimismo possa ter um papel positivo na satisfação, a sua importância estatística não é substancial neste contexto.

Surpreendentemente, a autoconfiança exibe um beta negativo (-0.205), sugerindo uma associação inversa com a satisfação. No entanto, a falta de significância estatística ($t=-1.659$, $p=0.102$) sugere que essa relação não é robusta o suficiente para generalizações.

Autocontrole, coragem, flexibilidade, transparência e proatividade apresentam betas positivos, sugerindo contribuições positivas para a satisfação. Contudo, a falta de significância estatística indica que esses efeitos podem não ser estatisticamente confiáveis.

A avaliação da multicolinearidade, através do VIF, proporciona segurança ao revelar que nenhum valor ultrapassa o limiar de 5. Essa constatação sugere que as variáveis independentes não estão excessivamente correlacionadas, fortalecendo a confiabilidade dos resultados da regressão.

Em resumo, enquanto a determinação se destaca como um fator crucial na satisfação, outras competências, embora contribuam positivamente, podem não ser estatisticamente robustas neste contexto específico. A ausência de preocupações significativas de multicolinearidade adiciona credibilidade à análise, oferecendo uma visão mais clara sobre como essas competências influenciam a satisfação no cenário estudado.

Tabela 18: Competências vs satisfação (Parte 1).

Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	-0.462	0.565		-0.817	0.417
Determinacao	0.318	0.130	0.246	2.447	0.017
Otimismo	0.168	0.142	0.143	1.185	0.241
Consideracao	0.025	0.153	0.018	0.165	0.870
Autoconfianca	-0.268	0.162	-0.205	-1.659	0.102
Autocontrolo	0.244	0.130	0.246	1.880	0.065
Coragem	-0.068	0.129	-0.070	-0.528	0.599
Flexibilidade	0.194	0.131	0.193	1.477	0.145
Transparencia	0.279	0.140	0.241	1.993	0.051
Proatividade	0.175	0.150	0.166	1.164	0.249

Tabela 19: Competências vs satisfação (Parte 2).

Modelo	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)					
Determinacao	0.659	0.304	0.498	0.659	2.007
Otimismo	0.699	0.152	0.343	0.699	2.918
Consideracao	0.623	0.021	0.398	0.623	2.510
Autoconfianca	0.554	-0.211	-0.328	0.554	3.051
Autocontrolo	0.684	0.238	0.292	0.684	3.419
Coragem	0.639	-0.069	-0.289	0.639	3.465
Flexibilidade	0.705	0.189	0.292	0.705	3.419
Transparencia	0.687	0.251	0.344	0.687	2.907
Proatividade	0.712	0.150	0.247	0.712	4.041

No que diz respeito à análise das competências e do esforço (Tabela: 21) é possível verificar que o coeficiente de regressão ($B = 0.270$) revela que a determinação tem

um impacto positivo significativo no esforço, indicado pelo beta positivo (0.193) e pelo teste t estatisticamente significativo ($t = 2.486$, $p = 0.016$).

Apesar do beta positivo (0.172), o otimismo não atinge significância estatística ($t = 1.840$, $p = 0.071$). Embora haja uma tendência positiva, ela não é estatisticamente robusta.

A consideração, autoconfiança, coragem, flexibilidade e transparência não mostram significância estatística em relação ao esforço, indicado por betas próximos a zero e testes t não significativos. Já a proatividade apresenta um impacto positivo altamente significativo no esforço, com um beta robusto (0.438) e um teste t altamente significativo ($t = 3.990$, $p = 0.000$).

Assim como na análise anterior, os valores de VIF estão abaixo do limiar de 5, indicando ausência de preocupações significativas de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Todos os valores de tolerância estão acima de 0.6, sugerindo que não há problemas significativos de multicolinearidade.

Em resumo, a determinação e a proatividade emergem como competências que influenciam positivamente o esforço, enquanto outras competências não mostram uma relação estatisticamente significativa. A análise de multicolinearidade fortalece a confiabilidade dos resultados, destacando a singularidade dos efeitos observados para cada competência.

Tabela 20: Competências vs esforço extraordinário (Parte 1).

Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	-1.136	0.473		-2.401	0.020
Determinacao	0.270	0.109	0.193	2.486	0.016
Otimismo	0.218	0.119	0.172	1.840	0.071
Consideracao	-0.001	0.128	-0.001	-0.008	0.993
Autoconfianca	-0.194	0.135	-0.137	-1.436	0.156
Autocontrolo	0.140	0.109	0.130	1.286	0.203
Coragem	0.137	0.108	0.129	1.270	0.209
Flexibilidade	0.010	0.110	0.009	0.087	0.931
Transparencia	0.133	0.117	0.106	1.135	0.261
Proatividade	0.501	0.126	0.438	3.990	0.000

Tabela 21: Competências vs esforço extraordinário (Parte 2).

Modelo	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)					
Determinacao	0.659	0.304	0.498	0.659	2.007
Otimismo	0.699	0.152	0.343	0.699	2.918
Consideracao	0.623	0.021	0.398	0.623	2.510
Autoconfianca	0.554	-0.211	-0.328	0.554	3.051
Autocontrolo	0.684	0.238	0.292	0.684	3.419
Coragem	0.639	-0.069	-0.289	0.639	3.465
Flexibilidade	0.705	0.189	0.292	0.705	3.419
Transparencia	0.687	0.251	0.344	0.687	2.907
Proatividade	0.712	0.150	0.247	0.712	4.041

3.3.3 Análise correlativa entre o Big Five e os fatores critério

No que diz respeito à análise *Big Five* e esforço (Tabela:23), o coeficiente de regressão ($B = 0.247$) e o beta positivo (0.178) sugerem uma tendência positiva entre a extroversão e a satisfação. No entanto, o teste t não é estatisticamente significativo ($t = 1.541$, $p = 0.128$), indicando que essa relação pode não ser robusta.

Já na amabilidade, coeficiente ($B = -0.040$) e o beta próximo a zero (-0.031) indicam uma relação fraca e inversa com a satisfação. No entanto, o teste t não é significativo ($t = -0.159$, $p = 0.874$), sugerindo que essa relação não é estatisticamente confiável.

A conscienciosidade mostra um beta positivo (0.241), sugerindo uma relação positiva com a satisfação. No entanto, o teste t não atinge significância estatística ($t = 1.284$, $p = 0.204$), indicando que essa relação pode não ser geralmente aplicável.

O neuroticismo apresenta um beta positivo (0.179), indicando uma associação positiva com a satisfação. No entanto, o teste t não é estatisticamente significativo ($t = 1.111$, $p = 0.271$), sugerindo que essa relação pode não ser robusta. Já a abertura mostra um impacto significativo, com um beta negativo (-0.449) e o teste t altamente significativo ($t = -2.892$, $p = 0.005$).

Os valores de VIF estão abaixo do limiar de 5, indicando ausência de preocupações significativas de multicolinearidade. A tolerância indica que não há problemas graves de multicolinearidade, com todos os valores de tolerância acima de 0.3.

Em resumo, enquanto a extroversão mostra uma tendência positiva e a abertura está significativamente associada a níveis mais baixos de satisfação, outras relações

não atingem significância estatística. A análise de multicolinearidade reforça a confiabilidade desses resultados.

Tabela 22: Big Five vs satisfação (Parte 1).

Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	2.765	1.537	1.799	0.077	
Extroversao	0.247	0.160	0.178	1.541	0.128
Amabilidade	-0.040	0.253	-0.031	-0.159	0.874
Conscienciosidade	0.330	0.257	0.241	1.284	0.204
Neuroticismo	0.227	0.204	0.179	1.111	0.271
Abertura	-0.497	0.172	-0.449	-2.892	0.005

Tabela 23: Big Five vs satisfação (Parte 2).

Modelo	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)					
Extroversao	0.191	0.191	0.166	0.868	1.152
Amabilidade	-0.253	-0.020	-0.017	0.300	3.336
Conscienciosidade	-0.183	0.160	0.138	0.330	3.031
Neuroticismo	0.372	0.139	0.120	0.444	2.251
Abertura	-0.459	-0.342	-0.311	0.480	2.085

No que diz respeito à análise *Big Five* e esforço (Tabela:25), a extroversão apresenta um beta positivo (0.193) e um teste t próximo da significância ($t = 1.890$, $p = 0.063$). Indivíduos mais extrovertidos tendem a exibir uma relação positiva com o esforço, embora a significância não seja atingida de maneira robusta.

A amabilidade mostra um beta negativo (-0.201), indicando uma relação inversa com o esforço. No entanto, o teste t não é estatisticamente significativo ($t = -1.157$, $p = 0.252$), sugerindo que essa relação não é robusta.

A conscienciosidade possui um beta positivo (0.259), indicando uma associação positiva com o esforço. No entanto, o teste t não atinge significância estatística ($t = 1.566$, $p = 0.122$), sugerindo que essa relação pode não ser generalizável.

O neuroticismo o beta positivo (0.122) e o teste t não significativo ($t = 0.858$, $p = 0.394$) indicam uma relação fraca e não robusta entre o neuroticismo e o esforço. Já a abertura mostra um impacto significativo, com um beta negativo (-0.541) e um teste t altamente significativo ($t = -3.944$, $p = 0.000$).

Os valores de VIF estão abaixo do limiar de 5, indicando ausência de preocupações significativas de multicolinearidade. Já a tolerância indica que não há problemas graves de multicolinearidade, com todos os valores de tolerância acima de 0.3.

Em resumo, as relações entre os traços de personalidade do modelo Big Five e o esforço são complexas. Enquanto a extroversão e a conscienciosidade mostram tendências positivas, apenas a abertura atinge significância estatística. A análise de multicolinearidade reforça a confiabilidade desses resultados.

Tabela 24: Big Five vs esforço extraordinário (Parte 1).

Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	3.840	1.471		2.611	0.011
Extroversao	0.290	0.154	0.193	1.890	0.063
Amabilidade	-0.281	0.243	-0.201	-1.157	0.252
Conscienciosidade	0.385	0.246	0.259	1.566	0.122
Neuroticismo	0.168	0.195	0.122	0.858	0.394
Abertura	-0.649	0.164	-0.541	-3.944	0.000

Tabela 25: Big Five vs esforço extraordinário (Parte 2).

Modelo	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)					
Extroversao	0.258	0.232	0.179	0.868	1.152
Amabilidade	-0.428	-0.144	-0.110	0.300	3.336
Conscienciosidade	-0.322	0.194	0.149	0.330	3.031
Neuroticismo	0.472	0.108	0.082	0.444	2.251
Abertura	-0.596	-0.445	-0.374	0.480	2.085

3.4 Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo, foi possível apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos a partir dos questionários. Essas análises também permitiram verificar as hipóteses de investigação.

A partir da análise realizada, podemos confirmar a existência de diversas relações entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança e a satisfação, bem como

o esforço extraordinário. São essas relações que fundamentam as conclusões finais desta pesquisa.

Destacam-se algumas relações identificadas. Primeiramente, no que diz respeito às relações entre o Big Five e as competências de liderança, observa-se que a extroversão se destaca como um dos melhores preditores dessas competências (o que é consistente com a revisão de literatura, observado em (Dempsey & Simon, 2023), (Hogan & Kaiser, 2005) e (Srivastava & Potter, 2003)) , enquanto a abertura e a amabilidade apresentam pior capacidade preditiva.

A determinação surge como um fator crucial para a satisfação, sendo as demais competências contribuintes positivas (observado em (Pereira, 2017)), mas sem significância estatística. No contexto do esforço extraordinário, a determinação e a proatividade emergem como competências que influenciam positivamente o esforço extraordinário (observado em (Salanova & Cifre, 2013)).

Quanto às dimensões do Big Five, a extroversão mostra uma tendência positiva (o que demonstra consistência com (Judge & Kammeyer-Mueller, 2007)), enquanto a abertura está significativamente associada a níveis mais baixos de satisfação (consistente com (Judge, 2002), os líderes abertos podem ser mais propensos a adotar estilos de liderança inovadores e criativos, no entanto, esses estilos de liderança podem ser difíceis de implementar e podem levar a uma maior incerteza e instabilidade para os subordinados). No que diz respeito ao esforço extraordinário, embora a extroversão e a conscienciosidade apresentem tendências positivas, apenas a abertura atinge significância estatística (observado em (Y. Wang, 2019)).

Após a análise, torna-se possível verificar as hipóteses de investigação. Relativamente à HI 1.1, que afirma que "As dimensões do Big Five que melhor predizem as competências de liderança são a extroversão e a conscienciosidade", e à HI 1.2, que propõe que "As dimensões do Big Five que pior predizem as competências de liderança são a amabilidade e o neuroticismo", procuramos confirmar se a extroversão e a conscienciosidade são de fato os melhores preditores, e se a amabilidade e o neuroticismo são os piores preditores.

No entanto, constatamos que a HI 1.1 não se confirma completamente. A extroversão relaciona-se com 4 das 9 competências, a conscienciosidade relaciona-se com 2 negativamente, mas a abertura relaciona-se negativamente com todas as 9 competências, e o neuroticismo relaciona-se positivamente com 8.

No que diz respeito à HI 1.2, também esta não se confirma integralmente. Constatamos que o pior preditor é a conscienciosidade, com apenas 2 correlações negativas.

No que diz respeito à HI 2, que afirma que "Verificam-se relações entre as competências de liderança e a satisfação e o esforço extraordinário", é possível concluir

que sim, sendo a determinação crucial tanto para a satisfação quanto para o esforço extraordinário, assim como a proatividade, que se revela influente especialmente no último.

Quanto à HI 3, que propõe que "A conscienciosidade e a amabilidade são as dimensões que melhor predizem a satisfação e o esforço extraordinário", verifica-se uma confirmação parcial. A amabilidade e a conscienciosidade eram consideradas as melhores preditoras da satisfação e do esforço extraordinário. No entanto, observa-se que, embora a extroversão e a conscienciosidade apresentem tendências positivas, apenas a abertura atinge significância estatística no que diz respeito ao esforço extraordinário. A extroversão mostra uma tendência positiva, enquanto a abertura a novas experiências está significativamente associada a níveis mais baixos de satisfação. A amabilidade não apresenta relações significativas.

Finalmente, ao responder à pergunta de partida, "Existem relações entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança e a satisfação e o esforço extraordinário?", embora a investigação tenha incidido sobre uma amostra reduzida, há consonância e dados suficientes que sugerem que as relações encontradas são confiáveis. Essas relações podem ser utilizadas para aprimorar o processo de seleção do Grupo Amorim Saúde.

4 Conclusões e recomendações

Todas as investigações culminam em conclusões que extraem implicações do estudo como um todo. Nesta fase final, procura-se destacar as conclusões mais relevantes e realizar uma breve reflexão sobre as limitações e potencialidades da investigação, apresentando recomendações para futuras pesquisas.

Conclui-se que a extroversão e o neuroticismo se relacionam positivamente com as competências de liderança, enquanto a abertura e a amabilidade se relacionam negativamente. Quanto à satisfação e esforço extraordinário, foi possível verificar uma relação com a extroversão, a conscienciosidade e a abertura a novas experiências. Adicionalmente, as competências de liderança estão relacionadas com os fatores critério, especialmente a determinação e a proatividade.

A investigação proporciona uma ferramenta adicional para ser incorporada no processo de seleção de cargos de direção no Grupo Amorim Saúde. Isso pode contribuir para assegurar que os novos diretores possuam traços de personalidade que favoreçam o exercício eficaz da liderança, um elemento crucial em qualquer organização. Uma liderança eficaz não apenas se reflete em resultados operacionais satisfatórios, mas também melhora o ambiente de trabalho para os colaboradores. Portanto, é

recomendável procurar a integração no grupo de colaboradores que apresentem características alinhadas com os traços de personalidade identificados nesta pesquisa.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, guiando o investigador de maneira lógica e racional ao longo de toda a pesquisa. Isso permitiu concentrar-se nos aspetos essenciais, evitando distrações por questões acessórias. A tendência identificada no Grupo Amorim Saúde foi confirmada, possibilitando a verificação das hipóteses de investigação e a resposta à pergunta inicial, conforme observado anteriormente.

Essas conclusões não apenas consolidam o conhecimento sobre a relação entre as dimensões do Big Five, as competências de liderança e a satisfação/esforço extraordinário, mas também oferecem orientações práticas para aprimorar os processos de seleção e desenvolvimento de liderança dentro da organização. Considerando a importância da liderança eficaz, essa pesquisa fornece uma base para aprimorar a tomada de decisões no contexto do Grupo Amorim Saúde.

4.1 Limitações de investigação

Em termos de limitações da pesquisa, foi notável a reduzida amostra de respostas, o que acabou por restringir o tipo de análises realizadas. Apesar dessas limitações, a investigação sobre esta temática em particular revelou-se extremamente enriquecedora, produtiva e motivadora.

Este estudo também despertou o interesse em aprofundar os conhecimentos na área da psicologia e da liderança.

Assim, sugere-se que em futuras investigações se procure entender se há um perfil típico para o diretor técnico, ou se o mesmo estudo pode ser aplicado a outras farmácias, verificando se as dimensões do Big Five com maior impacto na liderança são consistentes em todo o setor.

Referências bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). Professor-investigador. que sentido? que formação? In B. Campos (Ed.), *Formação profissional de professores no ensino superior* (p. 21-30). Porto: Porto Editora.
- Barbosa, J. A. M. (2018). *O big five e a liderança no grupo de intervenção de operações especiais* (Unpublished master's thesis). Academia Militar.
- Barreira, M. J. (2018). *Liderança autêntica e personalidade: implicações nos resultados da liderança* (Unpublished master's thesis). Universidade do Minho.
- Barrick, M. M. K., Murray R., & Judge, T. A. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372. doi: 10.1207/s15327043hup1804_3
- Bass, B. M. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. (2023). Transformational leadership: A requiem. *Organizational Dynamics*, 52(2), 114-120.
- Battistoni, E., & Fronzetti-Colladon, A. (2014). The role of personality traits on innovation adoption. *Journal of Business Research*, 67(8), 1725-1731.
- Belsley, K. E., David A., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley Sons.
- Bert, S. (2016). Carlyle, freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260. doi: 10.1177/1742715015571392
- Bowden, M. (1926). A study of the personality of student leaders in colleges in the united states. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Bryan, H. J. R., Lowell, & Barbarasa-Mihai, C. (2007). Leadership and succession: The challenge to succeed and the vortex of failure. *Leadership*, 3(3), 301-324. doi: 10.1177/1742715007079311
- Burns, S. G., Tom. (2021). Competence management models in leading brazilian organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 14(3), 458-477. doi: 10.5902/1983465935598
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003). Personality predicts academic performance: Evidence from two longitudinal university samples. *Journal of Research in Personality*, 37(4), 319-338. doi: 10.1016/S0092-6566(02)00578-0
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley Sons.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the neo personality inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853-863. doi: 10.1037//0022-3514.54.5.853

- Dempsey, J., & Simon, A. (2023). The relationship between personality and leadership: A meta-analysis of the big five. *Personality and Social Psychology Review*, 27(4), 397-424.
- DeYoung, C. G., & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880-896.
- DeYoung, W. Y. J., Colin G., & Quilty, L. C. (2013). Unifying the aspects of the big five, the interpersonal circumplex, and trait affiliation. *Journal of Personality*, 81(6), 610-621. doi: 10.1111/jopy.12020
- Feng, W. (2024). The effects of student leadership on emotional intelligence and career success. *International Journal of Human Resources Management*, 35(11), 2772-2786.
- Figueiredo, P. (2018). *Competências para uma liderança percebida como eficaz - líderes e liderados* (Unpublished doctoral dissertation). Universidade Europeia.
- Fowler, F. J. (2013). *Métodos de investigação por inquérito*. Artmed.
- Fox, J. (1992). *Regression diagnostics: An introduction*. Sage Publications.
- Fraley, R. C., & Roberts, B. W. (2005). The psychology of person-identification: Unanswered questions and future directions. *Journal of Personality*, 73(6), 1611-1644.
- Ganu, D. M. (2014). Effect of the big five personality traits on job satisfaction and organizational commitment in the healthcare industry: The case of kenya. *American Journal of Health Sciences*, 5(2), 145-154. doi: 10.19030/ajhs.v5i2.8964
- Gnambs, T. (2014). A meta-analysis of big five predictors of job performance: Incremental validity of conscientiousness and agreeableness. *Journal of Research in Personality*, 51, 34-45.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bewidht, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7, 7-28.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26. doi: 10.1002/ltl.40619981008
- Gomes, C. M., & Hudson, J. B. (2012). Relações hierárquicas entre os traços amplos do big five. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25, 445-456.
- Gosling, R. P. J., Samuel D., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- Gupta, R., & Krishnan, B. (2023). Personality traits and leadership effectiveness: A

- meta-analytic review of 65 years of research. *Journal of Management*, 50(3), 942-989.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Hurlbert, S. H., & Lombardi, C. M. (2009). Final collapse of the neyman-pearson decision theoretic framework and rise of the neofisherian. *Annales Zoologici Fennici*, 46(4), 311-349.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Javed, B. M. A. S., Basharat, & Haq, H. G. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management Organization*, 24(3), 1-18. doi: 10.1017/jmo.2017.56
- John, O. P. (2017). Big-five model. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (p. 1-16). doi: 10.1007/978-3-319-28099-8_1212-1
- John, O. P., & Robins, R. W. (2008). Paradox or paradigm? a review of the relationships between the five-factor model and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 352-368.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 102-138).
- Jonasson, J., & Wallmon, E. (2023). *Exploring the connection between personality traits and effective self-leadership: A quantitative study on how personality affects performance* (Doctoral dissertation, University of Gävle). Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-42010>
- Judge, T. A. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2009). Core self-evaluations and work success. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 42-51.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2007). The role of personality in organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 395-418.
- Kamath, S., Bianca, D., & Jacinta, A. (2023, March). Who would be a pharmacist? a national representative cross-sectional survey of pharmacists and students to explore personality traits and associations with job satisfaction and career outlook. *International Journal of Pharmacy Practice*, 31(3), 328-336. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/ijpp/riad012> doi: 10.1093/ijpp/riad012
- Kang, W., & Malvaso, A. (2023). Associations between personality traits and areas

- of job satisfaction: Pay, work itself, security, and hours worked. *Behavioral Sciences*, 13(6), 445. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/6/445> doi: 10.3390/bs13060445
- Katz, B. J. G., Elihu, & Gurevitch, M. (1973, Winter). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509-523. doi: 10.1086/268109
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60. doi: 10.2307/4165007
- Langford, P. H., & Cameron, L. (2017). Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 38(2), 126-144. doi: 10.1108/LODJ-05-2015-0103
- Li, H. (2024). A dual-process model of media consumption: Understanding the impact of media uses and gratifications on media consumption behavior. *Communication Research*, 51(3), 558-581.
- Li, W. (2022). Effects of managerial leadership development programs on employee performance: A meta-analysis of studies from 2002 to 2020. *Human Resource Development Review*, 21(1), 16-38.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). A meta-analysis of the big five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 128-142.
- Lund, R. (2023). *Pearson correlation coefficient*. Retrieved from <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php> (Accessed: 2023-11-27)
- Malik, M., & Malik, A. Z. (2019). Personality traits of pharmacists: A better understanding of factors influencing pharmacy practice change in pakistan. *Journal of Pharmacy Practice*, 32(2), 123-135.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7th ed.). Atlas.
- Markus, L. (2005). Confounded by competencies? an evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 117-126.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Montgomery, P. E. A., Douglas C., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to linear regression analysis*. Wiley.
- Noureen, K. H., Shaista, & Ahmed, M. (2021). Personality traits, thinking style, and emotional intelligence among pharmacy staff towards safer patient care. *Psychology*, 12(9), 1552-1574. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/>

- paperinformation.aspx?paperid=125996 doi: 10.4236/psych.2021.129091
- Pereira, M. (2017). The big five personality traits and pharmacy practice: A systematic review. *Journal of Pharmacy Practice*, 30(1), 53-65.
- Petrie, N. (2014). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership*.
- Pires, J., & Almeida, B. (2023). A influência do temperamento e personalidade na procrastinação académica. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 36, e37858.
- Potter, G. (2001). Creating a passion for change – the art of intelligent leadership. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 54-59. doi: 10.1108/00197850110385615
- Raad, B. d. (2000). *The big five personality factors: The psycholexical approach to personality*. Hogrefe Huber.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the big five inventory in english and german. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 203-212.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74. doi: 10.4102/sajip.v29i1.88
- Rouco, C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Universidade Lusíada de Lisboa*.
- Salanova, L. S., Marisa, & Cifre, E. (2013). Linking proactive personality and work engagement to employee performance: The mediating role of job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 433-452.
- Silva, J., & Freitas, R. (2024). A relação entre os traços de personalidade e o comportamento antissocial. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 37, e38228.
- Smit, A., & Van Knippenberg, D. (2023). The role of personality in leadership: A meta-analysis of 155 studies. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 602-621.
- Smolka, B., & Szulawski, M. (2011). The role of personality traits in academic success. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 951-955.
- Soto, C. J. (2017). On the use and misuse of personality traits in psychology. *Annual Review of Psychology*, 68, 405-432.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2009). Ten facet scales for the big five inventory: Convergence with neo pi-r facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Personality Assessment*, 91(3), 205-216.
- Srivastava, J. O. P. G. S. D., Sanjay, & Potter, J. (2003). Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1041-1053. doi: 10.1037/0022-3514.84.5.1041

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). Wiley.
- Waddell, A. Z., Jason, & Gregory, P. (2019, September). Using the big five inventory to evaluate the personality traits of Australian pharmacists. *International Journal of Pharmacy Practice*, 28(3), 275-281. doi: 10.1111/ijpp.12597
- Wang, X. (2023). The roles of team leader empowering behavior and employee creative behavior in team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1178-1195.
- Wang, X. (2024). The roles of team leader empowering behavior and employee creative behavior in team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 57-79.
- Wang, Y. (2019). The impact of leaders' openness to experience on employees' extra-role behaviors: The mediating role of perceived leader support. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1285-1297.
- Wartberg, L., & Rudolf, C. (2023). The big five personality domains and their facets: Empirical relations to problematic use of video games, social media and alcohol. *Behavioral Sciences*, 13(6), 444. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/6/444> doi: 10.3390/bs13060444
- Wrench, J. S. (2017). *Research methods in communication: A practical guide*. Cengage Learning.
- Zhao, M., & Zhang, W. (2023). The incremental validity of expressive communication styles over the big five personality traits in predicting leadership criteria. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 29(4), 616-632.
- Zhu, Z. L. X. H., Wei. (2023). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee innovation behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1097-1119.

Anexos

A Questionários

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação objetivando conhecer a relação entre o Big Five, a Liderança e as Competências de Liderança. Todas as respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos. Por favor, responda a todas as questões, só assim contribuirá para o sucesso desta investigação.

Tendo por base a sua atividade como técnica auxiliar de farmácia, técnica de farmácia, farmacêutico, diretor técnico adjunto e diretor técnico, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

A.1 I Parte - Sociodemográficos

1. Género:

- Feminino
- Masculino

2. Idade:

- Até 24 anos
- 25-30 anos
- 31-40 anos
- 41-55 anos
- +55 anos

3. Função:

- Técnico Auxiliar de Farmácia
- Técnico de Farmácia

- Farmacêutico
- Diretor Técnico Adjunto
- Diretor Técnico

4. Experiência Profissional (Anos):

A.2 II Parte - Big Five Inventory (Costa & McCrae, 1988)

Abaixo encontram-se características que o podem ou não descrever. Por exemplo, acha que 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, de acordo com o seu modo de ser habitual.

1 Discordo totalmente	2 Discordo moderadamente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo moderadamente	5 Concordo totalmente
Vejo-me como alguém que...				
1. ____ ...é falador(a).	16. ____ ...gera muito entusiasmo.	31. ____ ...por vezes é tímido(a), inibido(a).		
2. ____ ...tende a encontrar os defeitos dos outros.	17. ____ ...perdoa com facilidade.	32. ____ ...é atencioso(a) e bondoso(a) com quase toda a gente.		
3. ____ ...faz um trabalho cuidadoso.	18. ____ ...tende a ser desorganizado(a).	33. ____ ...faz as coisas de modo eficaz.		
4. ____ ...é deprimido(a), triste.	19. ____ ...se preocupa muito.	34. ____ ...permanece calmo(a) em situações tensas.		
5. ____ ...é original, tem sempre novas ideias.	20. ____ ...tem uma imaginação ativa.	35. ____ ...prefere o trabalho rotineiro.		
6. ____ ...é reservado.	21. ____ ...tende a ser sossegado(a).	36. ____ ...é sociável, amigável.		
7. ____ ...é prestável e não inveja os outros.	22. ____ ...geralmente é de confiança.	37. ____ ...por vezes é rude com os outros.		
8. ____ ...por vezes pode ser um pouco descuidado(a).	23. ____ ...tende a ser preguiçoso(a).	38. ____ ...faz planos e cumpre-os.		
9. ____ ...é relaxado(a), lida bem com o <i>stress</i> .	24. ____ ...é emocionalmente estável, e não se zanga facilmente.	39. ____ ...fica nervoso(a) facilmente.		
10. ____ ...tem curiosidade em relação a várias coisas.	25. ____ ...é inventivo(a).	40. ____ ...gosta de refletir, de brincar com as ideias.		
11. ____ ...tem muita energia.	26. ____ ...tem uma personalidade assertiva.	41. ____ ...tem poucos interesses artísticos.		
12. ____ ...inicia muitas disputas com os outros.	27. ____ ...pode ser frio(a) e depressivo(a).	42. ____ ...gosta de cooperar com os outros.		
13. ____ ...é um(a) trabalhador(a) de confiança.	28. ____ ...é perseverante até a tarefa estar concluída.	43. ____ ...distrai-se com facilidade.		
14. ____ ...pode ficar tenso.	29. ____ ...pode ter um humor instável.	44. ____ ...é sofisticado(a) na arte, música ou literatura.		
15. ____ ...é engenhoso(a), um(a) pensador(a) profundo.	30. ____ ...valoriza experiências artísticas, estéticas.			

A.3 III Parte - competências de liderança – competências pessoal- cognitivas (Rouco, 2012)

Este questionário tem 35 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguintes respostas:

- 1● Discordo totalmente
- 2● Discordo
- 3● Não discordo, nem concordo
- 4● Concordo
- 5● Concordo totalmente

1. Eu trabalho com determinação para o sucesso.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

2. Eu trabalho duro pelo sucesso.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

3. Se eu falhar na primeira vez, começo novamente em busca do sucesso.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

4. Eu incentivo entusiasticamente os outros a alcançar os objetivos da equipa.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

5. Eu realizo as tarefas com entusiasmo.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

6. Eu realizo as tarefas com energia.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
7. Eu tenho respeito pelas opiniões dos outros.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
8. Eu tenho respeito pelas ideias dos outros.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
9. Eu tenho respeito pelas crenças dos outros.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
10. Eu acredito em mim mesmo para realizar as tarefas adequadamente na maioria das situações.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
11. Eu sou confiante quando escolho soluções na maioria das situações.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
12. Eu confio nas minhas habilidades para agir na maioria das situações difíceis.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

20. Eu sou capaz de trabalhar efetivamente em diferentes situações.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
21. Eu estou disposto a mudar o meu comportamento para atender às necessidades de diferentes situações.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
22. Eu sou franco e aberto com os outros.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
23. Eu admito erros e fracassos abertamente.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
24. Eu corrijo os comportamentos inadequados dos outros.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
25. Eu crio oportunidades para melhorar o grupo.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente
26. Eu tento melhorar a estrutura e as práticas da equipa.
1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

27. Eu faço mudanças para melhorar a equipa.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

28. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

29. Os meus colegas manifestam Satisfação por trabalhar comigo.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

30. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

31. A satisfação na minha equipa é elevada.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

32. Faço os outros irem além das suas expectativas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

33. Uso métodos de liderança que satisfazem a equipa.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

34. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

35. A forma como me relaciono satisfaz a minha equipa.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente