

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

Estudo dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas de Angola

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresa

Autor: Alexandre de Oliveira Sakato

Orientadores: Professora Doutora Sara Paralta

Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos

Número do candidato:20141145

Abril 2020

Lisboa

Dedicatória

Dedico este momento ímpar a minha família, particularmente à minha esposa e aos meus filhos.

Ao pai *in memoriam*.

Agradecimentos

A Deus todo-poderoso, por me ter guiado até ao momento com a sua misericórdia e me concedeu a cada dia a sua sabedoria.

À minha esposa, filhos, Mãe e irmãos por todo o apoio, principalmente nas minhas ausências.

Deixo um agradecimento muito especial aos Generais: Geraldo Sachipengo Nunda, Adriano Makevela Mackenzie, aos Tenentes Generais: Alcibiades Chimdombe, Morais Paulo, Nasony, Nziga, Barbosa Epalanga, ao Vice Almirante Sabino (Basa), aos Brigadeiros: Chicapa e Falcão, ao Contra Almirante: Arcadio Epalanga, aos Coronéis: Costa e Cunha, Pena, Picas, Pidocas, Oliveira, Monamoxy, Sangumba, Teka, Fraio, Rock, Niamena, Pancho, Míngues e Fernando Epalanga e aos Tenentes Coronéis: Domingo Bernardo, Brice, Maquina, Birino e Nando.

Gostaria também de agradecer aos meus orientadores, Professora Doutora Sara Paralta e Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos, pela orientação, acompanhamento e colaboração que foram fundamentais para a elaboração desta investigação.

Aos amigos e colegas que estiveram sempre ao meu lado, partilhando ideias que contribuíram para conclusão de mais um marco importante na minha vida e que sempre me apoiaram para que nunca desistisse do sonho, apesar das vicissitudes da vida.

A todos meus colegas, docentes e colaboradores da Universidade Autónoma de Lisboa, que incansavelmente estiveram ao meu lado para que este projeto se materializasse.

Agradeço especialmente a todos os oficiais da Direção de ensino EMG-FAA, ao Comandante e ao Segundo Comandante da Academia da Força Aérea do Lobito, a todos os Oficiais Superiores, Capitães Subalternos, Cadetes, Soldados, Praças e trabalhadores civis.

O meu agradecimento é extensível a todo efetivo das Forças Armadas Angolanas particularmente a todo efetivo da Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino – EMG/ FAA, o meu muito obrigado.

Por fim, agradeço aos amigos, colegas, tios e irmãos, particularmente a Manuela Augusto Sakatu, Alexandre Isaac, Arlindo Cruz, Mauro Jorge e todos que direta ou indiretamente contribuíram com ideias e conselhos para este trabalho.

Resumo

O objetivo principal da presente investigação é o estudo dos estilos de liderança presente nas Forças Armadas de Angola, bem como o impacto destes estilos nos resultados da liderança, como a satisfação, a eficácia e o esforço extra.

Os dados foram recolhidos através de um questionário que usou a escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) constituída por 45 itens e ainda questões de natureza sociodemográfica, adaptado para ser aplicado a líderes e a não líderes na Academia da Força Aérea do Lobito, em Angola. Os questionários daí resultantes foram aplicados a 238 indivíduos, sendo a amostra composta por 31% de líderes e 69% de subordinados.

Os dados obtidos foram tratados com recurso ao SPSS 25.0 e aplicadas técnicas estatísticas como testes de fiabilidade, medidas descritivas, testes não paramétricos, regressão linear e associação de variáveis.

Os dados analisados permitiram concluir que os líderes percecionaram com maior frequência uma liderança do tipo transformacional, enquanto os liderados apontaram para um estilo do tipo transacional. O estilo de liderança que produz maior impacto nos resultados é o transformacional.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Resultados da Liderança; Contexto Militar.

Abstract

The main goal of this research is to study the leadership styles present in the Angolan Armed Forces, as well as the impact of these styles on leadership outcomes, such as satisfaction, effectiveness and extra effort.

The data were collected through a questionnaire that used the *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* scale consisting of 45 items and also questions of a sociodemographic nature, adapted to be applied to leaders and non-leaders at the Lobito Air Force Academy, in Angola. The resulting questionnaires were applied to 238 individuals, with the sample comprising 31% of leaders and 69% of subordinates.

The data obtained were treated using SPSS 25.0 and statistical techniques were applied such as reliability tests, descriptive measures, nonparametric tests, linear regression and association of variables.

The analyzed data allowed to conclude that the leaders more frequently perceived a transformational type of leadership, while the followers pointed to a transactional style. The leadership style that has the greatest impact on results is transformational.

Keywords: Leadership; Leadership Styles; Leadership Results; Military Context.

Índice

Dedicatória.....	2
Agradecimentos.....	3
Resumo.....	5
Índice.....	7
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Quadros.....	11
Índice de Tabelas.....	12
1. Introdução.....	15
1.1 Tema.....	15
1.2 Delimitação e justificação.....	16
1.3 Questões de Investigação.....	17
1.4 Objetivos.....	17
1.5 Metodologia.....	18
1.6 Estrutura do Trabalho.....	18
2.Fundamentação Teórica.....	20
2.1 Conceitos de Liderança.....	20
2.2 Teorias e Estilos de Liderança.....	25
2.3 Diferença entre Gestão e Liderança.....	31
2.4 Liderança em contexto Militar.....	35
2.5 Os Resultados da Liderança.....	36
2.6 Modelo Conceptual.....	38
3. Metodologia.....	42
3.1 Instrumento de recolha de dados.....	42
3.2 Recolha de Informação.....	44

3.3 Tratamento de dados.....	44
4. Análise de Resultados.....	46
4.1 Amostra	46
4.1.1 Análise de Fiabilidade de Escala.....	49
4.2 Estilos de Liderança.....	51
4.2.1 Estilos de Liderança Percecionados pelos Líderes.....	51
4.2.2 Estilos de Liderança Percecionados pelos Liderados.....	60
4.2.3 Diferenças de Perceção de estilos de Liderança.....	68
4.3 Resultados da Liderança: Satisfação, Eficácia e Esforço Extra	75
4.3.1 Resultados da Liderança para os Líderes	75
4.3.2 Resultados da Liderança para os Subordinados	77
4.3.3 Diferenças de Resultados da Liderança para Líderes e Subordinados.....	79
4.4 Relação entre Estilos de Liderança e os seus Resultados.....	81
4.4.1 Associação entre os Estilos e os Resultados da liderança	82
4.4.2 Relação Linear – Impacto dos Estilos de Liderança.....	83
4.5 Discussão de Resultados.....	93
5. Conclusão	97
5.1 Conclusões e Impacto na Teoria.....	97
5.2 Limitações	98
5.3 Pesquisas futuras	99
Referências Bibliográficas.....	100
ANEXOS	106
Teste de Fiabilidade do Pré-teste e Teste de Correlação.....	106
Inquéritos Aplicados.....	110
Autorizações e Credenciais	116

Índice de Figuras

Figura 1- As componentes da liderança para Northouse.....	24
Figura 2 - Modelo Conceptual.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Líderes e Subordinados.....	46
Gráfico 2 - Repartição dos Inquiridos por Categorias.....	47
Gráfico 3 - Género dos líderes e subordinados.	47
Gráfico 4 –Classes Etárias da Amostra.	48
Gráfico 5 - Habilitações ou Grau Académico.	48
Gráfico 6 - Antiguidade dos Líderes.	49
Gráfico 7 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transformacional de acordo com os Líderes.....	55
Gráfico 8 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transaccional de acordo com os Líderes.....	57
Gráfico 9 – Valores Médios das Componentes da Liderança Laissez Faire de acordo com os Líderes.....	59
Gráfico 10 - Médias Totais dos Estilos de Liderança Percecionados pelos Líderes.	59
Gráfico 11 -Valores Médios das Componentes da Liderança Transformacional de acordo com os resultados do ponto de vista dos Subordinados.	63
Gráfico 12 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transaccional de acordo com os Subordinados.....	65
Gráfico 13 - Valores Médios das Componentes da Liderança Laissez-faire de acordo com os Subordinados.....	67
Gráfico 14 - Médias Totais dos Estilos de Liderança sob o ponto de vista dos Subordinados.	68
Gráfico 15 - Comparação da Liderança Transformacional entre Líderes e Subordinados	69
Gráfico 16 - Comparação da Liderança Transaccional, Líderes vs. Subordinados	70
Gráfico 17 - Comparação da Liderança Laissez Faire Líderes vs. Subordinados.....	72
Gráfico 18 – Estilos de Liderança: Líderes vs. Subordinados.....	73
Gráfico 19 - Resultado da satisfação, Eficácia e Esforço Extra de acordo com os Líderes	77
Gráfico 20 - Resultados da Liderança sob o Ponto de Vista dos Subordinados.....	79
Gráfico 21 - Resultados da Liderança Líderes vs. Subordinados.....	80

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distinção entre Poder e Liderança de acordo com Burns.	21
Quadro 2 - Definições, causa e efeitos da liderança.....	22
Quadro 3- Ênfase das Definições de Liderança.....	24
Quadro 4 - Características de liderança sobre o bem-estar dos liderados.	25
Quadro 5 - Estilos de Liderança no Modelo de Bass e Avolio.....	26
Quadro 6 - Comportamentos do Líderes transacionais.	28
Quadro 7 - Comportamentos dos Líderes Transformacionais.....	29
Quadro 8 - Distinção entre Gestão e Liderança.....	32
Quadro 9 - Gestores vs Líderes.	33
Quadro 10 - Diferenças entre chefes e líderes.....	34
Quadro 11 - As posições de chefe e de líder.	34
Quadro 12 - Resultados da Liderança para Bass e Avolio.	37
Quadro 13 - Hipóteses de Investigação Presentes no Modelo Concetual	38
Quadro 14 - Variáveis Operacionais	41
Quadro 15 - Procedimentos Estatísticos.....	45
Quadro 16 - Validação das Hipóteses 1 a 3.....	75
Quadro 17 - Validação das Hipóteses de Investigação II.....	81
Quadro 18 - Validação das Hipóteses de Investigação III.	93

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Teste de Alpha Cronbach para os Líderes.....	50
Tabela 2 - Teste de Alpha Cronbach para os Subordinados.....	50
Tabela 3 – Teste Alpha Cronbach para as Variáveis Latentes do Modelo.....	50
Tabela 4 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Atributo) sob o ponto de vista dos Líderes	51
Tabela 5 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Comportamento) sob o ponto de vista dos Líderes.....	52
Tabela 6 – Composição e Medidas Estatísticas da Inspiração Motivacional sob o ponto de vista dos Líderes.	53
Tabela 7 – Composição e Medidas Estatísticas da Estimulação Intelectual sob o ponto de vista dos Líderes.	53
Tabela 8 – Composição e Medidas Estatísticas da Consideração Individual sob o ponto de vista dos Líderes.....	54
Tabela 9 – Composição e Medidas Estatísticas da Recompensa Contingente sob o ponto de vista dos Líderes.	56
Tabela 10 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Ativa) sob o ponto de vista dos Líderes.	56
Tabela 11 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Passiva) sob o ponto de vista dos Líderes.	57
Tabela 12 – Composição e Medidas Estatísticas da Laissez Faire sob o ponto de vista dos Líderes.	58
Tabela 13 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Atributo) sob o ponto de vista dos Subordinados.	60
Tabela 14 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Comportamento) sob o ponto de vista dos Subordinados.	61
Tabela 15 – Composição e Medidas Estatísticas da Inspiração Motivacional sob o ponto de vista dos Subordinados.	61
Tabela 16 – Composição e Medidas Estatísticas da Estimulação Intelectual sob o ponto de vista dos Subordinados.	62
Tabela 17 – Composição e Medidas Estatísticas da Consideração Individual sob o ponto de vista dos Subordinados.	63

Tabela 18 – Composição e Medidas Estatísticas da Recompensa Contingente sob o ponto de vista dos Subordinados.	64
Tabela 19 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Ativa) sob o ponto de vista dos Subordinados.	65
Tabela 20 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Passiva) sob o ponto de vista dos Subordinados.	66
Tabela 21 – Composição e Medidas Estatísticas da Laissez Faire sob o ponto de vista dos Subordinados.	66
Tabela 22 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Transformacional.....	70
Tabela 23 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Transacional	71
Tabela 24 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Laissez Faire	73
Tabela 25 - Teste de Mann-Whitney para os Diferentes Estilos de Liderança Percecionados pelos Dois Grupos	74
Tabela 26 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Satisfação sob o ponto de vista dos Líderes	76
Tabela 27 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Eficácia sob o ponto de vista dos Líderes	76
Tabela 28 – Composição e Medidas Estatísticas do Resultado do Esforço Extra sob o ponto de vista dos Líderes	77
Tabela 29 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Satisfação sob o ponto de vista dos Subordinados	78
Tabela 30 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Eficácia sob o ponto de vista dos Subordinados	78
Tabela 31 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados dos Esforço Extra sob o ponto de vista dos Subordinados	79
Tabela 32 - Teste de Mann-Whitney para Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos Líderes vs. Subordinados.....	81
Tabela 33 - Matriz de Correlações de Spearman.....	82
Tabela 34 - Resumo do Modelo I para a Satisfação	83
Tabela 35 - Tabela ANOVA para o Modelo I para a Satisfação.....	84
Tabela 36 - Coeficientes do Modelo I da Satisfação	84
Tabela 37 – Resumo Modelo II para a Satisfação	85
Tabela 38 - Tabela ANOVA para o Modelo II para a Satisfação.....	86

Tabela 39 - Coeficientes do Modelo II da Satisfação.....	86
Tabela 40 - Resumo do Modelo I para a Eficácia	87
Tabela 41 - Tabela ANOVA para o Modelo I para a Eficácia	87
Tabela 42 - Coeficientes do Modelo I da Eficácia	88
Tabela 43 - Resumo do Modelo II para a Eficácia	88
Tabela 44 - Tabela ANOVA para o Modelo II para a Eficácia.....	89
Tabela 45 - Coeficientes do Modelo II da Eficácia	89
Tabela 46 - Resumo do Modelo I para o Esforço Extra	90
Tabela 47 - Tabela ANOVA para o Modelo I para Esforço Extra	90
Tabela 48 - Coeficientes do Modelo I do Esforço Extra	91
Tabela 49 - Resumo do Modelo II para Esforço Extra.....	91
Tabela 50 - Tabela ANOVA para o Modelo II para o Esforço Extra.....	92
Tabela 51 - Coeficientes do Modelo II do Esforço Extra.....	92
Tabela 52- Teste de Fiabilidade para o Líderes.....	106
Tabela 53 - Teste de Fiabilidade para os Subordinados	106
Tabela 54 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transformacional para os Líderes	106
Tabela 55 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transformacional para os Subordinados	106
.....	106
Tabela 56 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transacional para os Líderes.....	107
Tabela 57 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transacional para os Subordinados	107
.....	107
Tabela 58 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Laissez-Faire para os Líderes	107
Tabela 59 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Laissez-faire para os Subordinados	107
.....	107
Tabela 60 - Teste de Fiabilidade para a Satisfação para os Líderes	107
Tabela 61 - Teste de Fiabilidade para a Satisfação para os Subordinados	108
Tabela 62 - Teste de Fiabilidade para a Eficácia para os Líderes	108
Tabela 63 - Teste de Fiabilidade para a Eficácia para os Subordinados	108
Tabela 64 - Teste de Fiabilidade para o Esforço Extra para os Líderes	108
Tabela 65 - Teste de Fiabilidade para o Esforço Extra para os Subordinados	108
Tabela 66 - Teste de Correlação de Spearman	109

1. Introdução

1.1 Tema

O tema escolhido é o “Estudo dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas de Angola”. Desde meados do século passado que a liderança e os estilos de liderança têm sido alvo de diversos estudos, envolvendo organizações públicas e privadas, nos mais variados contextos. Parece ainda não existir entre a comunidade investigadora, um consenso quanto a uma definição de liderança única. Não é por isso que o tema da liderança deixa de ter um interesse particular, num mundo em constante mudança, onde os desafios fazem parte do dia a dia de líderes e liderados.

No presente século, a liderança tornou-se cada vez mais desafiante, fruto da globalização e da competição das organizações públicas e privadas, por recursos que são escassos, para as múltiplas necessidades do ser humano. Em todas as organizações existe a necessidade de recrutar e manter nos seus quadros superiores, recursos humanos com capacidade para liderar, onde a qualificação, capacitação e visão estratégica não pode faltar, as organizações militares não são a exceção.

Dados os desafios que as organizações militares enfrentam justifica-se a necessidade de estudar os estilos de liderança neste contexto. De referir que, a liderança é um dos aspetos sempre presentes no exercício da profissão militar, sendo que não há nenhum indivíduo que não reconheça a sua importância. E só com uma liderança eficaz e eficiente se pode manter o nível de satisfação e comprometimento de um setor fundamental em todas as sociedades, que entre missões de guerra visa manter a paz.

A relevância do tema escolhido prende-se, justamente, no interesse na comunidade investigadora e por parte da Forças Armadas em conhecer melhor as problemáticas relacionadas com a gestão e liderança das suas equipas, numa altura em que a valorização dos recursos humanos é um fator de sucesso para todas as organizações.

1.2 Delimitação e justificação

Entende-se que os recursos humanos são um dos pilares para o sucesso de todas as organizações. Nesta medida pretende-se identificar e analisar os estilos de liderança presentes numa amostra das Forças Armadas Angolanas. Neste tipo de organização bastantes recursos são investidos com o intuito de desenvolver as habilidades ou capacidades de liderança de um conjunto de indivíduos, que à partida já possuem determinadas características.

A presente investigação tem como cenário a Academia Militar da Força Aérea Nacional de Angola, do Lobito que é um estabelecimento de ensino superior público militar, que tem por missão fazer a formação de oficiais do quadro Permanente, habilitando-os para o exercício das funções que lhes estão atribuídas através dos estatutos. Neste sentido, os seus elementos, terão como objetivo último ficarem aptos para o cumprimento das missões específicas, ao mesmo tempo que a instituição procura promover o desenvolvimento individual dos seus formandos.

A instituição está em funcionamento desde 21 de agosto de 2009, instituída pelo Decreto Presidencial nº 40/09, que nomeia o Comando.

Para ingressar como aluno na Academia, o candidato terá de ter idade até 20 anos, ter completado o curso médio ou equivalente e ter a sua situação militar regularizada numa Direção de Recrutamento e Mobilização de Angola.

Envereda-se por um tipo de amostragem por conveniência pelo facto da escolha do local para aplicação do questionário ter estado associado, em primeiro lugar, a um motivo de acessibilidade associado à vontade de conhecer mais, para agir melhor nesta instituição, e em segundo lugar, por questões de economicidade e tempestividade.

A necessidade da organização prende-se com o objetivo de assegurar as condições para o crescimento e desenvolvimento pessoal de cada membro, promovendo ao mesmo tempo a satisfação, tanto interna como externa, relativamente à qualidade dos serviços prestados à comunidade militar e à sociedade no geral.

Como é referido por Vieira (2002, p. 5), “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação,

assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito”.

Pretende-se elaborar um estudo que comporte uma análise quantitativa, através de uma recolha de dados por meio de um inquérito sobre a perceção da liderança, na medida em que qualquer plano militar necessita de estimar, calcular, avaliar as várias forças em combate, através de vários fatores, entre eles o da liderança.

1.3 Questões de Investigação

De seguida, são apresentadas as principais questões de investigação que orientam o trabalho de investigação, que numa seção seguinte serão detalhadas e desdobradas.

- ❖ Será que o modelo de liderança que existe é igual ao modelo formulado por Bass e Avolio (2004) - *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ)?
- ❖ Teremos a perceção dos subordinados e dos seus líderes como coincidente em relação ao estilo de liderança dominante?
- ❖ Que estilo de liderança produz maior impacto na eficácia, esforço extra e satisfação dos liderados?

1.4 Objetivos

Esta investigação apresenta como principal objetivo o estudo dos estilos de liderança numa amostra das Forças Armadas de Angola (FAA), nomeadamente na Academia Militar da Força Aérea Angolana, do Lobito, e compreender de que modo estes estão relacionados com os resultados da liderança, quer na visão dos líderes, quer na visão dos liderados.

Objetivos Específicos

- ❖ Analisar a perceção dos líderes em relação ao tipo de liderança que domina na amostra das Forças Armadas Angolanas;
- ❖ Identificar as perceções dos subordinados relativamente ao tipo de liderança desenvolvido pelos seus líderes;

- ❖ Verificar se existem diferenças nas perceções dos líderes e de liderados relativamente ao estilo de liderança que é dominante;
- ❖ Estudar a existência de correlações positivas entre os resultados da liderança e os estilos de liderança percecionados;
- ❖ Procurar identificar o estilo de liderança que proporciona melhores resultados da liderança, em termos dos resultados, isto é, ao nível de satisfação, eficácia e esforço extra.

1.5 Metodologia

O caminho metodológico seguido apresenta duas vertentes. A primeira vertente prende-se com a Revisão de Literatura, isto é, com a recolha de informação sobre a liderança e estilos de liderança, o que implicou uma pesquisa bibliográfica em revistas científicas, dissertações, teses e livros com carácter académico/científico, envolvendo um período temporal que se inicia, na sua larga maioria, entre 2010 e a atualidade, recorrendo a fontes como o Google Académico, B-on e Repositórios de Teses e Dissertações.

A outra vertente consiste na recolha de informação por aplicação de um questionário e a apresentação do instrumento incorporado, nomeadamente o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*, segundo o Modelo apresentado por Bass e Avolio (2004).

1.6 Estrutura do Trabalho

A presente Dissertação divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução do trabalho, explicação da temática, justificação da escolha, objetivos e metodologia seguida.

O segundo capítulo é subdividido em cinco partes, correspondendo a primeira parte ao conceito de liderança e a sua evolução ao longo dos tempos. Na segunda parte faz-se referência às teorias de liderança, dando especial destaque à teoria que suporta a investigação. Na terceira parte apresenta-se a diferença entre gestão e liderança. Na parte seguinte apresenta-se a liderança em contexto militar e na última destas cinco partes aborda-se os resultados da liderança. A revisão da literatura incorpora a referência a

artigos, dissertações e teses científicas produzidas a partir de 2010, resultado da pesquisa e leitura prévia destas temáticas.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, o instrumento de recolha de informação, traduzido no questionário e nas técnicas estatísticas usadas para a sua análise.

No quarto capítulo procede-se à caracterização sociodemográfica da amostra, à análise e interpretação dos dados recolhidos pelo questionário aplicado na amostra das Forças Armadas de Angola.

Por último, no quinto capítulo apresenta-se a conclusão e considerações finais, onde se inclui as limitações do estudo e pistas para um trabalho futuro.

2.Fundamentação Teórica

2.1 Conceitos de Liderança

Nesta secção inicia-se a revisão de literatura tendo como objetivo a apresentação dos conceitos de liderança, previamente à apresentação e discussão nas secções seguintes das principais teorias e diferentes estilos de liderança, da diferença entre gestão e liderança, a liderança em contexto militar e os principais resultados da liderança.

Como é referido por Nawaz e Khan (2016) a literatura sobre a liderança organizacional mostra que as teorias têm sido aperfeiçoadas e modificadas ao longo dos anos, sendo que a relevância das mesmas depende do próprio contexto em que são aplicadas.

De acordo com Silva e Mendis (2017) as teorias modernas de liderança realçam que os líderes eficazes são capazes de inspirar os seus seguidores e desenvolvem a sua capacidade de contribuir para a organização, daí ser tão importante o estudo da liderança e a preparação do próprio líder. O interesse pelo estudo da liderança já vem desde a antiguidade, sendo que no início do século XX as investigações continuam centradas em perceber melhor o que distingue os líderes dos não líderes, isto é, qual a diferença entre as pessoas que têm capacidade para liderar das que não têm.

Depois da Segunda Guerra Mundial e acordo com Lord, Day, Zaccaro, Avolio e Eagly (2017) as pesquisas em torno da liderança correspondem a três grandes correntes de avanços conceptuais, empíricos e metodológicos. Envolvendo cada uma delas pesquisas diferentes, nomeadamente (i) Comportamento e atitude; (ii) Comportamental, sociocognitiva e de contingência; (iii) Transformacional, de intercâmbio social, equipas e género.

Tannenbaum e Massarik (1957), citados em Soares (2018, p. 23) definem liderança como uma influência entre várias pessoas que surge em certas situações através da comunicação, com o objetivo de atingir determinadas metas.

A definição de Weiss (2005), citado por Dias (2014, p. 1) refere que a liderança é uma responsabilidade exercida ao longo do tempo, por um indivíduo, sendo que este influencia o comportamento de outros indivíduos de forma independente do motivo.

Para Baptista (2012, pp. 6-7), a liderança é a capacidade de enaltecer as habilidades de uma pessoa, que normalmente são utilizadas apenas por um pequeno número de pessoas, mas que pode ser ensinado e aprendido por todos, sem restrições. O que coloca de lado as teorias que tentaram demonstrar que o líder teria nascido com características que os distinguem dos demais, como é o caso da Teoria dos Traços e das Competências.

Para Burns (1978), a liderança pode ser entendida como uma forma de exercer o poder, mas por outro lado, a liderança é um processo que é independente do poder e com características diferentes do exercício do mesmo. O mesmo autor faz referência à diferença entre a capacidade de liderar as pessoas e o poder sobre as pessoas. Conforme se evidência no quadro seguinte:

Quadro 1 - Distinção entre Poder e Liderança de acordo com Burns.

Exercício	Características
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - os detentores do poder, tendo em mente atingirem os seus objetivos, controlam os recursos, que podem ser recursos económicos, institucionais ou militares; - os detentores do poder influenciam o comportamento dos outros, motivando-os para atingirem as metas.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - os líderes com determinadas motivações e em competição com outros, mobilizam recursos institucionais, políticos ou outros, - os líderes despoletam e auxiliam satisfazer as motivações dos seguidores, sendo estas comuns às deles.

Fonte: Autor, adaptado de Burns (1978)

Na perspetiva de a liderança ser uma forma de exercer o poder, autores mais recentes, como Calaça e Vizeu (2015), salientam que na obra de Burns sobre a Liderança, a moral já é considerada como um aspeto importante na relação entre os líderes e liderados, sendo relevante na definição da liderança, em particular da liderança transformacional.

De acordo com Fraga (2018, p. 3) a liderança é um dos temas que tem despertado maior interesse no que diz respeito ao estudo sobre o Comportamento nas Organizações. Podendo afirmar-se que a liderança envolve a capacidade de um indivíduo para influenciar, criar motivação, ao mesmo tempo que promove o empenhamento de terceiros com o objetivo de se atingirem certos níveis de eficácia e sucesso dentro da organização de que fazem parte.

Faria e Meneghetti (2011, p. 94) apresentam quatro definições de liderança reunindo a visão de outros autores, mostrando-se no quadro seguinte as mesmas e a causa-efeito patente em cada uma delas.

Quadro 2 - Definições, causa e efeitos da liderança.

Autor	Definição	Causa	Efeito
Hersey e Blanchard (1977)	"Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação"	Exercer influência	Realização de objetivos
Jago (1982)	"Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo"	Influência não coercitiva	Realização dos objetivos do grupo
Schermerhorn Jr e John (1999)	"Liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes"	Inspirar os outros	Realizar tarefas
Chiavenato (2000)	"A liderança é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar"	Conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas	Funções da administração

Fonte: Adaptado de Faria e Meneghetti (2011)

Segundo Dias e Borges (2015, p. 203) “Bass (1990) aborda a liderança como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciador, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações destas definições”.

De maneira mais breve por Morais (2010) refere que a liderança pode ser considerada como um processo, em que um grupo de pessoas, com motivações e valores comuns, mediante a utilização de recursos, são mobilizadas para realizar um determinado objetivo proposto.

Para Bennis (1989), também citado em Morais (2010) a liderança é algo que apesar de ser de difícil definição, é facilmente identificada, sendo comum a existência de alguns elementos como a paixão, integridade, curiosidade e a audácia. Para aquele autor o líder deve ser uma pessoa que gosta do que faz, revela integridade, ou seja, é uma pessoa em quem se pode confiar pois revela autoconhecimento e maturidade, ao mesmo tempo que gosta de aprender, sendo um ser curioso e com audácia.

De acordo com Silva e Mendis (2017) e Rosa (2016) a liderança é vista atualmente como um fator de grande importância no seio das organizações, uma vez que é responsável pelo aumento da produtividade dos seus membros e conseqüentemente capaz de produzir resultados positivos. Os autores explicam que para que isso possa acontecer é preciso que o líder consiga direcionar ou orientar as atividades da sua equipa.

Segundo Northouse (2013, pp 5-6), a liderança encerra em si quatro grandes componentes: o processo, a influência, a existência de um grupo e de objetivos comuns. Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo, que não se baseia apenas nas características do líder, mas também nos eventos transacionais que surgem entre o líder e os seus liderados ou seguidores. Este processo pressupõe, portanto, um efeito sobre os seguidores. Em segundo lugar, a componente de influência corresponde à forma como o líder afeta os seus seguidores, uma vez que sem influência o conceito de liderança é inexistente. Em terceiro lugar, quanto à componente de grupo, só se pressupõe a existência de liderança quando existe um grupo, mesmo que seja constituído apenas por duas pessoas. Assim, a liderança pressupõe uma influência sobre um grupo que têm um propósito comum. Por último, a componente relativa aos objetivos comuns, evidencia que quando existem objetivos comuns, estes são propósitos éticos e comuns. A liderança surge da necessidade de os líderes em trabalharem com os seguidores com vista ao alcance dessas metas.

A figura seguinte representa claramente estas quatro componentes.

Figura 1- As componentes da liderança para Northouse.



Fonte: Autor, baseado em Northouse (2013, pp 5-6)

Oliveira e Delfino (2013, p. 108), que no seu trabalho evidenciam um levantamento de estudos sobre liderança realizados entre 1981 e 2010, identificaram os principais aspetos em ênfase nos conceitos de liderança. Esses aspetos em relevo nos conceitos de liderança passam mais frequentemente pela identificação da relevância da influência, do grupo no próprio conceito, e menos frequentemente pelos objetivos, situação, comportamento, confiança, interação e resultados. Seguindo a mesma linha de razoabilidade e identificação da ênfase das definições, identificam-se os principais aspetos ou ênfases das definições de liderança dos autores mais recentes apresentados anteriormente.

Quadro 3- Ênfase das Definições de Liderança.

Autor	Ênfase do Conceito de Liderança
Tannenbaum e Massarik (1957) citado por Soares (2018, p. 23)	Influência / Comunicação
	Grupo
	Objetivos
Fraga (2018, p. 3)	Objetivos
	Influência
	Grupo
	Comportamento
	Resultados
Morais (2010)	Influência / Motivação
	Grupo
	Objetivo
Bennis (1989), citado em Morais (2010)	Integridade
	Paixão
	Audácia
Silva e Mendis (2017) e Rosa (2016)	Comportamento
	Influência
	Grupo
	Resultados

Fonte: Autor

Messias, Mendes e Monteiro (2013, pp. 61-62) revisitam as definições de liderança e de bem-estar dos liderados e concluem pela existência de características de liderança sobre o impacto no bem-estar dos liderados, como as que se apresentam no Quadro seguinte. No caso de o bem-estar psicológico aumentar, o sucesso das organizações tende a crescer.

Quadro 4 - Características de liderança sobre o bem-estar dos liderados.

Características
- Responsabilizar o liderado;
- Atribuir tarefas;
- Definir objetivos;
- Apoiar e monitorizar o processo.

Fonte: Autor, baseado em Messias *et al.* (2013)

Das inúmeras definições que se encontram na literatura, que vão desde uma forma de poder até à condução dos grupos ou equipas de indivíduos que realizam determinados objetivos, constata-se que não existe uma definição única. A mesma ideia é trazida por Glynn e Dejordy (2010) que concluíram pela não existência de uma perspectiva teórica dominante no respeitante ao conceito de liderança.

Porém, tal como é constatado por Dias e Borges (2015) existem aspetos que são comuns a quase todas as definições de liderança. O primeiro destes aspetos diz respeito à existência de duas ou mais pessoas, isto é, a liderança é um fenómeno grupal. O segundo aspeto salientado prende-se com o facto de se estar perante um processo de influência que é exercido com consciência pelos líderes em relação aos liderados.

Por último, conclui-se que em quase todas estas definições encontra-se um elemento comum, que corresponde ao exercício da influência sobre um outro indivíduo ou grupo, para chegar a um determinado objetivo.

2.2 Teorias e Estilos de Liderança

Assim como existem diferentes definições de liderança, também, existem diferentes teorias, com visões diferentes quer sobre o papel do líder, quer sobre os papéis dos seus seguidores. A este respeito Lopes e Baioa (1011, p. 9) referem que há inúmeras teorias sobre a liderança que se sucederam e que de acordo com Yukl (2009), encontram-

se várias teorias de liderança, nomeadamente a teoria anteriormente mencionada dos traços, bem como as teorias baseadas no comportamento, no poder-influência e ainda as teorias situacional e integrativa, assentes na ideia que existiria apenas um indivíduo a assumir a posição de líder perante um mesmo grupo.

Nesta seção apresenta-se o modelo de Bass e Avolio (1999), onde são definidos três estilos de liderança: o transacional, o transformacional e o *laissez-faire*. São evidenciadas as principais diferenças entre estes estilos, bem como a forma de contribuírem para que uma organização atinga os seus objetivos.

Modelo de Bass e Avolio

Este modelo, desenvolvido por Bass e Avolio surge no início da década de 90 do século passado. O modelo apresenta três possíveis estilos de liderança, ou formas de atuar do líder: Liderança transacional, transformacional e Laissez-Faire (Guhr, Lebek e Breitner, 2019). Apresenta-se cada um destes estilos no quadro seguinte.

Quadro 5 - Estilos de Liderança no Modelo de Bass e Avolio.

Estilo de Liderança	Descrição
Liderança Transacional	Estabelece uma relação de troca entre os seguidores e o líder, que é baseada no desejo dos membros da equipa em seguir um determinado indivíduo - o líder e fazer aquilo que sugere, na expectativa de receberem uma recompensa. Dito de outro modo, esforçam-se nas tarefas com o objetivo de receber um prémio e não pelo valor inerente da tarefa.
Liderança Transformacional	Corresponde à capacidade do líder para envolver os outros elementos da sua equipa para a missão e objetivos traçados para o futuro, incentivando-os a serem o melhor possível em função de ideias positivas e desafiadoras, cuja consequência passa pela obtenção de melhores resultados do que o planeado.
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Existe a negação da liderança. O responsável não assume qualquer plano de ação e evita a toma de decisões, colocando de lado a autoridade e a responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1999) e Guhr, Lebek e Breitner, 2019.

Os líderes transacionais e transformacionais são descritos como líderes que intervêm ativamente embora utilizem abordagens diferentes tal como referido por Silva e Mendis (2017).

Começando pelo estilo de liderança transacional, este é descrito como aquele em que o líder exhibe comportamentos associados a transações construtivas e corretivas, o que significa que este estilo de líder esclarece os seus subordinados sobre o que devem fazer

para alcançar a recompensa, avalia o seu desempenho e age quando surgem problemas segundo Guhr *et al* (2019).

O líder adota um comportamento próximo dos subordinados, acompanhando e orientando o subordinado, distribuindo recompensas quando as metas são atingidas como referem Dias e Borges (2015). As autoras admitem que o líder assume o papel de educador e motivador da sua equipa, como forma de atingir as metas da organização e no próprio relacionamento com as pessoas. O seu principal foco está nos objetivos, ao mesmo tempo que fazem uma ligação entre o desempenho de cada elemento da equipa e as recompensas correspondentes. O *feedback* é normalmente construtivo para gerar elevados níveis de motivação para as tarefas.

As recompensas são efetivadas quer por meio de acréscimo de salários, quer nas promoções, ou seja, progressão para níveis hierárquicos superiores, como mencionado por Carvalho (2008, p. 13). A crítica e/ou punição surge quando os comportamentos divergem dos esperados ou por incumprimento das regras. Este tipo de líder é sensível às necessidades dos subordinados, aceitando ir ao encontro das necessidades dos seus colaboradores diretos quando estes mostram determinados comportamentos ou se mostram submissos.

A liderança transacional envolve a gestão diária e o contacto próximo entre líderes e liderados como apontado por Dussault, Deschênes e Frenette (2018). Este estilo de liderança é composto por dois fatores: recompensa contingente e gestão por exceção, sendo que os líderes que usam a recompensa contingente reforçam positivamente os subordinados quando estes fazem o que é necessário para atingir os objetivos, ao passo que a gestão por exceção se refere ao uso de feedback negativo quando os subordinados falham as expectativas. O que significa que o líder não fornece instruções quando os objetivos são atingidos, mas intervém quando surgem problemas.

No quadro seguinte apresenta-se os tipos de comportamento que se podem encontrar dentro do estilo de liderança transacional, tal como são postulados por Bass (1985), de acordo Dias e Borges (2015, pp. 204-205).

Quadro 6 - Comportamentos do Líderes transacionais.

Comportamentos típicos na liderança transacional de acordo com Bass	
Recompensa contingente	Corresponde à existência de trocas de recompensas entre líderes e subordinados, ou seja, são atribuídas recompensas para o bom desempenho ou pelo contrário são feitas ameaças e impostas disciplinas para desempenhos piores.
Administração por exceção ativa	Os líderes são vistos como monitores que estão presentes para detetar os erros.
Administração por exceção passiva	O líder age no caso de determinadas tarefas não serem realizadas segundo os procedimentos e normas existentes.

Fonte: Adaptado de Dias e Borges (2015, pp. 204-205)

Quanto à liderança transformacional, esta é caracterizada como um processo em que o líder procura sensibilizar os seus liderados ou seguidores para o que é realmente importante e motiva-os para atingir níveis mais elevados do que as suas expectativas, segundo Bass (1985) e Bass e Avolio (1997), citados por Dias e Borges (2015, p. 205)

A liderança transformacional está assente em comportamentos relacionados com as dimensões de carisma, estimulação intelectual e com a consideração de cada indivíduo, ao mesmo tempo de valorizam as alterações no ambiente de trabalho, segundo o entendimento de Burns (1978) e Bass (1985) citados por Carvalho (2008, p. 14).

De acordo com este último autor, este tipo de liderança é voltado para o alcance de metas, sendo que o líder valoriza os seus colaboradores e dá-lhe autonomia, cujo objetivo é criar alguma ligação entre as metas individuais e as coletivas. Este tipo de liderança desenvolve mecanismos em que ambas as partes, líderes e liderados, estabelecem relações interpessoais fortes e interagem envolvendo altos níveis de motivação.

Sendo que normalmente apresentam comportamentos ligados a quatro características, que apresentamos no quadro seguinte.

Quadro 7 - Comportamentos dos Líderes Transformacionais.

Comportamentos típicos na liderança transformacional	
Influência idealizada (carisma)	O líder é considerado como um modelo a seguir pela equipa de trabalho, motivando esta a atingir objetivos comuns e claros;
Motivação inspiradora	O líder por via do seu comportamento desafia os liderados, expressando as expetativas elevadas apesar de os objetivos serem simples, mas cujo alcance é relevante.
Estímulo intelectual	O líder procura conhecer as ideias dos seguidores e as suas propostas para resolverem os problemas;
Consideração individualizada	O líder despende tempo ensinando e treinando os liderados, tratando cada um como se fosse o único.

Fonte: Adaptado de Dias e Borges (2015, p. 205)

Para além destas características pode afirmar-se que estilo de liderança é por si só promotor da mudança, sendo os líderes habitualmente chamados para fazer a transformação na organização, sem preocupações com a resistência, assumindo uma posição firme e onde existem riscos (Neto, Tanure, Santos e Lima, 2012).

Os líderes transformacionais são capazes de inspirar os seus colaboradores, de acordo com Rego (1998), citado por Correia (2013, p. 14), o que resulta na implementação de grandes mudanças quer nas atitudes, quer nos próprios membros da organização, obtendo destes o compromisso e empatia que asseguram o cumprimento dos objetivos previamente definidos. Para este último autor, a gestão do líder do tipo transacional foca-se na continuidade, na criação de regras e na sua aplicação, enquanto que a gestão do líder transformacional está virada para a mudança, para a redefinição de regras dentro da cultura organizacional, com o desiderato de encontrar um futuro melhor, associado a um maior nível de satisfação.

A mesma ideia é nos trazida por Jones e George (2011), citado por Costa (2014, p. 51), uma vez que os autores fazem referência à preocupação que os líderes apresentam face aos seus liderados, quando estamos na presença de uma liderança do tipo transformacional, esta preocupação alarga-se aos objetivos e problemas individuais de cada colaborador, levando o mesmo a sentir-se motivado para atingir os objetivos coletivos do grupo ou da organização. Por vezes este tipo de líderes (transformacionais) exercem simultaneamente uma liderança do tipo transacional, o que se reflete na

atribuição de recompensas quando os objetivos são atingidos devido ao bom desempenho dos subordinados envolvidos.

Para os autores desta teoria, Bass e Avolio, o carisma é um elemento essencial, mas não único deste tipo de líderes. É comum que os seguidores dos líderes transformacionais sintam respeito, admiração e lealdade pelos seus líderes, o que normalmente também se traduz por uma vontade de fazer mais do que o estipulado, devido essencialmente a estarem mais conscientes da importância dos objetivos e porque colocam os seus interesses atrás dos interesses do grupo ou das necessidades da organização, segundo Carvalho (2008).

Os líderes transformacionais têm a preocupação de influenciar os seus subordinados por meio de apelos inspiracionais, enquanto que os líderes transacionais utilizam o poder e a autoridade que lhes é conferida pelo nível hierárquico que ocupam relativamente os seus subordinados, tal como refere Santos (2012, p. 14).

A liderança transformacional corresponde a um processo em que os líderes incentivam os próprios colaboradores a superarem os objetivos. Neste sentido os seguidores empenham-se mais e são capazes de colocar os objetivos da organização em primeiro lugar, comprometendo-se, alcançando melhores níveis de desempenho e mudanças organizacionais.

Os líderes transformacionais estão mais focados em atingir ‘desempenhos quantitativos’, isto é, metas quantificáveis, ao passo que os líderes transacionais procuram altos ‘desempenhos qualitativos’, de acordo com Martin (2016), sendo uma diferença fulcral entre estes tipos de liderança.

Quanto aos efeitos, a liderança transformacional produz efeitos superiores quando comparados com os efeitos da liderança transacional de acordo com Alatawi (2017). Sendo afirmado por este autor que embora a liderança transformacional produza desempenho além das expectativas, a liderança transacional produz os resultados esperados. Ribeiro, Gomes, Simões, Resende e Moreira (2016) num estudo onde aplicaram um questionário para aferir a liderança, a satisfação e a perceção do rendimento, concluíram que os líderes promoverem a satisfação e a perceção de rendimento dos liderados, quando implementam uma gestão ativa com feedback positivo e visão de futuro, onde o respeito pessoal prevaleça.

O líder transformacional foca-se na mudança, na perceção de uma oportunidade para encontrar um futuro melhor, neste sentido desenvolve relações estreitas entre si e os seus liderados, baseadas na confiança e no compromisso. Sendo que buscam motivar os

seus liderados para conseguir atingir os objetivos, utilizando as suas máximas potencialidades, levando-os a perceber a importância de serem cada vez melhores e canalizar os seus próprios interesses e necessidades para o bem comum do grupo ou até de toda a organização.

Por último, o estilo de liderança *laissez-faire* é aquele em que o líder tem pouca intervenção nas decisões do grupo, sendo os colaboradores a tomarem grande parte das decisões, de acordo com Bass e Avolio (2000), e tal como é descrito por Guhr *et al* (2019). Ao mesmo tempo o líder tenta não se envolver no estabelecimento de metas nem tão pouco na resolução de conflitos.

Nesta seção de revisão da literatura, recorreu-se a um conjunto de ideias de vários autores para conseguir definir os principais estilos de liderança. Sendo que a principal conclusão é que os estilos transacional e transformacional não são substitutos um do outro, mas sim complementares, podendo ser utilizados em condições específicas, em função do objetivo do grupo ou da organização.

2.3 Diferença entre Gestão e Liderança

O papel do líder pode ser distinto do papel de gestor da organização, embora ambos tenham como finalidade o sucesso da organização, que se consegue atingindo as metas e objetivos propostos.

Partindo do princípio, que os líderes podem ser considerados gestores, mas nem todos os gestores são considerados líderes, uma vez que os líderes são mais humanistas, pois, procuram conquistar a confiança dos seus liderados e são considerados como verdadeiros profissionais estratégicos, contrariamente aos gestores, que são considerados mais calculistas, sendo adeptos no planeamento e calendarização da empresa; procuram enquadrar as melhores medidas para alcançar melhores resultados organizacionais (Reis, 2018).

Porém, a liderança pertence a um subconjunto da gestão, e, portanto, tanto a gestão como a liderança são relevantes para facilitar o desempenho organizacional tal como advoga Liphadzi, *et al.* (2017, p. 479). Para os mesmos autores a gestão lida com o planeamento, orçamentos, controle e estruturação, ao passo que a liderança se refere aos

processos de direção, visão e motivação, incluindo coordenação e desenvolvimento dos colaboradores.

De acordo com Zeleznik (2004), citado por Liphadzi *et al.* (2017, 479) os objetivos dos gestores surgem das necessidades, enquanto os objetivos dos líderes vêm das atitudes ativas. Sendo tal justificado pelo facto de os líderes usarem a sua energia para inspirarem as pessoas a serem criativas na resolução de problemas, ao mesmo tempo que os gestores controlam a atividade diária, o que por vezes inclui dizer aos colaboradores o que, como e quando fazer.

Os mesmos autores anteriormente citados apontam para uma série de características diferenciadoras entre líder e gestor. Eles alerta para o facto de que a criatividade dos líderes poder ser sufocada pela necessidade de ordem que é determinada pelos gestores. Enquanto os gestores evitam riscos, os líderes podem procurar o risco e a mudança. Um líder possui alma, paixão e criatividades, demonstra ser flexível, inovador, inspirador, corajoso e independente. Ao passo que o gestor é racional e persistente, ao mesmo tempo consultivo, analítico, deliberado, autoritário e estabilizador.

Neste sentido, apresenta-se a seguinte distinção básica entre gestão e liderança, que é proposta por Mações (2017, p. 287)

Quadro 8 - Distinção entre Gestão e Liderança

Gestão	Liderança
Planeamento	Visão
Organização	Objetivos
Direção	Inspiradora
Controle	Envolvimento

Fonte: Adaptado de Mações (2017)

De modo geral, a liderança e a gestão dão o seu contributo para atingir finalidades comuns, sendo que o líder se centra mais na eficácia (procura fazer bem as coisas), já os gestores centram-se mais na eficiência (fazer rápido as coisas) (Rohrich, Rocha & Miguel, 2014).

A gestão é mais abrangente, pois envolve tanto os aspetos comportamentais como aqueles que estão relacionados com o planeamento, controlo e regulamentos, entre outros, de acordo com Boaventura (2016). Os gestores são mais conservadores e analíticos, atuam como reação e adaptação aos factos, sem procurar transformá-los. De certa forma,

tendem a adotar atitudes impessoais, a negociação e a utilização de recompensas e punições como forma de levar os seus colaboradores a agir da maneira que gostariam.

Para Mações (2017) a principal diferença entre a gestão e a liderança reside no facto da gestão promover a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas que uma organização enfrenta, ao passo que a liderança atua sobre a visão, criatividade e mudança. Sendo que o mesmo autor refere que uma boa gestão é necessária para que a organização possa cumprir com os seus compromissos e uma boa liderança é responsável por lançar a organização para o futuro.

No quadro seguinte apresenta-se as diferenças entre gestores e líderes de acordo com Morais (2010, p. 53).

Quadro 9 - Gestores vs Líderes.

Gestores	Líderes
Fazem as coisas de forma correta	Fazem as coisas certas
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam-se nos sistemas e estrutura	Focalizam-se nas pessoas
Baseiam-se no controlo	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipas	Alinham pessoas com uma direção
Enfatizam táticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e porquê
Aceitam o status quo	Desafio o status quo
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-se em resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e orientam	Buscam mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (do superior ao subordinado)	Usam influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram outros a segui-los
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais e administrativos.	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa e lideram

Fonte: Adaptado de Morais (2010, p. 53)

Neste contexto, existe também a necessidade de diferenciar o conceito de chefe e de líder. No quadro seguinte apresenta-se algumas destas diferenças.

Quadro 10 - Diferenças entre chefes e líderes.

Características do chefe	Características do líder
Administra	Inova
Foca o sistema e estrutura	Foca as pessoas
Imita	É original
Diz eu	Diz nós
Apoia-se na autoridade	Apoia-se na boa vontade
Conduz empregados	Orienta os empregados
Manda	Pede
Racional	Emotivo
Depende do controlo	Inspira confiança

Fonte: Adaptado de Nunes (2017, p. 15)

Existem diferenças entre os chefes e os líderes, que são as que apresentamos no quadro seguinte, seguindo a perspetiva de Oliveira (2014).

Quadro 11 - As posições de chefe e de líder.

Chefes	Líderes
O chefe é aquela pessoa que está numa posição mais elevada dentro da organização. Geralmente, é responsável por um setor, por algum processo ou simplesmente gere um grupo de pessoas.	O líder é aquela pessoa que, independentemente da sua posição dentro da hierarquia da organização, tem o respeito das pessoas à sua volta, de tal modo que o respeitam como um chefe, mesmo não tendo tal cargo.
O seu estatuto de chefe é alcançado devido ao reconhecimento por seu trabalho dentro da empresa ou pela experiência ou capacidade profissional na realização de determinado trabalho.	O papel do líder pode ser exercido por qualquer indivíduo dentro de um grupo, mesmo que ele tenha uma posição hierárquica igual ou inferior aos demais elementos do grupo, pois o que o qualifica como líder são as suas características e suas qualidades que podem ou não interferir com o seu desempenho profissional.
Seja como coordenador, gestor, diretor ou até mesmo como presidente de uma organização, o propósito do chefe é sempre o mesmo: o de comandar, gerir, governar ou dirigir um determinado grupo de colaboradores, sendo respeitado pelo seu cargo, ou mais precisamente, pelo seu poder dentro da organização.	Os líderes estão interessados em conduzir os outros, sem se promoverem a si próprios. O real objetivo da liderança é o de causar boa impressão para a sua própria equipa, voltando os seus esforços para o sucesso dos seus subordinados, motivando-os e conduzindo-os nesta direção.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014)

2.4 Liderança em contexto Militar

A liderança em contexto militar é considerada como fundamental nas operações militares. Segundo Sun Tzu, na obra secular “A Arte da Guerra”, a avaliação das ações de guerra deve ter em conta cinco fatores. Em primeiro lugar, a capacidade de influência moral, ou seja, a harmonia entre dirigentes e o povo, em segundo lugar, as condições meteorológicas, em terceiro lugar, o conhecimento do terreno, ou seja, as dificuldades e as facilidades do mesmo, em quarto lugar, o comando ou autoridade e por último, a doutrina. O comando está ligado às qualidades de sabedoria, humanidade, coragem e severidade, entre outras características, do general, que deve dominar os cinco fatores mencionados, aplicando a doutrina, que implica a organização da missão, para ter sucesso.

O contexto militar é, portanto, único e diferente dos demais ambientes de trabalho devido ao direito de utilizar violência em nome do Estado, porque existe uma cultura com forte hierarquia e com exposição a tarefas potencialmente perigosas (Fosse, *et al*; 2019, p.709).

Os mesmos autores referem que a liderança militar se diferencia da liderança em geral, não pelas próprias práticas de liderança, que podem ser as mesmas, mas sim pelas características do ambiente de trabalho que pode envolver hostilidade ou condições físicas e emocionais muito exigentes e pela preparação e treino contínuos para tais situações. O que significa que os recursos humanos militares enfrentam tarefas e ambientes exigentes que requerem mais estrutura e profissionalismo do que outros contextos.

Acrescentam ainda a relevância do comando, disciplina, controle, responsabilidade como características para um líder no contexto militar. As consequências de um mau desempenho por parte de um líder militar variam entre os danos no equipamento à perda de vidas militares e civis e/ou perda de uma guerra.

Segundo Janowitz (1957), citado por Coelho (2016, p. 26), as Forças Armadas constituem um sistema que possui características profissionais muito próprias, que se alteram com o tempo, devido às novas normas e conhecimentos práticos que vão sendo alteradas e que correspondem a gestão ou administração direta da violência, mas que não se encerra nisso.

Embora existam características específicas na profissão militar, nomeadamente o domínio baseado na experiência, identidade de grupo, ética, pautas de atuação e aprendizagem prolongada, esta profissão não pode ser caracterizada como um modelo estático, mas como uma organização dinâmica que vai experimentando algumas mudanças ao longo do tempo, como feedback às mudanças no ambiente social presente.

Esta profissão tem vindo a adotar novos papéis, como por exemplo a de gestor militar e de técnico militar. Como é referido por Vieira (2002) haverá inevitavelmente uma “convergência com as estruturas e normas civis” como forma de cumprir as suas metas, mantendo um equilíbrio entre os diferentes papéis assumidos.

Também, Leitão e Rosinha (2007, p. 59) referem que “o exército precisa de líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando a confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida”.

Neste sentido é essencial que se pense que um candidato às Forças Armadas possua ou adquira características de liderança, o que constitui um indicador relevante da sua capacidade de liderança, comprometimento e com o desenvolvimento de conduta ética no futuro.

Normalmente o termo de liderança não é encontrado de forma direta nos dicionários ou glossários de termos usados nas forças armadas (Vieira, 2002). No entanto, é possível constatar que existem definições que estão relacionadas com o conceito de liderança, como por exemplo as de comando e controlo.

2.5 Os Resultados da Liderança

A literatura que procura mostrar de que modo os estilos de liderança afetam os resultados das organizacionais, tem descrito que a liderança transformacional é a mais eficaz (Dias e Borges, 2015, p. 208). No entanto, as análises de Ross e Offermann (1997) sobre os efeitos dos atributos de personalidade dos líderes com estilo de liderança transformacional revelaram que há correlação positiva e significativa entre esta e a satisfação dos subordinados, contrastando com a falta de correlação significativa quando se considera o fator de desempenho.

O trabalho levado a cabo por Jung e Avolio (1999) investiga a correlação entre os estilos de liderança transacional e transformacional quer na persecução de trabalho

individual quer em grupo na senda da verificação de diferentes efeitos sobre o desempenho. O resultado mostrou que perante uma tarefa de *brainstorming*, os líderes transformacionais que trabalhavam com um grupo tinham mais ideias, enquanto que individualmente este resultado era obtido perante um líder transaccional.

Mais recentemente, o trabalho desenvolvido por Dionne *et al.* (2004) os comportamentos dos líderes com estilo transformacional podem trazer benefícios ao trabalho em equipa como mais comunicação, melhor gestão de conflitos e aumento da coesão.

Para além destes efeitos, foram constatados em outras investigações que a liderança exerce um papel essencial, que se reflete na satisfação, na eficácia e no esforço extra, o que por sua vez terá impacto no desempenho da equipa. De acordo com Bass e Avolio (2004), citado em Oliveira, Duarte e Bastos (2018, p. 270) os resultados da liderança podem ser definidos do modo que apresentamos no quadro seguinte.

Quadro 12 - Resultados da Liderança para Bass e Avolio.

Resultado da Liderança	Conceito
Esforço extra	Corresponde à capacidade de levar os membros da sua equipa a realizar mais do que aquilo que já é esperado, o que significa que deverão superar as expetativas.
Eficácia	Um bom líder é aquele que está à frente de um grupo com elevados níveis de eficácia. Este é capaz de ir ao encontro das necessidades de cada membro do grupo;
Satisfação	Avalia a satisfação que determinado tipo de liderança provoca nos liderados, verificando se a forma de intervenção do líder desenvolve um ambiente de trabalho agradável e apropriado.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Duarte e Bastos (2018, p. 270)

Notgrass, Heller e Dittfurth (2018, p. 85) referem que Bass e Avolio (2004) incluem o conceito de satisfação com o líder, no seu questionário, com uma escala independente que usa as seguintes descrições ‘usa métodos de liderança que são satisfatórios’ e ‘trabalha comigo de uma maneira satisfatória’.

Para Shabane, Schultz e Hoek (2017) o nível de satisfação é maior para os colaboradores que são recompensados financeiramente pelo seu trabalho, e consideram o mesmo desafiador e que lhes proporciona um sentimento de realização. Como

consequência estão comprometidos com a organização, sentem-se um grande senso de satisfação pessoal e têm orgulho de fazer parte da organização.

Notgrass *et al* (2018) descrevem esforço como a energia física ou mental necessária para a conclusão da tarefa pelo colaborador.

2.6 Modelo Conceptual

O modelo conceptual é representado pelas seguintes hipóteses de investigação, que têm por base a revisão de literatura disponível sobre a temática, bem como diversos estudos empíricos já realizados, como os de Bass e Avolio (2004), Dantas (2013), Couto (2017) e Santos (2018) entre outros, em que algumas das hipóteses de partida permitem aceder a uma base de comparabilidade de realidades distintas.

Quadro 13 - Hipóteses de Investigação Presentes no Modelo Conceptual

Hipótese	Descrição
H1	Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes ¹ apresentam uma predominância em que em primeiro lugar vem o estilo Transformacional, em segundo lugar o estilo Transaccional e em terceiro lugar o estilo Laissez Faire.
H2	Os Estilos de Liderança percecionados pelos subordinados ² apresentam uma predominância dos Estilos de Liderança de modo semelhante ao percecionado pelos próprios líderes.
H3	Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes não são iguais aos Estilos percecionados pelos subordinados.
H4	O Resultado da Liderança - Satisfação é igual para líderes e subordinados
H5	O Resultado da Liderança - Eficácia é igual para líderes e subordinados
H6	O Resultado da Liderança - Esforço Extra é igual para líderes e subordinados
H7	Não existe correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra).
H8	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de satisfação.
H9	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de eficácia.
H10	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de esforço extra.

¹Líderes: Quadros superiores da Academia Militar do Lobito, discriminados adiante na investigação

² Subordinados: Alunos do 1º, 2º, 3º anos e cadetes da Academia Militar do Lobito

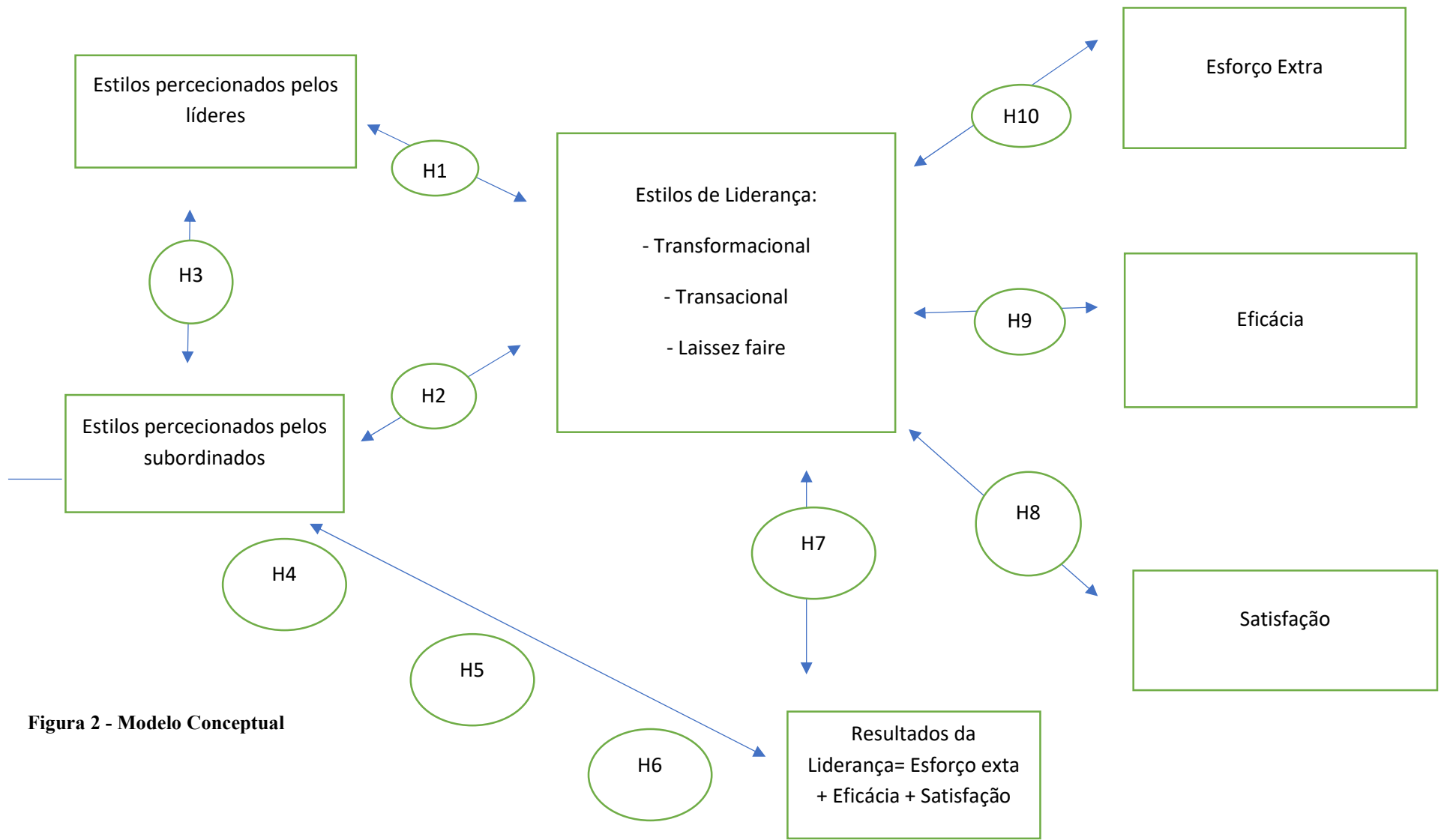


Figura 2 - Modelo Conceptual

De acordo com o Modelo de Bass e Avolio (2004) os líderes podem optar por um dos seguintes estilos de liderança: transacional, transformacional e *Laissez-Faire*. No seguimento dos estudos efetuados por Bass e Avolio (2004), Couto (2017) e Santos (2018) que inicialmente supõem que os líderes apresentam maior tendência para se percecionarem como líderes transformacionais, seguindo-se a auto-perceção como líderes transacionais, enquanto que o estilo mais identificado pelos seus subordinados é o transacional, seguindo-se o transformacional, pelo que em consequência resultam as duas primeiras hipóteses.

A hipótese H1 corresponde a que os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes apresentem uma predominância em que em primeiro lugar vem o estilo Transformacional, em segundo lugar o estilo Transacional e em terceiro lugar o estilo Laissez Faire.

A hipótese H2 corresponde a que os Estilos de Liderança percecionados pelos subordinados apresentam uma predominância dos Estilos de Liderança de modo semelhante ao percecionando pelos próprios líderes.

No que concerne a hipótese H3 - Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes não são iguais aos Estilos percecionados pelos subordinados.

Neste trabalho, pretende-se verificar, se realmente existem diferenças entre as perceções dos líderes e as perceções dos seus subordinados, em relação ao estilo de liderança presente na amostra das Forças Armadas considerada, a Academia da Força Aérea do Lobito, em Angola.

As hipóteses H4, H5 e H6 procuram aferir se os resultados da liderança, em termos de satisfação, eficácia e esforço extra, respetivamente, são percecionados do mesmo modo por líderes e liderados. Segundo estudos empíricos já realizados, o resultado da eficácia parece apresentar valores mais elevados do que os restantes resultados, seguindo o resultado da satisfação e por fim o resultado de esforço extra (Couto, 2017).

A hipótese H7 supõe que não há correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra). Outros estudos não apontam para uma única situação de consenso em relação à existência ou não de correlação. Couto (2017) conclui pela existência de uma correlação entre o género e o estilo de liderança e Santos (2018) aponta para uma correlação significativa entre o estilo de liderança

transformacional ou transacional e os resultados da liderança e uma correlação negativa entre os resultados da liderança e o estilo *laissez-faire*.

Relativamente às últimas três hipóteses apresentadas nesta investigação procura-se estudar o impacto de cada estilo de liderança nos resultados da liderança. Alguns trabalhos concluem que o estilo de liderança transformacional é o que produz maior impacto nos resultados da liderança (Couto; 2017 e Santos; 2018). Neste sentido, pretende-se averiguar se, como concluem essas investigações anteriores, a liderança transformacional, quando comparada com a liderança transacional, é a que conduz a níveis mais elevados dos resultados da liderança, isto é, satisfação, eficácia e esforço extra.

No Quadro seguinte apresenta-se as variáveis (construtos) que operacionalizam o modelo que se utiliza para testar as hipóteses descritas e que servem para avaliar os comportamentos do líder através da sua perceção e da perceção dos seus colaboradores.

Quadro 14 - Variáveis Operacionais

Estilos de Liderança	Transformacional	1. Influência Idealizada (Atributos)
		2. Influência Idealizada (Comportamentos)
		3. Motivação Inspiradora
		4. Estimulação Intelectual
		5. Consideração Individualizada
	Transacional	6. Esforço Contingente
		7. Gestão por Exceção Ativa
	Laissez-Faire	8. Gestão por Exceção - Passiva
		9. Ausência de Liderança
Resultados da Liderança	Esforço Extra	
	Eficácia	
	Satisfação	

Fonte: Bass e Avolio (1995) in Couto (2017); Santos (2018)

Como se descreve neste Quadro, aos três estilos de liderança foram associadas nove componentes, já apresentadas na seção dedicada ao Modelo de Bass e Avolio. Em relação aos resultados da liderança apresentam-se três dimensões distintas, nomeadamente a dimensão da satisfação, do esforço extra e da eficiência, o que permitirá estudar a relação entre os estilos de liderança e os resultados de cada tipo liderança. O significado de cada um dos resultados da liderança foi apresentado na seção anterior. Optou-se por utilizar as variáveis operacionais tal como propostas pela revisão de literatura, nomeadamente por Couto (2017) e Santos (2018).

3. Metodologia

Este capítulo inicia-se com a apresentação do instrumento de recolha de dados, objetivos e os procedimentos estatísticos aplicados para estudar as hipóteses de investigação.

Como já se referiu anteriormente, o objetivo desta investigação é aferir quais os Estilos de Liderança que estão presentes numa amostra das Forças Armadas de Angola, através do estudo da auto percepção dos líderes e da percepção dos subordinados. Após a identificação do estilo de liderança dominante para cada grupo de líderes e formandos, estes últimos na qualidade de subordinados, pretende-se determinar a sua influência nos resultados da liderança, nomeadamente no nível de Satisfação, Eficácia e Esforço Extra na percepção dos dois grupos.

Para atingir este objetivo é aplicado um Modelo de Estilos de Liderança, mais concretamente o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (2004), aos elementos da Academia Militar da Força Aérea do Lobito, líderes e não líderes. Na seção seguinte iremos descrever o instrumento de recolha de informação.

3.1 Instrumento de recolha de dados

Nesta seção apresenta-se o instrumento de colheita de dados, mais precisamente os questionários, que corresponde questões ordenadas aplicadas aos líderes e aos liderados. As respostas foram obtidas por escrito, em que cada inquirido assinalou as opções escolhidas.

Na primeira parte, o questionário aplicado aos líderes envolvia quatro questões, relativas aos seus dados sociodemográficos, nomeadamente o género, faixa etária, habilitações académicas e a antiguidade como líder. O questionário para os não líderes, semelhante ao questionário dos líderes, continha ainda além das questões sobre o género, faixa etária, habilitações académicas, incluiu questões sobre o grupo a que pertenciam (1º ano, 2º ano, 3º ano e cadetes).

Na segunda parte, as restantes questões seguiram o racional do questionário reconhecido a nível mundial, o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*, de Bass e Avolio (2004), traduzido para português e já utilizado por Couto (2017) e Santos (2018).

Os questionários são apresentados em anexo, cujas questões foram orientadas para os líderes e liderados, para aferir o ponto de vista dos líderes e o ponto de vista dos subordinados. Foram distribuídos dois questionários, com questões equivalentes, mas que procuram perceber a existência destes dois pontos de vista.

Deste modo, os questionários deram origem à constituição de dois grupos, dos líderes e dos subordinados.

O grupo dos líderes inclui: Comandante da Unidade, Segundo Comandante da Unidade, Chefes de Repartições (Ensino, Biblioteca, Planeamento), Chefe do Corpo de Cadetes e Oficiais Superiores da Academia das Forças Armadas Angolanas no Lobito.

O grupo de não líderes ou subordinados abrange os alunos da Academia das Forças Armadas, que frequentam o 1º, 2º e 3º ano e Cadetes.

As respostas aos itens pelos inquiridos foram dadas através da atribuição de uma escala tipo Likert que têm o objetivo revelar o grau de concordância do inquirido com cada um dos itens, podendo optar por:

- 0 – nunca,
- 1 – raramente,
- 2 – algumas vezes,
- 3 – muitas vezes,
- 4 – sempre.

Antes da distribuição final dos inquéritos aos respetivos grupos foi efetuado um pré-teste a 5 elementos do grupo de líderes e 10 elementos pertencente ao grupo de subordinados com a intenção de criar uma pequena amostra de indivíduos dos respetivos públicos alvo da população que se pretendia estudar. Durante o pré-teste foi aplicado o respetivo questionário na presença do investigador o que possibilita identificar a existência de erros de compreensão.

Através da aplicação do pré-teste foi possível concluir que não houve dificuldade na interpretação das questões colocadas por nenhum dos grupos, nem a introdução de novas questões. Tendo-se obtido valores de Alpha Cronbach iguais a 0.80 para as questões

colocadas aos líderes e 0.86 nas que se apresentou aos subordinados, conforme Tabelas 52 e 53 do anexo.

No que se refere ao processo de recolha de informação, esta decorreu de forma anónima e sigilosa, tendo sido entregue os questionários, para ambos os grupos – líderes e subordinados, em papel e levantadas as respostas cerca de uma semana depois, sem que o investigador tivesse qualquer tipo de intervenção ou influencia sobre as respostas. Os questionários depois de preenchidos foram entregues a uma pessoa pertencente à instituição que posteriormente os entregou em envelope ao investigador.

3.2 Recolha de Informação

Dada a dimensão da população em estudo e à dificuldade em contactar todos os indivíduos em tempo útil, optou-se pela utilização de uma amostra, seguindo um método de amostragem não aleatório, por conveniência, devido à acessibilidade, embora não tenha sido exercida qualquer influência do investigador, sendo livre a participação ou não na investigação.

A recolha da informação foi concretizada graças à adaptação dos questionários, Multifactor Leadership Questionnaire de Bass e Avolio (2004), para os líderes e para os subordinados presentes em anexo, tendo sido realizada entre setembro e outubro de 2019, depois de ter sido obtido a respetiva autorização (ver anexo).

3.3 Tratamento de dados

O tratamento de dados foi realizado através do software SPSS (*Statistic Package for Social Sciences*, versão 25.0).

As potencialidades do SPSS incluem a construção e validação de base de dados, a exploração e o resumo da informação disponível através de tabelas e/ou gráficos, e ainda, o aprofundamento da análise dos dados, com recurso à estatística descritiva e à estatística inferencial (testes estatísticos, etc.). No quadro seguinte descreve-se, ainda que sumariamente, alguns destes procedimentos estatísticos, que são posteriormente explicados aquando da sua aplicação.

Quadro 15 - Procedimentos Estatísticos

Referências	Técnica Estatística	Utilização na Investigação
Hill & Hill (2012)	Alpha Cronbach serve para verificar a consistência interna, podendo ser classificado do seguinte modo: inaceitável se abaixo de 0.6, Fraco entre 0.6 e 0.7; Bom de 0.7 a 0.9 e excelente se for superior a 0.9.	Testar a confiabilidade ou fiabilidade interna das dimensões da liderança em estudo.
Maroco (2018); Hill & Hill (2012); Pestana <i>et al</i> (2014)	Medidas de estatística descritiva como média, desvio padrão, mediana e moda.	Utilizado, quando apropriado, nas variáveis do estudo.
Maroco (2018); Hill & Hill (2012); Pestana <i>et al</i> (2014)	Teste de Mann-Whitney compara o centro de localização de duas amostras, como forma de detetar diferenças entre duas populações correspondentes. Este teste é usado em substituição do teste t-Student quando há violação da normalidade, da homocedasticidade ou quando os n's são pequenos, ou quando as variáveis são do tipo ordinal. Rejeita-se a hipótese de igualdade (hipótese nula) quando $\text{sig} < 0.05$.	Utilizado para comparar scores de líderes e liderados, no que respeita às componentes de cada estilo de liderança, aos estilos de liderança e níveis de satisfação, eficácia e esforço extra.
Maroco (2018)	Regressão linear simples e múltipla: coeficiente de determinação, anova, testes de significância para os coeficientes.	Estudo da influência dos estilos de liderança nos níveis de satisfação, eficácia e esforço extra.
Maroco (2018)	Teste de correlação	Testar a existência de correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança.

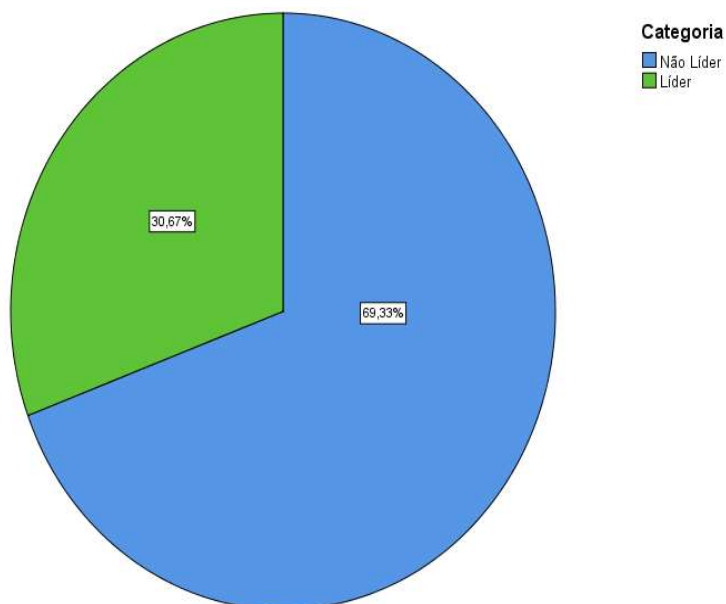
4. Análise de Resultados

Neste capítulo apresenta os resultados da análise estatística, cujos *outputs* provieram do software SPSS escolhido para o tratamento dos dados. Inicia-se com a apresentação global da amostra, através de uma análise de estatística descritiva dos dados demográficos. De seguida, prossegue-se com a análise de estatística descritiva da informação obtida pelos questionários sobre a liderança, e com os resultados da aplicação de técnicas de inferência estatística, tais como o teste de confiabilidade de escala, os testes não paramétricos e a análise de regressão linear, mencionadas no capítulo anterior. No final do capítulo apresenta-se a discussão dos resultados.

4.1 Amostra

Nesta seção apresenta-se a caracterização, do ponto de vista demográfico, da amostra global. A amostra é composta por 237 respondentes dos inquéritos validados, dos quais 73 são líderes (31%) e 164 são subordinados (69%), como se pode observar no gráfico 1.

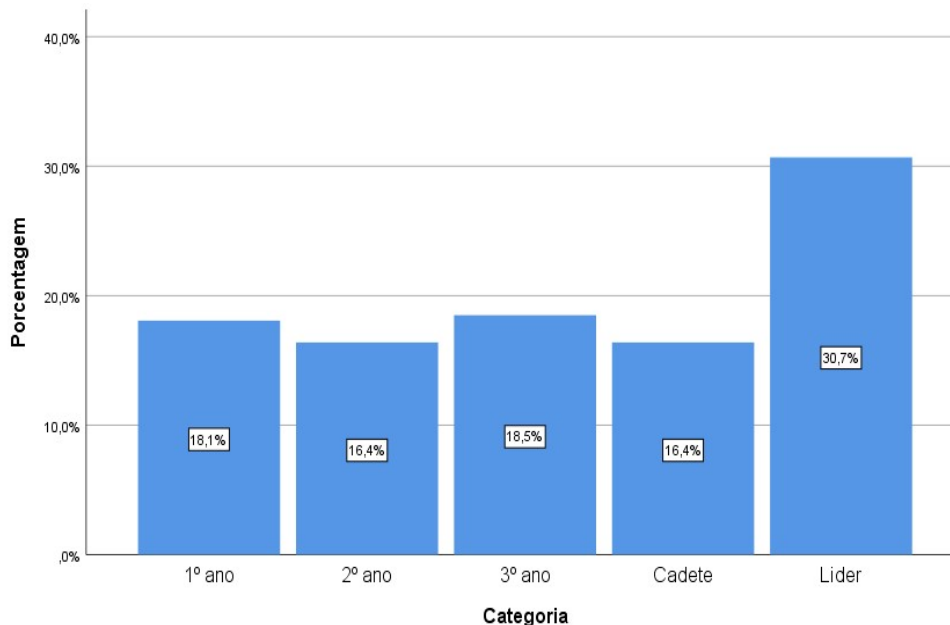
Gráfico 1 - Líderes e Subordinados.



A percentagem de inquiridos que são líderes dentro da instituição e as percentagens das várias categorias dos subordinados são apresentadas no gráfico 2. Estes últimos estão repartidos pelas várias categorias (do 1º, 2º, 3º ano, cadete) com uma

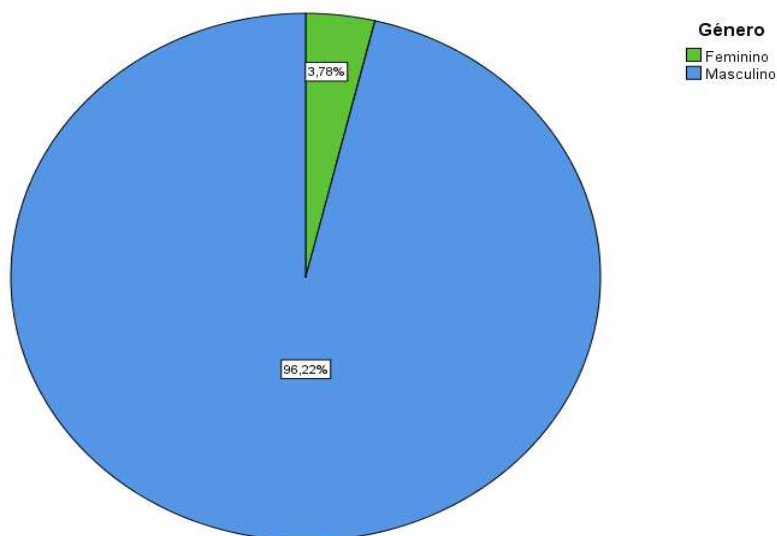
frequência relativa aproximada, entre 16,4% e 18,5%, como expectável. Os líderes apresentam uma frequência relativa de 30,7% face ao total.

Gráfico 2 - Repartição dos Inquiridos por Categorias.



Relativamente ao género, como se pode observar no Gráfico 3, a amostra conta apenas com cerca de 4% de indivíduos do género feminino, devido à reduzida presença do género feminino nas fileiras das Forças Armadas de Angola (FAA), cuja proporção populacional é inferior a 1%. O género masculino representa 96,22% da amostra.

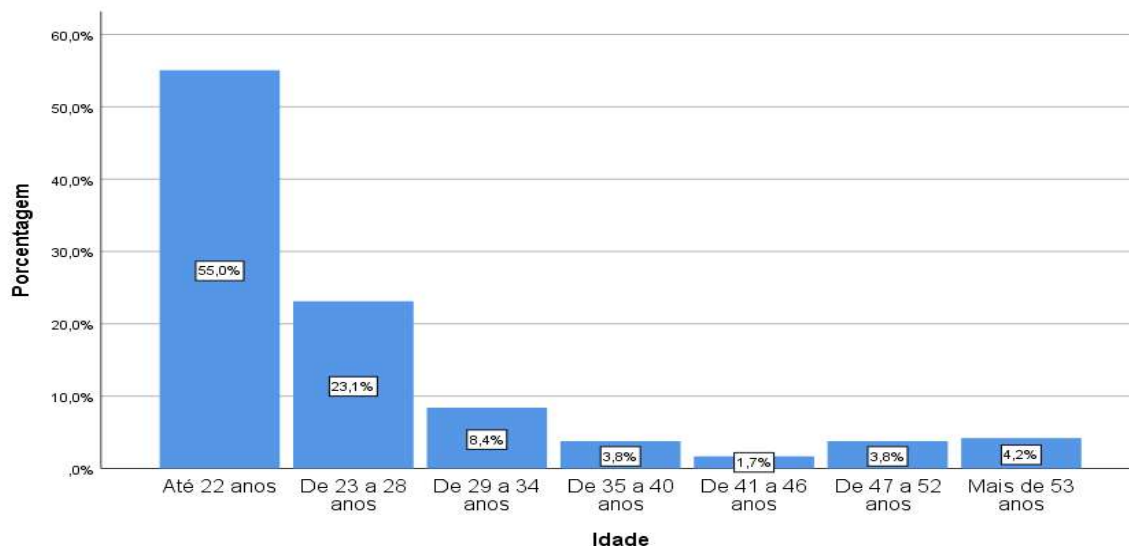
Gráfico 3 - Género dos líderes e subordinados.



No que concerne à idade dos inquiridos a amostra é caracterizada por um conjunto de indivíduos em idade jovem. A maior parte dos indivíduos, 55% tem idade inferior a

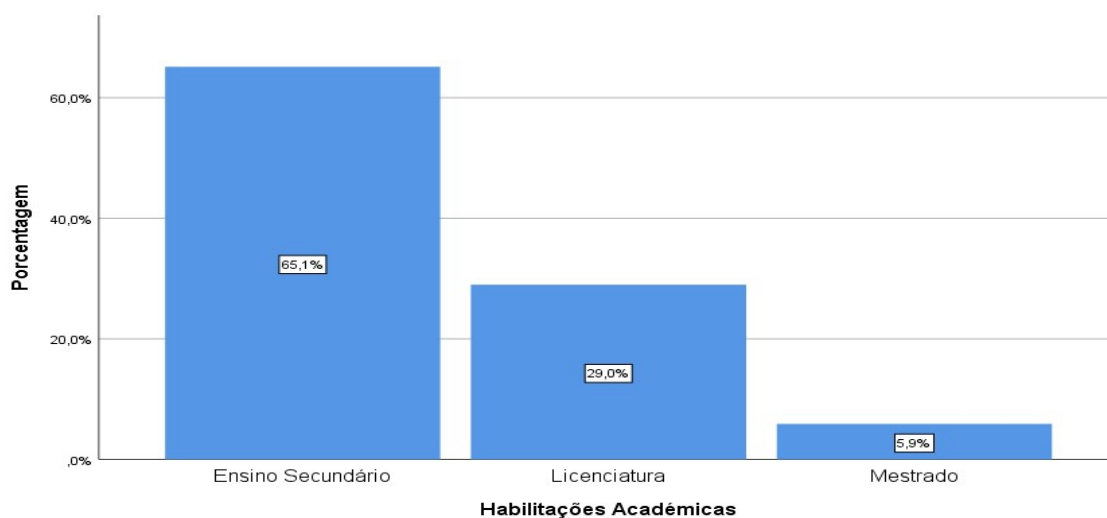
22 anos, 23,1% dos indivíduos encontram-se na faixa etária de 23 a 28 anos, 8,4% entre os 29 e os 34 anos e os restantes têm mais de 35 anos, conforme se pode observar no Gráfico 4.

Gráfico 4–Classes Etárias da Amostra.



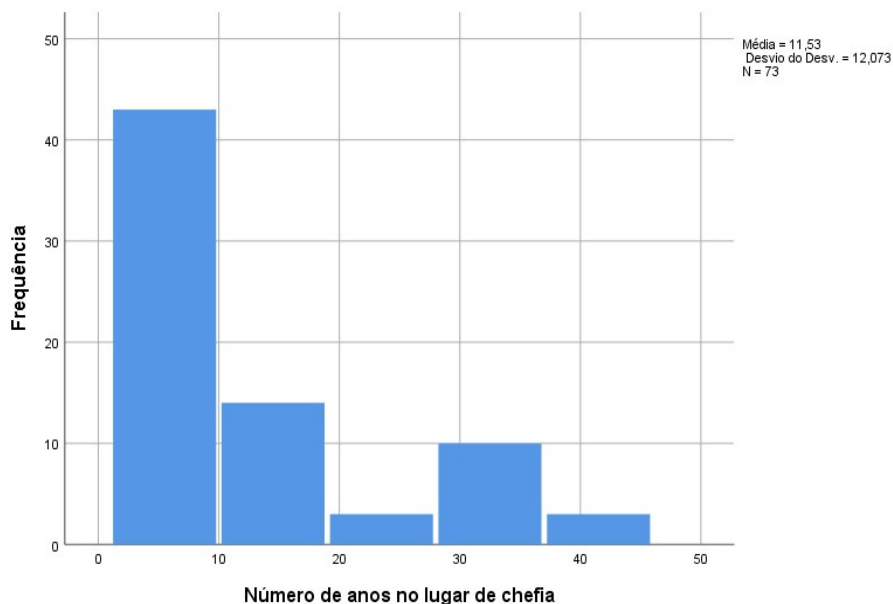
Quanto à distribuição dos indivíduos relativamente às habilitações académicas, a amostra é constituída por indivíduos em que a maioria possui apenas o ensino secundário como habilitação académica. O Gráfico 5 revela que 65,1% dos inquiridos possui o ensino secundário, 29% dos inquiridos possui licenciatura e apenas 5,9% dos inquiridos são detentores de mestrado.

Gráfico 5 - Habilitações ou Grau Académico.



Quanto à antiguidade dos líderes, como se pode observar no Gráfico 6, a média de anos de antiguidade é de 11.53 anos, sendo que a frequência relativa dos líderes face à antiguidade é maior na classe de 1 a 10 anos.

Gráfico 6 - Antiguidade dos Líderes.



No capítulo seguinte inicia-se a análise do questionário no que respeita à percepção da liderança pelos líderes e pelos subordinados de acordo com os resultados do inquérito.

4.1.1 Análise de Fiabilidade de Escala

Nesta seção apresentam-se os resultados do Teste de Alpha Cronbach, que se utilizou para medir a fiabilidade da escala, ou seja, para averiguar se a variável latente criada (que é observada de forma indireta através dos itens) pode ser usada com confiança.

Na Tabela 1 mostra-se o resultado do teste de confiabilidade para os 45 itens que foram apresentados aos 73 líderes da amostra recolhida. A fiabilidade é boa, uma vez que o teste de Alpha Cronbach é igual a 0.813.

Tabela 1 - Teste de Alpha Cronbach para os Líderes.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,813	45

Na Tabela 2 encontra-se o resultado do mesmo teste, relativo aos 45 itens que constituíram o inquérito respondido pelos subordinados. O resultado é de 0.897, demonstrando um nível de fiabilidade bom e mais elevado do que nos itens para os líderes.

Tabela 2 - Teste de Alpha Cronbach para os Subordinados.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,897	45

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados dos testes de Alpha Cronbach³ para as variáveis latentes do modelo, com a intenção de testar a consistência interna das questões relacionadas com o estilo de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, satisfação, eficácia e esforço extra nos questionários apresentados aos líderes e aos subordinados. Conforme se pode observar pela Tabela 4 os valores são aceitáveis.

Tabela 3 – Teste Alpha Cronbach para as Variáveis Latentes do Modelo

Variáveis latentes	Alpha Cronbach	
	Líderes	Liderados
Liderança Transformacional	0.810	0.899
Liderança Transacional	0.741	0.686
Liderança Laissez - faire	0.682	0.681
Satisfação	0.665	0.763
Eficácia	0.743	0.748
Esforço Extra	0.635	0.734

³Apresentamos em anexo o output dos testes realizados – Ver Tabelas nº 54 a 65

4.2 Estilos de Liderança

Nesta seção apresentam-se os dados relativos aos estilos percebidos pelos líderes e pelos subordinados, tendo duas intenções. A primeira intenção é averiguar qual é o estilo de liderança dominante percebido por cada um dos grupos (líderes e subordinados) e a segunda intenção perceber se existem diferenças de percepção entre os líderes e os seus subordinados. As respostas dos inquiridos têm subjacente uma escala de avaliação. Inicialmente, as respostas são analisadas principalmente com base nas estatísticas da moda e mediana, sendo posteriormente tratadas como sendo quantitativas, numa ótica de análise fatorial em escalas (Pestana *et al*; 2014), permitindo obter as variáveis ou categorias relevantes para os modelos de regressão linear.

4.2.1 Estilos de Liderança Percebidos pelos Líderes

No que diz respeito aos dados recolhidos no grupo de líderes é possível analisar 73 inquéritos validados, o que corresponde a cerca de 31% das respostas recolhidas. Trata-se de dados relativos à auto-percepção à liderança exercida pelo próprio.

Questões da Liderança Transformacional

Relativamente à Liderança Transformacional apresentamos os resultados referentes às cinco categorias identificadas: Consideração Individual, Estimulação intelectual, Inspiração motivacional e a Influência idealizada no que respeita a Atributo e Comportamento. Relativamente a esta última os resultados podem ser encontrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Atributo) sob o ponto de vista dos Líderes

		Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim	Vou além dos meus interesses próprios para o bem do grupo	Ajo de forma a incutir nos outros, respeito por mim	Exibo um sentido de poder e de confiança
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		3,00	4,00	3,00	3,00
Moda		3	4	4	3

Nota: Escala 0 - "Nunca"; 1- "Raramente"; 2- "Algumas vezes"; 3- "Muitas vezes"; 4- "Sempre"

Relativamente à ‘Influência Idealizada (atributo), o segundo quartil ou mediana das respostas, encontra-se na escala 3- “Muitas vezes” ou na escala 4- “Sempre”. Pelo menos 50% dos líderes inquiridos optaram por atribuir o nível máximo da escala na segunda frase que se mostra na Tabela 4. Nas restantes frases a mediana é igual a 3, o que significa que 50% dos inquiridos líderes deu uma resposta, no máximo, igual ‘muitas vezes’.

Na Tabela 5 encontramos os resultados da Influência Idealizada a vertente no que respeita ao Comportamento.

Tabela 5 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Comportamento) sob o ponto de vista dos Líderes

	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes	Realço a importância de ter um forte sentido de missão	Considero as consequências éticas e morais das decisões	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.
N Válido	73	73	73	73
Mediana	3,00	4,00	3,00	3,00
Moda	2	4	3	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Influência Idealizada (Comportamento) obtiveram-se medianas que traduzem os dois pontos superiores da escala de avaliação, 3- “Muitas vezes” e 4- “Sempre”. A maioria dos inquiridos líderes respondeu, no máximo, que ‘sempre’ realça a importância de ter um forte sentido de missão, que coincide com a resposta mais frequente (moda=4). A questão ‘Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes’ obteve a mediana 3- “muitas vezes”, tal como as questões ‘Considero as consequências éticas e morais das decisões’ e ‘Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo’, significando que 50% dos inquiridos líderes deram uma resposta, no máximo, igual a ‘muitas vezes’ nessas frases.

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à ‘Inspiração Motivacional’.

Relativamente às questões que compõem a Inspiração Motivacional pode referir-se que as medianas são elevadas, todas iguais a 4- “Sempre”, com a exceção da questão ‘Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado’ que obteve uma

mediana igual a 3- “Muitas vezes”. A moda de todas as questões é igual a 4- ‘sempre’, conforme se pode observar na Tabela 6, significando que é esta a resposta mais frequente nestas questões associadas à inspiração motivacional na percepção dos líderes.

Tabela 6 – Composição e Medidas Estatísticas da Inspiração Motivacional sob o ponto de vista dos Líderes.

		Falo com otimismo acerca do futuro	Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro	Expresso confiança que os objetivos serão atingidos
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		4,00	3,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à ‘Estimulação Intelectual’. Como interpretação da mediana, verifica-se que 50% dos inquiridos líderes afirmam que se comportam no máximo ‘Muitas vezes’ em consonância com estes vetores da estimulação intelectual. A escala 3- “Muitas vezes” é a resposta mais frequente para todas as questões associadas à estimulação intelectual, na percepção dos líderes.

Tabela 7 – Composição e Medidas Estatísticas da Estimulação Intelectual sob o ponto de vista dos Líderes.

		Estatísticas			
		Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar um problema	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes	Sugiro novas formas de completar as tarefas
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00
Moda		3	3	3	3

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Tabela 8 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à ‘Consideração Individual’.

Relativamente às questões que compõem a variável ‘Consideração Individual’ verifica-se que, para duas das questões as medianas são iguais a 3- “Muitas vezes” e as outras duas são iguais a 4- ‘sempre’. A maioria dos líderes responderam que “sempre” investem tempo a ensinar e a formar e também ajudam os outros a desenvolverem os seus pontos fortes, dadas as estatísticas das medianas, conforme se pode observar na tabela seguinte.

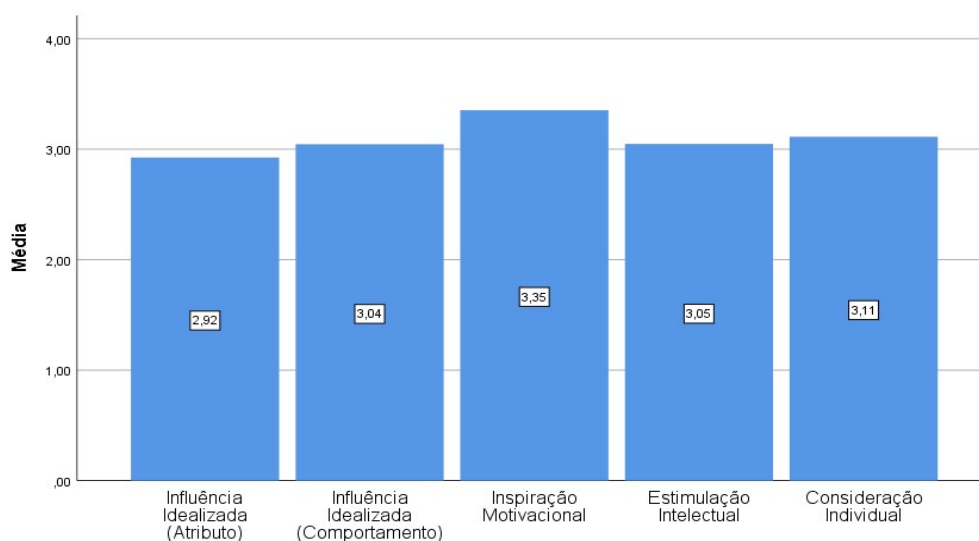
Tabela 8 – Composição e Medidas Estatísticas da Consideração Individual sob o ponto de vista dos Líderes.

		Invisto tempo a ensinar e a formar	Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		4,00	3,00	3,00	4,00
Moda		4	4	3	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

De seguida as variáveis são tratadas como tendo escala de avaliação tal como numa análise fatorial em escalas, criando-se novas variáveis quantitativas, destacando-se a média como uma das estatísticas relevantes para a análise. Assim, no Gráfico seguinte apresenta-se o valor médio de cada uma das variáveis que compõem a Liderança Transformacional, que foi obtido efetuando a média das respostas dadas às questões correspondentes a cada uma das cinco variáveis.

Gráfico 7 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transformacional de Acordo com os Líderes.



A partir do Gráfico 7 pode concluir-se que a ‘Inspiração Motivacional’ vem em primeiro lugar, seguindo-se a ‘Consideração Individual’ e em último lugar a ‘Influência Idealizada (atributo)’. Sendo as distribuições aproximadamente simétricas nas escalas de medida, pode afirmar-se que é na ‘Inspiração Motivacional’ que os líderes mais se identificam. Mesmo com o valor médio mais baixo superior a 2,90 relativo à influência idealizada (atributo), pode concluir-se que os líderes auto percebem elevados níveis de Liderança Transformacional.

Questões da Liderança Transacional

Para a Liderança Transacional foram identificadas duas categorias: a ‘Recompensa Contingente’ e a ‘Gestão por Exceção (Ativa)’.

Na Tabela 9 apresentam-se as questões que compõem a Recompensa Contingente e os respetivos resultados.

Pela sua observação pode concluir-se que as medianas variam entre 2- “Algumas vezes” e 4- “Sempre”, sendo a mediana mais baixa a que corresponde à questão ‘Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços’ e a mediana mais alta a da questão ‘Exprimo

satisfação quando os outros correspondem às expetativas’. A resposta mais frequente revela que os líderes apoiam os que são mais esforçados, revelam quem deverá ser o responsável para persecução de determinados objetivos, assim como revela os benefícios que é possível receber quando os objetivos são alcançados, sendo, como mostra a Tabela 9 a moda igual a 3 (muitas vezes).

Tabela 9 – Composição e Medidas Estatísticas da Recompensa Contingente sob o ponto de vista dos Líderes.

		Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expetativas
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		2,00	3,00	3,00	4,00
Moda		3	3	3	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Tabela 10 apresentam-se os resultados relativos à ‘Gestão por Exceção (Ativa)’. Pela observação da tabela conclui-se que metade dos inquiridos líderes respondeu no máximo que ‘muitas vezes’ exerce uma gestão por exceção ativa, através das respostas particulares às questões sobre a atenção sobre exceções, erros, reclamações, conhecimento de erros e falhas. A resposta mais frequente é ‘muitas vezes’ para todas as questões envolvidas.

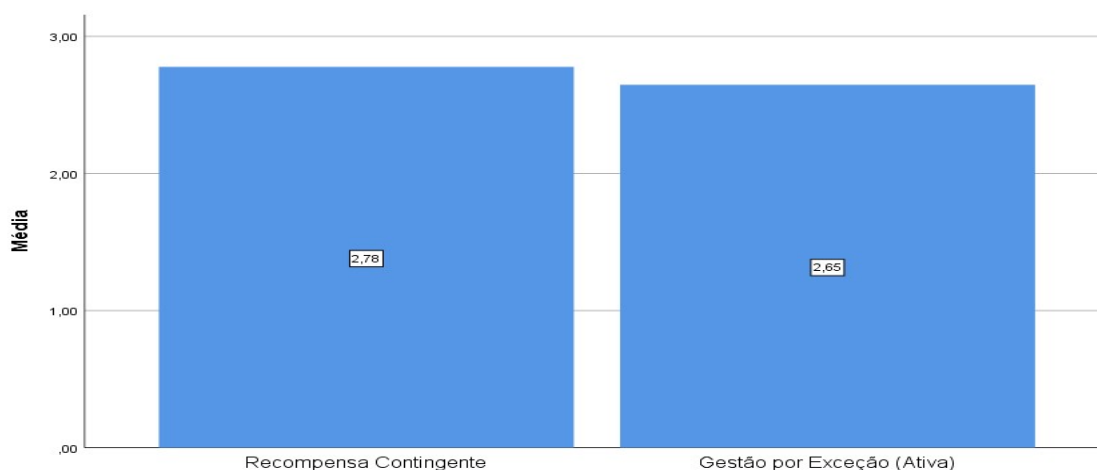
Tabela 10 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Ativa) sob o ponto de vista dos Líderes.

		Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	Mantenho-me a par de todos os erros	Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00
Moda		3	3	3	3

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

No Gráfico 8 pode observar-se os valores médios de cada uma das componentes da Liderança Transacional, gerando as novas variáveis relativas à recompensa contingente e gestão por exceção (ativa).

Gráfico 8 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transacional de acordo com os Líderes.



Pode concluir-se que os dois valores são superiores a 2.50, situando-se abaixo dos valores mostrados para a Liderança Transformacional.

Questões Liderança Laissez Faire

No que diz respeito à Liderança Laissez Faire tem-se duas categorias: Gestão por Exceção (Passiva) e a Laissez Faire, englobando cada uma delas quatro questões.

Os resultados da componente Gestão por Exceção (Passiva) são encontrados na Tabela 11.

Tabela 11 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Passiva) sob o ponto de vista dos Líderes.

	Nunca atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	Espero que algo corra mal antes de agir	Demonstro que acredito firmemente que 'enquanto as coisas funcionam, não se deve alterar'	Demonstro que os problemas devem tornar-se críticos antes de eu agir
N	73	73	73	73
Mediana	1,00	,00	3,00	1,00
Moda	0	0	4	0

Nota: Escala: 0 - "Nunca"; 1- "Raramente"; 2- "Algumas vezes"; 3- "Muitas vezes"; 4- "Sempre"

Como se pode verificar pela observação da Tabela 11, as medianas variam entre 0 e 3. Sendo a mediana mais baixa a da questão ‘Espero que algo corra mal antes de agir’ o que significa que 50% dos inquiridos líderes respondeu que ‘nunca’ espera que algo corra mal para poder agir. As questões ‘Nunca atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam’ e ‘Demonstro que os problemas devem tornar-se críticos antes de eu agir’ têm mediana igual a 1, o que significa que 50% dos inquiridos apontou como resposta ‘nunca’ ou ‘raramente’. Apenas a questão ‘Demonstro que acredito firmemente que enquanto as coisas funcionam, não se deve alterar’ obteve uma resposta igual “muitas vezes” (mediana=3). As frases com as medianas mais baixas obtiveram moda nula, o que reflete que o ‘nunca’ foi a resposta mais facultada.

Na Tabela 12 mostram-se os resultados obtidos a partir das questões que fazem parte da componente Laissez Faire.

Tabela 12 – Composição e Medidas Estatísticas da Laissez Faire sob o ponto de vista dos Líderes.

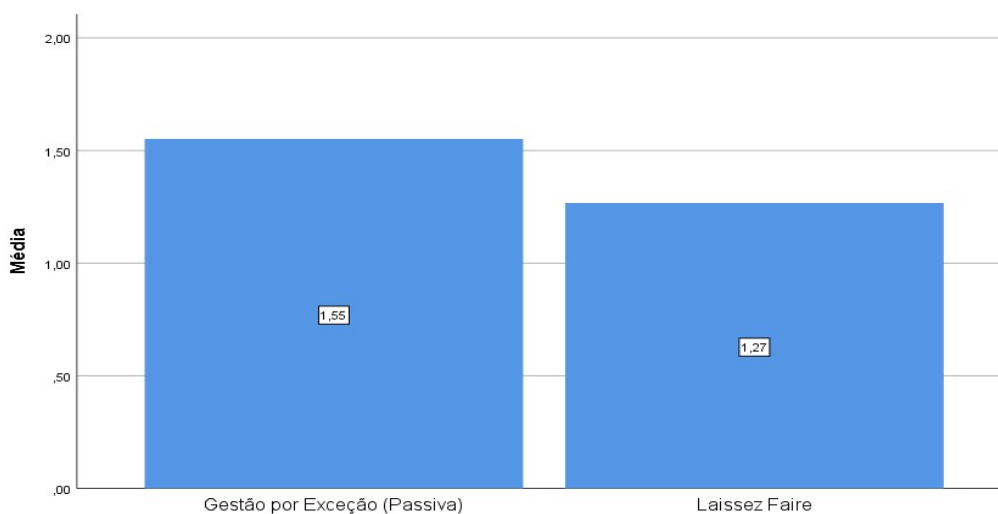
		Evito envolver-me quando surgem questões importantes	Encontro-me ausente quando precisam de mim	Evito tomar decisões	Atraso a resposta a questões urgentes
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		1,00	1,00	1,00	,00
Moda		0	0	0	0

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Aqui encontramos valores medianos correspondentes à escala de avaliação baixa, uma vez que variam entre 0- “Nunca” e 1- “Raramente”. Pela interpretação da moda, que é sempre 0, isto é, ‘nunca’ foi a resposta mais atribuída a cada uma das questões apresentadas. De acordo com os valores da moda para as frases presentes na tabela verifica-se que o líder não toma as atitudes retratadas.

No Gráfico 9 mostram-se os valores médios das duas componentes da Liderança Laissez Faire para os Líderes, traduzindo duas novas variáveis gestão por exceção (passiva) e laissez faire.

Gráfico 9 – Valores Médios das Componentes da Liderança Laissez Faire de acordo com os Líderes.



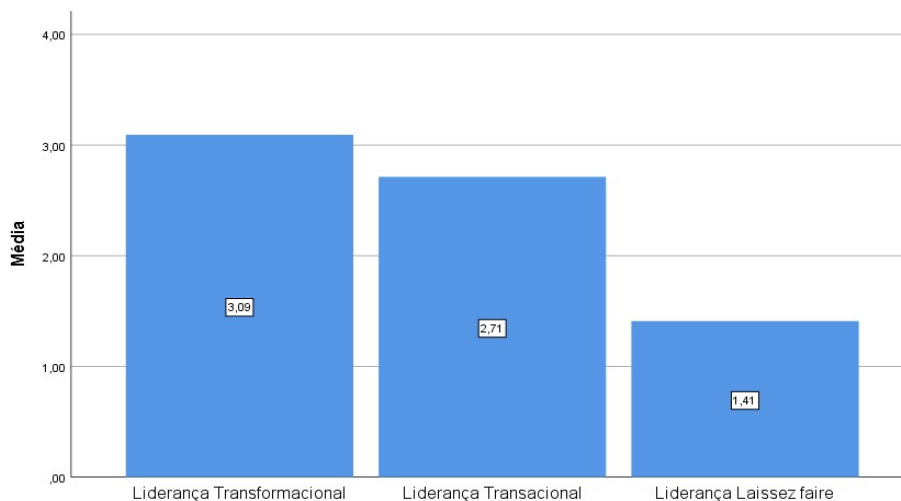
Pela observação destes valores médios, verifica-se que as componentes da Liderança *Laissez Faire* obtiveram valores inferiores aos da Liderança Transformacional e Transacional, denotando que os líderes não se reveem neste tipo de liderança.

Médias Totais dos Estilos de Liderança percebidos pelos Líderes

No Gráfico 10 apresentam-se as médias totais de cada um dos estilos de Liderança em análise, isto é, da transacional, transformacional e Laissez-Faire.

Da observação do gráfico tiram-se as seguintes conclusões: o estilo de liderança que está mais presente, de acordo com a auto percepção dos líderes, é o transformacional e o menos presente é a liderança laissez faire.

Gráfico 10 - Médias Totais dos Estilos de Liderança Percebidos pelos Líderes.



Neste sentido pode também concluir-se que os líderes se auto percebem de acordo com o modelo de Bass e Avolio, isto é, percebem elevados níveis de liderança transformacional e baixos níveis para a liderança *Laissez Faire*.

4.2.2 Estilos de Liderança Percebidos pelos Liderados

Em relação à informação recolhida no grupo dos subordinados, é possível analisar 165 questionários validados, correspondendo a 69% da amostra total. Os dados representados correspondem à percepção dos subordinados quanto ao estilo de liderança exercida pelos líderes.

Questões – Liderança Transformacional

Apresenta-se de seguida a análise da percepção da Liderança Transformacional, que se relembra que é composta por cinco categorias: Consideração Individual, Estimulação Intelectual, Inspiração Motivacional e Influência Idealizadas nas vertentes Comportamento e Atributo.

Na Tabela 13 mostram-se os resultados da componente Influência Idealizada (Atributo) na percepção dos subordinados.

Tabela 13 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Atributo) sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele	Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo	Age de forma a inculcar respeito por ele/ela	Exibe um sentido de poder e confiança
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Pela análise da Tabela 13 constata-se que as medianas são iguais à escala de 2, coincidindo com a moda, ou seja, ‘algumas vezes’. Isto, significa que metade dos subordinados percebe que os líderes algumas vezes geram orgulho nos outros, algumas

vezes vão para além dos seus interesses em prol do bem do grupo, algumas vezes agem para impor respeito, algumas vezes mostram poder e confiança.

Encontra-se na Tabela 14 os resultados da componente ‘Influência Idealizada na vertente Comportamento.

Tabela 14 – Composição e Medidas Estatísticas da Influência Idealizada (Comportamento) sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	Realça a importância de ter um forte sentido de missão	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		1,00	3,00	2,00	2,00
Moda		1	3	2	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

A Influência Idealizada (Comportamento) apresenta valores medianos correspondentes às escalas que variam entre 1- “Algumas vezes” e 3- “Muitas vezes”. O que significa que 50% dos inquiridos atribuem frequência de ocorrência baixas (raramente) às conversas que os líderes pudessem ter, mas apresentam frequências mais elevadas para a importância da existência de um espírito de missão entre o grupo.

Em cada uma destas questões relativas à Influência Idealizada (Comportamento), as medianas coincidem com os valores das modas respetivas.

Na Tabela 15 revela-se os resultados da componente ‘Inspiração Motivacional’.

Tabela 15 – Composição e Medidas Estatísticas da Inspiração Motivacional sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Fala com otimismo acerca do futuro	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	3	2	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Relativamente à componente ‘Inspiração Motivacional’, verifica-se que as medianas, das respostas às questões, correspondem à escala de 2 – “Algumas vezes”, na escala de avaliação associada, o que significa que pelo menos 50% dos inquiridos subordinados deu uma resposta que pode situar-se entre o ‘nunca’ e ‘algumas vezes’, sem ultrapassar esta pontuação. A perceção mais frequente dos subordinados relativa à ‘Inspiração Motivacional’ revela que, algumas vezes, o líder mostra-se otimista e possui uma visão positiva acerca do futuro e tem confiança no alcance dos objetivos.

Na Tabela 16 apresenta-se os resultados da componente ‘Estimulação Intelectual’. Nesta tabela observa-se que as medianas são todas iguais à escala de 2- ‘algumas vezes’, coincidindo com a moda. “Algumas vezes” é a resposta mais frequente para todas as perguntas desta componente de ‘Estimulação Intelectual’. Metade dos subordinados percebe que o líder reflete, pelo menos algumas vezes, sobre os pressupostos críticos, procura algumas vezes alternativas aos problemas, faz com que algumas vezes olhem para os problemas através de várias perspetivas e sugere algumas vezes alternativas na realização das tarefas.

Tabela 16 – Composição e Medidas Estatísticas da Estimulação Intelectual sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados	Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas	Faz com que os outros olhem para os problemas de muitas e diferentes perspetivas	Sugere alternativas, maneiras de realizar e completar as tarefas
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Tabela 17 pode observar-se os resultados da componente Consideração Individual, na perspetiva dos subordinados, relativamente ao líder.

Tabela 17 – Composição e Medidas Estatísticas da Consideração Individual sob o ponto de vista dos Subordinados.

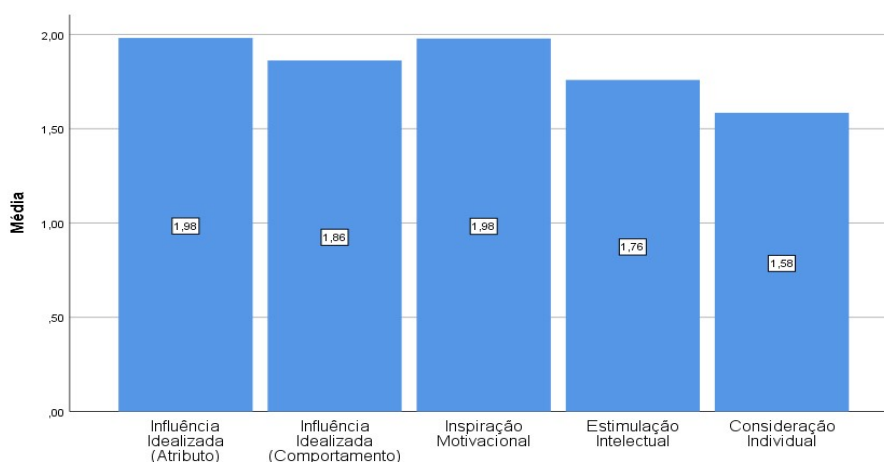
		Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolverem problemas	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes me relação aos outros indivíduos	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		1,00	2,00	2,00	1,00
Moda		0	2	2	0

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

De acordo com os resultados apresentados na tabela anterior constata-se que a mediana variou entre a escala de 1- “Raramente” e 2- “Algumas vezes”. 50% dos inquiridos subordinados respondeu no máximo, raramente, nas questões ‘Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolverem problemas’ e ‘Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes’, sendo a resposta mais frequente 0-‘nunca’ (moda=0). Quanto às duas outras respostas relativas ao tratamento como um “indivíduo, não apenas como membro de um grupo” e ao tratamento diferenciado em função das necessidades e habilidades, as respostas mais frequentes corresponderam à escala de 2- “Algumas vezes”.

Tal como realizado para os líderes, para os subordinados também se apresentam os valores médios das componentes da Liderança Transformacional na perspetiva dos subordinados no Gráfico 11.

Gráfico 11 -Valores Médios das Componentes da Liderança Transformacional de acordo com os resultados do ponto de vista dos Subordinados.



Pela análise do gráfico verifica-se que existem duas componentes a ‘Influência Idealizada (Atributo)’ e a ‘Inspiração Motivacional’ com as médias mais elevadas, sendo a média mais baixa atribuída à componente ‘Consideração Individual’.

Questões de Liderança Transacional

A Liderança Transacional é composta por oito questões que se repartem por duas categorias: Recompensa Contingente e Gestão por Exceção (Ativa).

A Tabela 18 apresenta os resultados da componente ‘Recompensa Contingente para os Subordinados.

Tabela 18 – Composição e Medidas Estatísticas da Recompensa Contingente sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Dá-me apoio em troca dos meus esforços	Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho	Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	Exprime satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	3

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Pela observação da tabela anterior pode concluir-se que 50% dos subordinados, no máximo indicam que ‘algumas vezes’ dão-lhe apoio em troca dos seus esforços, bem como ‘algumas vezes’ discutem sobre quem é o responsável por atingir metas, tornar claro os benefícios de atingir os objetivos ou exprimir satisfação pelo desempenho.

Na Tabela 19 apresentam-se os resultados da componente ‘Gestão por Exceção (Ativa)’.

Tabela 19 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Ativa) sob o ponto de vista dos Subordinados.

		Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados	Concentra a sua total atenção em liderar com erros, reclamações e falhas	Mantem-se a par de todos os erros	Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados
N	Válido	165	165	165	165
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00
Moda		3	2	3	2

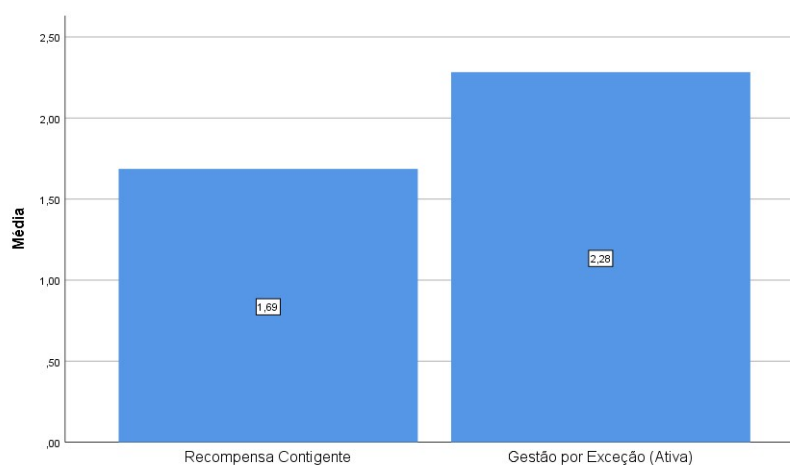
Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Relativamente à componente ‘Gestão por Exceção (Ativa)’, a mediana ou o segundo quartil das respostas coincidiram com ‘algumas vezes’ para as questões sobre a concentração, conhecimento nos erros ou atenção nas falhas. Metade dos subordinados, aponta no máximo que muitas vezes os líderes concentram o foco nas irregularidades, erros, exceções e desvios face aos *standards*, bem como nas falhas para atingir determinados desempenhos.

No Gráfico 12 apresentam-se os valores médios das duas componentes da Liderança Transacional.

Pela observação do gráfico seguinte verifica-se que os valores são diferentes para as duas componentes. A ‘Gestão por Exceção (Ativa)’ apresenta uma média igual a 2.28, enquanto a ‘Recompensa Contingente’ tem uma média igual a 1.69.

Gráfico 12 - Valores Médios das Componentes da Liderança Transacional de acordo com os Subordinados.



Questões da Liderança *Laissez-Faire*

No que concerne ao estilo de liderança *Laissez Faire* encontramos duas componentes que se designam por ‘Gestão por Exceção (Passiva)’ e a ‘Laissez Faire’, sendo cada uma composta por quatro frases colocadas aos subordinados.

Na Tabela 20 revelam-se os resultados da componente ‘Gestão por Exceção (Passiva)’ sob o ponto de vista dos Subordinados.

Tabela 20 – Composição e Medidas Estatísticas da Gestão por Exceção (Passiva) sob o ponto de vista dos Subordinados.

	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	Espera que algo corra mal antes de agir	Mostra acreditar na máxima 'enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar'	Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir
N Válido	165	165	165	165
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	1	2	1

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Metade dos subordinados responderam, no máximo, ‘algumas vezes’ em todas as questões relativas à gestão por exceção (Passiva). Existindo duas questões em que a moda foi ‘raramente’, nomeadamente nas questões ‘Espera que algo corra mal antes de agir’ e ‘Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir’.

Na Tabela 21 apresentam-se os resultados da componente *Laissez Faire* relativa à Liderança *Laissez Faire* na perspetiva dos Subordinados.

Tabela 21 – Composição e Medidas Estatísticas da Laissez Faire sob o ponto de vista dos Subordinados.

	Evita envolver.se quando surgem questões importantes	Encontra-se ausente quando dele mais se precisa	Evita tomar decisões	Demora a responder a questões mais urgentes
N Válido	165	165	165	165
Mediana	1,00	2,00	1,00	2,00
Moda	1	2	1	1 ^a

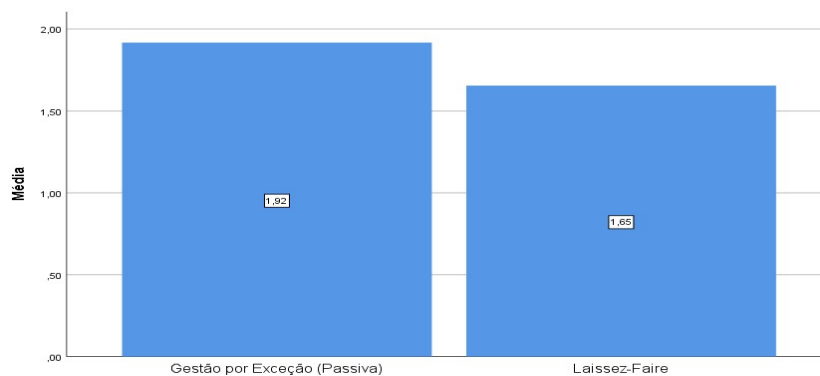
a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Pela leitura da tabela anterior pode constatar-se que as medianas variam entre 1- “Raramente” e 2- “Algumas vezes”. As questões com as medianas mais baixas são a questão ‘Evita envolver-se quando surgem questões importantes’ e ‘Evita tomar decisões’.

No Gráfico 13 mostram-se os valores médios das componentes da Liderança *Laissez Faire* na perspetiva dos Subordinados.

Gráfico 13 - Valores Médios das Componentes da Liderança *Laissez-faire* de acordo com os Subordinados

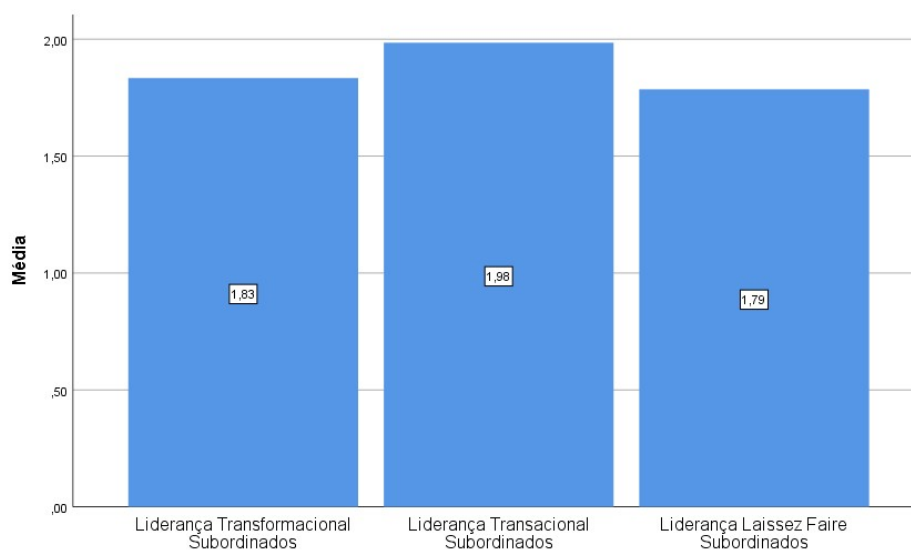


Pela observação do gráfico anterior pode concluir-se que a média de cada uma das componentes da Liderança *Laissez Faire* é baixa, mas não desprezível, o que denota alguma perceção deste tipo de liderança por parte dos subordinados. Sendo ligeiramente superior a componente ‘Gestão por Exceção (Passiva) em relação à componente ‘Laissez faire’.

Médias Totais dos Estilos de Liderança sob o ponto de vista dos Subordinados

No Gráfico 14 apresentam-se as médias Totais dos Estilos de Liderança percebidos pelos subordinados.

Gráfico 14 - Médias Totais dos Estilos de Liderança sob o ponto de vista dos Subordinados.



O gráfico anterior mostra-se as médias totais dos três tipos de liderança que foram percebidos pelos subordinados. A média mais elevada corresponde ao estilo de Liderança Transacional, a que se segue a Liderança Transformacional, seguida de perto pela Liderança Laissez Faire. Conclui-se que os subordinados não seguiram o Modelo de Bass e Avolio, o qual pressupõe que o estilo de liderança preferido ou mais eficaz é o estilo de Liderança Transformacional, não obstante ter sido o mais percebido pelos líderes.

4.2.3 Diferenças de Perceção de estilos de Liderança

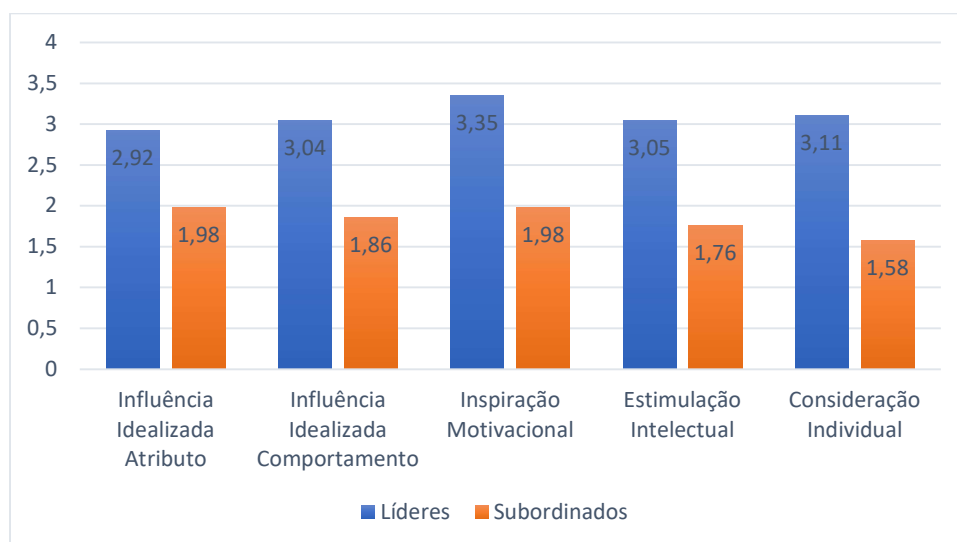
Nesta seção procede-se à comparação entre as percepções dos líderes e dos subordinados. Inicia-se com a comparação das componentes do estilo de Liderança Transformacional, seguindo-se as comparações das componentes do estilo de Liderança Transacional e das componentes da Liderança *Laissez Faire* entre os dois grupos independentes. Para este fim, implementa-se o teste de Mann-Whitney que serve para comparar as distribuições das variáveis ordinais ou quantitativas, compara as médias das ordenações dos grupos independentes (Pestana *et al*, 2014).

No Gráfico 15 mostram-se as componentes do estilo de Liderança Transformacional percebido pelos líderes e pelos subordinados a fim de poder estabelecer uma comparação entre estes.

As conclusões que se pode tirar pela observação do gráfico seguinte são variadas. Em primeiro lugar verifica-se que em todas as componentes os líderes apresentam valores

mais elevados do que os valores correspondentes à percepção dos subordinados, sendo a maior diferença aquela que se verifica na ‘Consideração Individual’. A diferença mais reduzida entre líderes e subordinados pertence à componente ‘Influência Idealizada (Atributo)’. A componente ‘Inspiração Motivacional’ obtém o valor mais elevado, quer para os líderes, quer para os subordinados.

Gráfico 15 - Comparação da Liderança Transformacional entre Líderes e Subordinados



Para verificar se existe efetivamente diferença entre a percepção de comportamento entre os dois grupos, líderes e subordinados, e atendendo aos valores médios nas componentes da Liderança, o teste Mann Whitney⁴ faculta os resultados que se mostram na Tabela 22, cuja hipótese de igualdade nas componentes da Liderança transformacional relativamente aos grupos de líderes e de subordinados é rejeitada, para um nível de significância de 5% (valor $p = 0.000 < 0.05$). Conclui-se que a média das ordenações de cada uma das componentes é estatisticamente diferente quando as percepções dos líderes são comparadas com as dos não líderes ou subordinados.

⁴Hipóteses Estatísticas: H_0 : A distribuição das componentes do estilo de liderança transformacional é igual para os líderes e para os seus subordinados H_1 : Há diferença na distribuição das componentes do estilo de liderança transformacional entre os líderes e os seus subordinados.

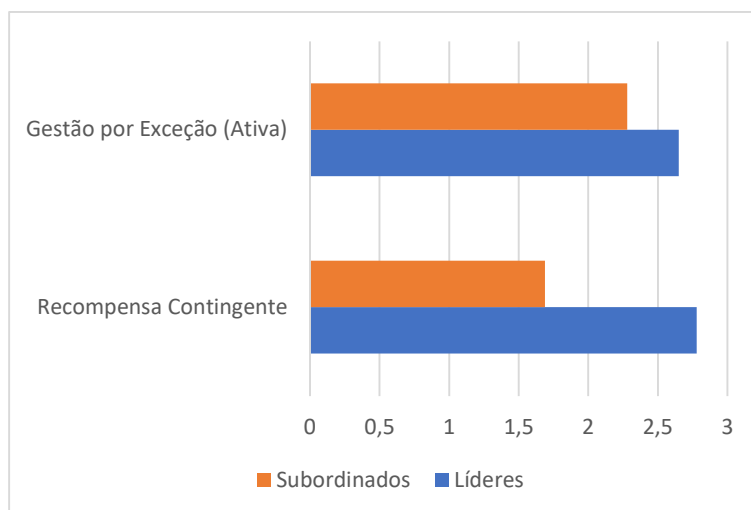
Tabela 22 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Transformacional

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Influência Idealizada (Atributo) é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Influência Idealizada (Comportamento) é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Inspiração Motivacional é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Estimulação Intelectual é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de Consideração Individual é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Relativamente à componente da Liderança Transacional, o Gráfico 16 mostra a comparação entre as diferentes componentes da Liderança Transacional para percecionadas pelos líderes e subordinados.

Gráfico 16 - Comparação da Liderança Transacional, Líderes vs. Subordinados



Os valores associados à Liderança Transacional são maiores para os líderes do que para os subordinados, tal como já acontecia com a Liderança transformacional. Verifica-se também que não existe concordância entre líderes e subordinados quanto à maior importância da 'Recompensa Contingente' ou da 'Gestão por Exceção (Ativa)' na Liderança Transacional. Para os líderes a componente com maior valor é para a

‘Recompensa Contingente’, enquanto para os subordinados o valor mais alto é o da componente ‘Gestão por Exceção (Ativa)’. Quanto às diferenças elas são mais acentuadas na ‘Recompensa Contingente’, cuja diferença é de 1.09, enquanto na ‘Gestão por Exceção (Ativa)’ a diferença é igual a 0.37.

As diferenças entre líderes e subordinados no que respeita às componentes da Liderança Transacional são evidentes, o que é corroborado pelos resultados do teste de Mann-Whitney⁵, conforme se apresenta na Tabela 23, cuja conclusão é que a distribuição das componentes não é a mesma entre o que é percebido pelos líderes e subordinados, quer para a ‘Recompensa Contingente’, quer para a componente ‘Gestão por Exceção (Ativa)’.

Tabela 23 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Transacional

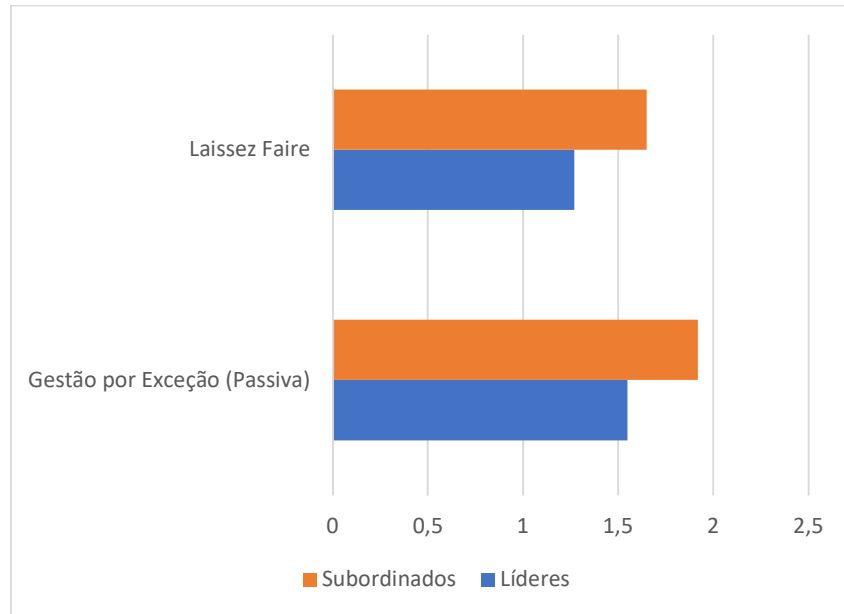
Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Recompensa Contingente é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Gestão por Exceção (Ativa) é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,017	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Quanto à Liderança *Laissez Faire* para líderes e subordinados, o Gráfico 17 mostra a comparação entre as diferentes componentes.

⁵ Hipóteses Estatísticas: H₀: A distribuição da Recompensa Contingente e da Gestão por Exceção Ativa é a mesma para líderes e não líderes. H₁: A distribuição da Recompensa Contingente e da Gestão por Exceção Ativa não é a mesma para líderes e não líderes

Gráfico 17 - Comparação da Liderança Laissez Faire Líderes vs. Subordinados



Verifica-se que, ao contrário do que aconteceu com os dois estilos de liderança anteriores, na Liderança *Laissez Faire* os subordinados apresentam maiores valores médios do que os líderes, como se pode constatar pela observação do gráfico anterior. As diferenças entre as percepções dos líderes e dos subordinados para a componente ‘Gestão por Exceção (Passiva)’ é igual a 0,37 e para a componente *Laissez Faire* é igual a 0,38.

O teste de Mann-Whitney⁶ faculta os resultados que se encontram na Tabela 24, sendo que se pode concluir que existem diferenças entre a média das ordenações destas componentes relativas à Liderança *Laissez Faire* percecionadas pelos líderes em relação às dos subordinados.

⁶Hipóteses Estatísticas: H₀: A distribuição da Gestão por Exceção Passiva e da Laissez Faire é a mesma para líderes e não líderes. H₁: A distribuição da Gestão por Exceção Passiva e da Laissez Faire não é a mesma para líderes e não líderes

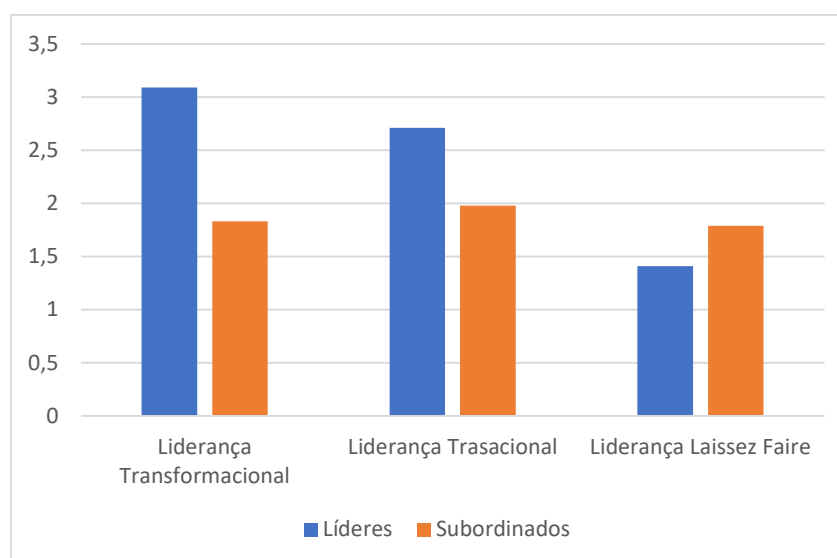
Tabela 24 - Teste de Mann-Whitney para as Componentes da Liderança Laissez Faire

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Gestão por Exceção (Passiva) é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,002	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Por último, comparam-se os três estilos de liderança percebidos pelos líderes e subordinados. No Gráfico 18 mostram-se os valores médios percebidos pelos grupos em termos de estilos de transacional, transformacional e *Laissez-Faire*.

Gráfico 18 – Estilos de Liderança: Líderes vs. Subordinados



O gráfico anterior evidência que os líderes percebem a sua liderança como mais transformacional, seguida da liderança transacional, colocando em último lugar as características de *Laissez faire*, enquanto os subordinados sentem a liderança presente como mais transacional, atribuindo um peso quase igual aos restantes tipos de liderança. Constata-se que a Liderança *Laissez Faire* foi a menos percebida em ambos os grupos. Estas conclusões para os líderes estão em linha com o descrito no Modelo de Bass e Avolio em termos da predominância dos estilos de liderança. Em termos destes três estilos de liderança, a conjugação da frequência da liderança *Laissez Faire* baixa com a frequência mais elevada dos outros estilos, onde o estilo transformacional se evidência como predominante neste modelo.

Perante estas diferentes percepções dos líderes, a hipótese que é constatada como válida perante as respostas dos inquiridos de que os Estilos de Liderança percebidos pelos próprios líderes apresentam uma predominância em que em primeiro lugar vem o estilo Transformacional, em segundo lugar o estilo Transacional e em terceiro lugar o estilo *Laissez Faire*, corroborada a afirmação implícita na primeira hipótese.

Contudo, quanto à comparação entre as percepções dos líderes e dos liderados em relação aos estilos de liderança, o teste de Mann-Whitney⁷, que se apresenta na Tabela 25, incidindo sobre as distribuições das percepções sobre os estilos de liderança permite concluir que as distribuições da liderança transformacional, da liderança transacional e da liderança *laissez-faire* são diferentes para líderes e não líderes.

Tabela 25 - Teste de Mann-Whitney para os Diferentes Estilos de Liderança Percebidos pelos Dois Grupos

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transacional é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Liderança Laissez-Faire é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

No que respeita às conclusões relativas à segunda e terceira hipóteses de investigação iniciais, que se apresentam sumariamente no quadro seguinte, pode-se concluir que os Estilos de Liderança percebidos pelos subordinados apresentam uma

⁷Hipóteses Estatísticas: H₀: A distribuição da Liderança Transformacional, da Liderança Transacional e da Liderança Laissez faire é a mesma para líderes e não líderes. H₁: A distribuição da Liderança Transformacional, da Liderança Transacional e da Liderança Laissez faire não é a mesma para líderes e não líderes.

predominância dos Estilos de Liderança de modo diferente ao percecionando pelos próprios líderes, pelo que a segunda Hipótese é rejeitada. Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes não são iguais aos Estilos percecionados pelos subordinados, pelo que a terceira Hipótese não é rejeitada.

Quadro 16 - Validação das Hipóteses 1 a 3

Hipótese	Descrição	Validação
H1	Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes ⁸ apresentam uma predominância em que em primeiro lugar vem o estilo Transformacional, em segundo lugar o estilo Transacional e em terceiro lugar o estilo <i>Laissez Faire</i> .	Validada
H2	Os Estilos de Liderança percecionados pelos subordinados ⁹ apresentam uma predominância dos Estilos de Liderança de modo semelhante ao percecionando pelos próprios líderes.	Não validada
H3	Os Estilos de Liderança percecionados pelos próprios líderes não são iguais aos Estilos percecionados pelos subordinados.	Validada

4.3 Resultados da Liderança: Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

Nesta seção apresentam-se os resultados da Liderança sobre a Satisfação, a Eficácia e o Esforço Extra. Em primeiro lugar são mostrados os resultados obtidos para os líderes, e em segundo lugar, os resultados dos subordinados.

4.3.1 Resultados da Liderança para os Líderes

O estudo dos resultados da liderança na Satisfação é consubstanciado na variável Satisfação. A variável satisfação é composta por duas questões: ‘Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios’ e ‘Trabalho com os outros de uma forma satisfatória’, tal como se apresenta na Tabela 26. Metade dos líderes utilizam muitas vezes métodos de liderança satisfatórios e trabalham sempre com os outros de uma forma satisfatória. Cada

⁸Líderes: Quadros superiores da Academia Militar do Lobito, discriminados anteriormente na investigação.

⁹ Subordinados: Alunos do 1º, 2º, 3º anos e cadetes da Academia Militar do Lobito.

uma destas questões apresenta a frequência mais elevada ou moda que correspondente à escala máxima de resposta (Moda=4).

Tabela 26 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Satisfação sob o ponto de vista dos Líderes

		Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória
N	Válido	73	73
Mediana		3,00	4,00
Modo		4	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Em relação à Eficácia, observada como outro dos resultados da Liderança, sendo aferida por via de quatro questões, tal como se pode observar na Tabela 27. O segundo quartil das respostas destas questões corresponde à escala de ‘muitas vezes’ ser eficaz no atendimento das necessidades do outro e da organização, na representação dos outros, e na liderança de um grupo eficaz.

Tabela 27 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Eficácia sob o ponto de vista dos Líderes

		Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores	Sou eficaz em atender às necessidades da organização	Lidero um grupo que é eficaz
N	Válido	73	73	73	73
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00
Modo		4	3	4	4

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Relativamente ao resultado da liderança, o Esforço Extra, traduzido numa variável que resulta de três questões. A mediana mais elevada corresponde à questão ‘Aumento o desejo nos outros de obter sucesso’, sendo as restantes medianas iguais a 3- “Muitas vezes”, tal como se apresenta na Tabela 28.

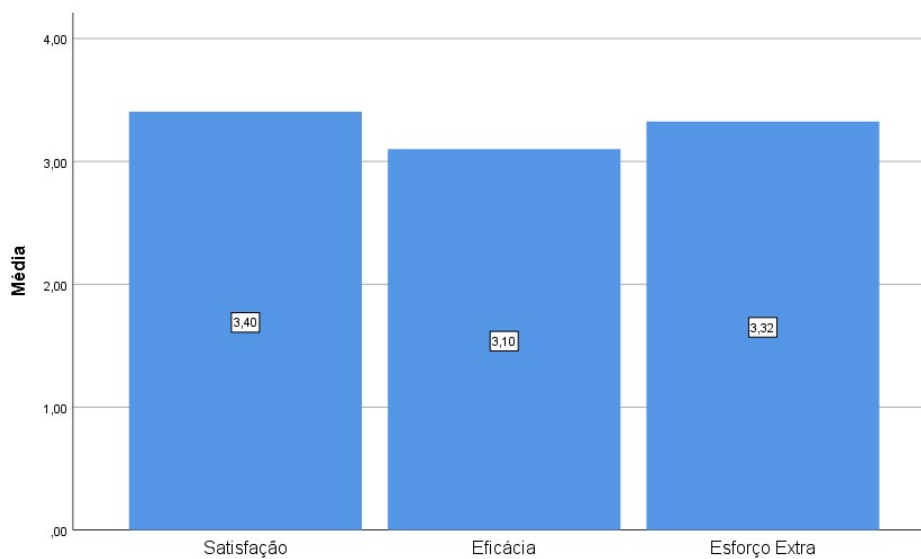
Tabela 28 – Composição e Medidas Estatísticas do Resultado do Esforço Extra sob o ponto de vista dos Líderes

		Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer	Aumento o desejo nos outros de obter sucesso	Aumento a vontade nos outros de se esforçarem mais
N	Válido	73	73	73
Mediana		3,00	4,00	3,00
Modo		4	4	3

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

No Gráfico 19 mostram-se os *scores* da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra para os Líderes, utilizando os valores médios obtidos em cada uma das variáveis que compõem os resultados da liderança.

Gráfico 19 - Resultado da satisfação, Eficácia e Esforço Extra de acordo com os Líderes



De acordo com o gráfico anterior os resultados mais altos são referentes à Satisfação, seguindo-se o Esforço Extra e por último a Eficácia.

4.3.2 Resultados da Liderança para os Subordinados

Nesta seção apresentam-se os resultados para liderança na perspectiva dos subordinados.

Na Tabela 29 mostram-se os resultados das questões que compõem a variável Satisfação. As medianas são iguais à escala de 2 - ‘algumas vezes’ o que corresponde a

que metade dos subordinados reconheça que algumas vezes usa métodos de liderança e que trabalham com ele, em ambas as situações, de modo satisfatório.

Tabela 29 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Satisfação sob o ponto de vista dos Subordinados

		Usa métodos de liderança que são satisfatórios	Trabalha comigo de uma forma satisfatória
N	Válido	165	165
Mediana		2,00	2,00
Modo		2	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Na Tabela 30 mostram-se os resultados das questões que compõem a variável Eficácia do ponto de vista dos subordinados.

Tabela 30 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados da Eficácia sob o ponto de vista dos Subordinados

		É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores	É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	Lidera um grupo que é eficiente
N	Válido	165	165	165	165
		Omisso	73	73	73
Mediana		2,00	2,00	2,00	3,00
Modo		2	2	2	3

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

Como pode observar-se pela tabela a mediana mais elevada corresponde à questão ‘Lidera um grupo que é eficiente’.

Na Tabela 31 apresenta os resultados das três questões que compõem a variável Esforço Extra na perspectiva dos subordinados. Como se pode verificar pela tabela seguinte as medianas variam entre 1- “Raramente” e 2- “Algumas vezes”. O que resulta num baixo nível de esforço extra percebida por parte dos subordinados.

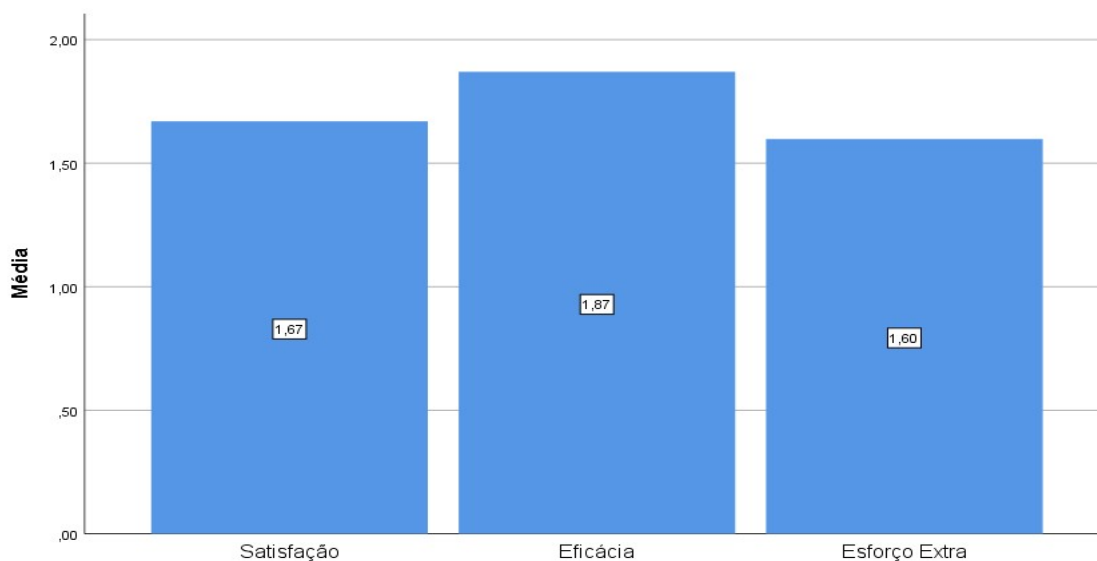
Tabela 31 – Composição e Medidas Estatísticas dos Resultados dos Esforço Extra sob o ponto de vista dos Subordinados

		Leva-me a fazer mais do que esperado	Aumenta o meu desejo de obter sucesso	Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco
N	Válido	165	165	165
Mediana		2,00	1,00	2,00
Modo		2	1	2

Nota: Escala: 0 - “Nunca”; 1- “Raramente”; 2- “Algumas vezes”; 3- “Muitas vezes”; 4- “Sempre”

No Gráfico 20 apresentam-se os resultados da liderança do ponto de vista dos subordinados. A partir do gráfico pode concluir-se que existem baixos níveis de satisfação, eficácia e esforço extra. A eficácia apresenta uma média mais elevada ao passo que o esforço extra é o que revela uma média mais baixa.

Gráfico 20 - Resultados da Liderança sob o Ponto de Vista dos Subordinados



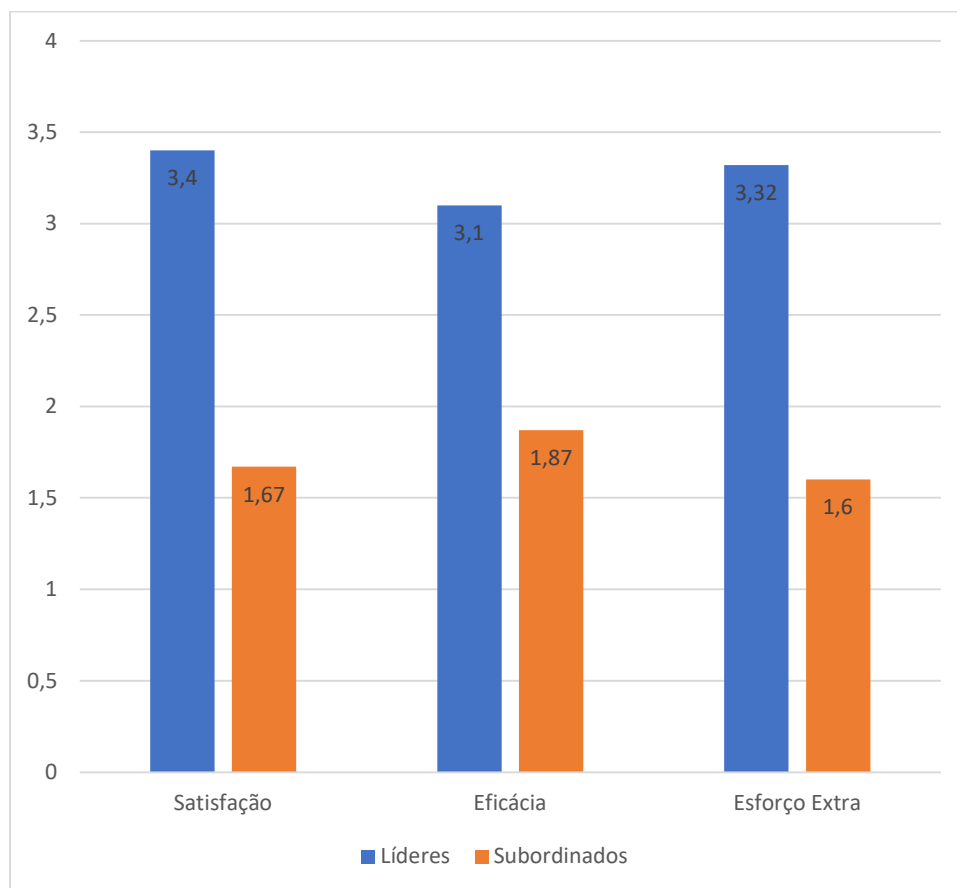
4.3.3 Diferenças de Resultados da Liderança para Líderes e Subordinados

Nesta secção apresentam-se as diferenças de perceção entre os líderes e os subordinados. De acordo com o Gráfico 21 e com as análises anteriores é possível concluir que a tendência é para os líderes percecionem melhores resultados do que os subordinados, sendo essa diferença de perceção maior no que diz respeito à Satisfação e

menor no que respeita à Eficácia. A justificação para essa menor diferença assenta no facto dos subordinados considerarem que fazem parte de um grupo que é eficaz.

Perante estes dados, constata-se que não há concordância quanto à hierarquia dos resultados da liderança quando comparamos líderes e subordinados.

Gráfico 21 - Resultados da Liderança Líderes vs. Subordinados



É evidente, do ponto de vista estatístico, que existem diferenças entre os níveis de satisfação, eficácia e esforço extra, quando se comparam as respostas dos líderes com as dos subordinados. Tal como se pode constatar pela leitura dos resultados da aplicação do teste de Mann-Whitney¹⁰ que se apresenta na Tabela 32, uma vez que nos três testes rejeita-se a hipótese que pressuponha igualdade na distribuição dos valores entre líderes e subordinados em relação à satisfação, eficácia e esforço extra.

¹⁰Hipóteses Estatísticas: H₀: A distribuição da Satisfação, Eficiência e Esforço extra é a mesma para líderes e não líderes. H₁: A distribuição da Satisfação, Eficiência e Esforço Extra não é a mesma para líderes e não líderes.

Tabela 32 - Teste de Mann-Whitney para Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos Líderes vs. Subordinados

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Satisfação é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Eficácia é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Esforço Extra é a mesma entre as categorias de Categoria.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

No Quadro 17 apresentam-se as conclusões relativas a cada uma das hipóteses de investigação envolvidas respeitantes aos resultados da liderança.

Quadro 17 - Validação das Hipóteses de Investigação II.

Hipótese	Descrição	Validação
H4	O Resultado da Liderança - Satisfação é igual para líderes e subordinados	Não validada
H5	O Resultado da Liderança - Eficácia é igual para líderes e subordinados	Não validada
H6	O Resultado da Liderança - Esforço Extra é igual para líderes e subordinados	Não validada

Os resultados da liderança, em termos de satisfação, eficácia e esforço são percecionados de modo diferente entre os grupos de líderes e subordinados.

4.4 Relação entre Estilos de Liderança e os seus Resultados

Os estilos de liderança e os resultados de liderança são as variáveis centrais que são estudadas nesta seção. Numa primeira etapa, analisa-se a correlação entre as variáveis através de testes de correlação para averiguar a veracidade da sétima hipótese (H7 - Não

existe correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança, isto é, satisfação, eficácia e esforço extra). Numa segunda etapa, analisa-se o impacto dos estilos de Liderança nos resultados da liderança através de modelos de regressão. Portanto, isso é realizado através da análise dos modelos e das hipóteses equacionadas no início associadas às H8, H9 e H10. A oitava hipótese que associa que os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de satisfação. A nona hipótese de que os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de eficácia. A décima hipótese em que se supõe que os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de esforço extra.

4.4.1 Associação entre os Estilos e os Resultados da liderança

Nesta subseção é estudada a relação entre os estilos de liderança e os seus resultados, em termos de correlação. Para cumprir este objetivo utiliza-se o Teste de correlação de *Spearman*¹¹ com o intuito de determinar a correlação entre as variáveis envolvidas no estudo: transacional, transformacional e *Laissez-Faire*, Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

A partir da Tabela 66 que se apresenta em anexo é possível concluir que existe correlação entre as variáveis em estudo, uma vez que todos os ‘sig’ são inferiores a 0.05, o que corresponde à rejeição da hipótese de que não haveria correlação entre as duas variáveis consideradas em cada aplicação do teste de *Spearman*.

Sendo assim, passa-se à análise do grau de correlação existente, isto é, a analisar os respetivos coeficientes de correlação. Na Tabela 33 apresenta-se a matriz de correlações:

Tabela 33 - Matriz de Correlações de Spearman

Spearman	Transformacional	Transacional	Laissez Faire	Satisfação	Eficácia	Esforço Extra
Transformacional	1	0,743	-0,435	0,829	0,833	0,831
Transacional		1	-0,207	0,604	0,649	0,582
Laissez Faire			1	-0,412	-0,375	-0,349
Satisfação				1	0,815	0,830
Eficácia					1	0,790
Esforço Extra						1

¹¹Hipóteses Estatísticas para o Teste de Correlação de Spearman (Este teste é não paramétrico, verifica se existe correlação entre duas variáveis, aplica-se a variáveis ordinais ou quantitativas e não assume que sejam validados determinados pressupostos relativos às distribuições das variáveis e correlação linear): H₀: Não existe correlação entre as variáveis em análise, H₁: Existe correlação entre as variáveis em análise.

Pela observação da Tabela anterior pode concluir-se que, existe uma correlação positiva forte entre o estilo de liderança transformacional e todos os resultados da liderança (Satisfação, Eficácia e Esforço Extra).

Em relação à liderança transacional verifica-se a existência de uma correlação positiva moderada, enquanto que para a liderança *laissez faire* encontra-se uma correlação negativa e que se pode considerar moderada baixa.

Como os coeficientes de *Spearman* não são nulos, não é aceite como verdadeira a suposição de que não existe correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra).

4.4.2 Relação Linear – Impacto dos Estilos de Liderança

Recorreu-se à regressão linear para estudar o impacto que cada estilo de Liderança apresenta face a cada um dos resultados da liderança, isto é, na satisfação, na eficácia e no esforço extra. A regressão linear é uma técnica estatística que envolve uma variável dependente quantitativa através de uma ou mais variáveis independentes, quantitativas ou qualitativas. Apresentam-se de seguida os resultados dos modelos de regressão linear testados.

Análise da Regressão linear – impacto dos estilos de liderança na satisfação

Apresenta-se na Tabela 34 o Resumo do Modelo I que pressupõem a variável satisfação como variável dependente e os estilos de liderança como variáveis independentes.

Tabela 34 - Resumo do Modelo I para a Satisfação

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,827 ^a	,683	,679	,69726

a. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

Como é possível observar na tabela anterior a variação da variável satisfação é explicada em 67.9% pela variação das variáveis - estilos de liderança (coeficiente de

determinação ajustado). As variáveis consideradas como independentes explicam nessa percentagem a variabilidade observada nos resultados da satisfação.

Tabela 35 - Tabela ANOVA para o Modelo I para a Satisfação

		Anova				
Modelo		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	245,555	3	81,852	168,358	,000 ^b
	Resíduo	113,765	234	,486		
	Total	359,319	237			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

Para a avaliação global deste primeiro modelo, no teste de hipóteses ANOVA coloca-se como hipótese que todos os parâmetros possam ser nulos (H_0). Conforme é possível constatar na Tabela 35¹², o valor p (sig) é inferior ao nível de significância de 5%, possibilitando a rejeição dessa hipótese.

Na Tabela 36 são apresentados os coeficientes do modelo e da sua significância por via do teste de hipóteses t-Student¹³ cuja hipótese nula supõe que cada coeficiente, associado às variáveis independentes, possa ser nulo. As variáveis independentes são a liderança transacional, transformacional e *Laissez-Faire* e variável dependente a satisfação.

Tabela 36 - Coeficientes do Modelo I da Satisfação

		Coeficientes				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	-,082	,215		-,381	,703
	Liderança Transformacional	1,072	,086	,748	12,526	,000
	Liderança Transacional	,076	,086	,048	,884	,377
	Liderança Laissez Faire	-,158	,072	-,092	-2,186	,030

a. Variável Dependente: Satisfação

¹²Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

¹³ Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \beta_i \neq 0$

De acordo com a tabela anterior, os parâmetros da liderança transformacional e da liderança *laissez faire* podem ser considerados, do ponto de vista estatístico como, significativos, por apresentarem um valor p (Sig) inferior ao nível de significância de 5% pelo que se conclui que estas variáveis têm um impacto sobre a satisfação. A liderança transformacional contribui para um aumento da satisfação, ao passo que a liderança *laissez faire* contribui para um decréscimo da satisfação. A liderança transacional não foi considerada como significativa para a determinação da satisfação (valor p > 5%, não se rejeita a hipótese nula de o coeficiente ser nulo).

Prossegue-se com o refinamento da construção de um modelo de regressão linear múltipla onde são apenas consideradas como variáveis independentes a liderança transformacional e a liderança *laissez faire*, sendo este novo modelo designado de Modelo II para a Satisfação.

Como é possível observar na Tabela 37 o coeficiente de determinação ajustado passa para 68.0%, num modelo onde constam apenas as variáveis independentes da liderança transformacional e da liderança *laissez faire*.

Tabela 37 – Resumo Modelo II para a Satisfação

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,826 ^a	,682	,680	,69694

a. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transformacional

A Tabela 38¹⁴ mostra o resultado do Teste ANOVA que permite aferir a qualidade do ajustamento do novo modelo. Neste teste, o valor p continua a ser inferior ao valor da significância de 5%, rejeitando-se a hipótese nula que os coeficientes das variáveis independentes são todos iguais a zero.

¹⁴Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

Tabela 38 - Tabela ANOVA para o Modelo II para a Satisfação

		Anova				
Modelo		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	245,174	2	122,587	252,381	,000 ^b
	Resíduo	114,145	235	,486		
	Total	359,319	237			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transformacional

Na Tabela 39 apresenta-se os coeficientes e o resultado do teste à significância¹⁵ dos parâmetros do modelo.

Tabela 39 - Coeficientes do Modelo II da Satisfação

		Coeficientes				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	-,065	,214		-,302	,763
	Liderança Transformacional	1,128	,058	,787	19,290	,000
	Liderança Laissez Faire	-,142	,070	-,083	-2,026	,044

a. Variável Dependente: Satisfação

Pode concluir-se que os parâmetros são estatisticamente significativos a um nível de confiança de 5%, sendo variáveis independentes relevantes no modelo. Ao considerar as duas variáveis independentes chegaríamos a um modelo igual a:

$$\widehat{Satisfação} = -0.065 + 1.128 \times Lid. Transformacional - 0.142 \times Lid. Laissez Faire$$

Nestes modelos, da Satisfação, a Liderança Transformacional evidência um impacto positivo na satisfação, mas nem todos os estilos de liderança mostram influenciar positivamente os resultados da satisfação. O estilo de liderança *laissez faire* influencia negativamente o nível de satisfação.

¹⁵Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \beta_i \neq 0$

Análise da Regressão linear – impacto dos estilos de liderança na eficácia

Apresenta-se na Tabela 40 o Resumo do modelo I para a Eficácia que pressupõem a variável Eficácia como variável dependente e os estilos de liderança como variáveis independentes.

Tabela 40 - Resumo do Modelo I para a Eficácia

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,825 ^a	,680	,676	,58219

a. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

Como é possível observar na tabela anterior o coeficiente de determinação ajustado é de 67.6%. Relativamente à qualidade do ajustamento deste modelo, como pode observar-se na Tabela 41¹⁶ o valor p é também inferior ao valor da significância de 5%, rejeitando-se a hipótese nula que os todos coeficientes das variáveis independentes são iguais a zero.

O modelo para variável dependente de eficácia envolve todos os estilos de liderança em análise como variáveis independentes.

Tabela 41 - Tabela ANOVA para o Modelo I para a Eficácia

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	168,872	3	56,291	166,076	,000 ^b
	Resíduo	79,313	234	,339		
	Total	248,185	237			

a. Variável Dependente: Eficácia

b. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

¹⁶Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

De seguida apresentam-se os coeficientes do modelo e o seu teste de significância¹⁷, tomando como variáveis independentes: a liderança transacional, transformacional e *Laissez-Faire* e como variável dependente a eficácia.

De acordo com a Tabela 42, o parâmetro da liderança transformacional é significativo (valor p >5%), pelo que se conclui que esta variável é estatisticamente relevante, sendo que o aumento da liderança transformacional contribui para o aumento da eficácia. A liderança transacional e a liderança *laissez faire* não são variáveis significativas neste modelo I para a eficácia (valor p >5%).

Tabela 42 - Coeficientes do Modelo I da Eficácia

		Coeficientes^a				
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
Modelo		B	Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	,189	,179		1,057	,292
	Liderança Transformacional	,936	,071	,786	13,090	,000
	Liderança Transacional	,037	,072	,028	,513	,609
	Liderança Laissez Faire	-,060	,060	-,042	-,998	,319

a. Variável Dependente: Eficácia

Conclui-se que na construção de um modelo com variável dependente Eficácia pode ficar apenas com a liderança transformacional como variável independente. Esse novo modelo designado de Modelo II para a Eficácia é apresentado de seguida.

Como é possível observar na Tabela 43 a variação da variável eficácia é explicada em 67.8% pela variação da variável liderança transformacional.

Tabela 43 - Resumo do Modelo II para a Eficácia

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,824 ^a	,679	,678	,58104

a. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

¹⁷Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas H₀: $\beta_i = 0$, H₁: $\beta_i \neq 0$

Relativamente à qualidade do ajustamento deste modelo que envolve apenas a liderança transformacional como variável independente, o teste ANOVA¹⁸, é também mostrado na Tabela 44.

Tabela 44 - Tabela ANOVA para o Modelo II para a Eficácia

		ANOVA^a				
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	168,511	1	168,511	499,142	,000 ^b
	Resíduo	79,674	236	,338		
	Total	248,185	237			

a. Variável Dependente: Eficácia

b. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

Na Tabela 45 apresentam-se os coeficientes e o resultado do teste à significância¹⁹ dos parâmetros do modelo II para a Eficácia.

Tabela 45 - Coeficientes do Modelo II da Eficácia

		Coeficientes^a				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	,068	,105		,654	,514
	Liderança Transformacional	,981	,044	,824	22,341	,000

a. Variável Dependente: Eficácia

A variável liderança transformacional é estatisticamente significativa, logo pode afirmar-se que a variável independente é relevante para o modelo. Ao considerar essa variável independente, o modelo assume a seguinte forma:

$$\widehat{Eficácia} = 0.068 + 0.981 \times Liderança\ Transformacional$$

O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de eficácia.

¹⁸Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

¹⁹Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \beta_i \neq 0$

Análise da Regressão linear – impacto do estilo de liderança no esforço extra

Apresenta-se na Tabela 46 o Resumo do modelo I que pressupõem a variável Esforço Extra como variável dependente e os estilos de liderança como variáveis independentes.

Tabela 46 - Resumo do Modelo I para o Esforço Extra

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,818 ^a	,668	,664	,68900

a. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

Como é possível observar na tabela anterior a variação da variável Esforço Extra é explicada em 66.4% pela variação das variáveis relacionadas com os estilos de liderança (coeficiente de determinação ajustado). De seguida o Teste ANOVA²⁰, como se pode observar na Tabela 47, mostra a qualidade do ajustamento para o modelo que envolve todos os estilos de liderança em análise e o esforço extra.

Tabela 47 - Tabela ANOVA para o Modelo I para Esforço Extra

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	224,005	3	74,668	157,289	,000 ^b
	Resíduo	111,085	234	,475		
	Total	335,089	237			

a. Variável Dependente: Esforço Extra

b. Preditores: (Constante), Liderança Laissez Faire, Liderança Transacional, Liderança Transformacional

Os coeficientes deste modelo e os testes de significância²¹, apresentam-se na Tabela 48.

²⁰Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

²¹Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \beta_i \neq 0$

Tabela 48 - Coeficientes do Modelo I do Esforço Extra

		Coeficientes^a				
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
Modelo		B	Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-,338	,212		-1,593	,113
	Liderança Transformacional	1,189	,085	,859	14,049	,000
	Liderança Transacional	-,085	,085	-,056	-,999	,319
	Liderança Laissez Faire	,009	,072	,005	,124	,902

a. Variável Dependente: Esforço Extra

De acordo com a Tabela 48, o parâmetro da liderança transformacional é estatisticamente diferente de zero, pelo que se pode concluir que esta variável é estatisticamente significativa, sendo que o aumento da liderança transformacional contribui para o aumento do resultado do esforço extra. A liderança transacional e a liderança *laissez faire* também não foram consideradas como significativas neste modelo para a determinação do esforço extra.

Na construção de um modelo para o esforço extra pode ser considerada como variável independente apenas a liderança transformacional, quando a variável dependente é o esforço extra, e designando-se como Modelo II para o esforço extra.

Como é possível observar na Tabela 49 o coeficiente de determinação ajustado do Modelo II para o esforço extra passa para 66.6%.

Tabela 49 - Resumo do Modelo II para Esforço Extra

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,817 ^a	,667	,666	,68757

a. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

A qualidade do ajustamento do modelo²² pode ser observada na Tabela 50 para o modelo que envolve a liderança transformacional como variável independente e o esforço extra como variável dependente (valor $p < 5\%$, rejeitando-se a H_0).

Tabela 50 - Tabela ANOVA para o Modelo II para o Esforço Extra

		ANOVA^a				
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	223,521	1	223,521	472,813	,000 ^b
	Resíduo	111,568	236	,473		
	Total	335,089	237			

a. Variável Dependente: Esforço Extra

b. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

Os coeficientes e o resultado do teste de significância²³ dos parâmetros do modelo II do esforço extra são apresentados na Tabela 51.

Tabela 51 - Coeficientes do Modelo II do Esforço Extra

		Coeficientes^a				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	-,382	,124		-3,085	,002
	Liderança Transformacional	1,130	,052	,817	21,744	,000

a. Variável Dependente: Esforço Extra

Pode concluir-se que o parâmetro da variável liderança transformacional é estatisticamente diferente de zero, logo pode afirmar-se que a variável independente é relevante para o modelo. Ao considerar a variável independente e dependente chegaríamos a um modelo igual a:

$$\widehat{\text{Esforço Extra}} = -0.382 + 1.130 \times \text{Liderança Transformacional}$$

²²Teste ANOVA para a Regressão – Hipóteses Estatísticas: $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \exists \beta_i \neq 0$

²³Teste aos Coeficientes de Regressão (t-Student) – Hipóteses Estatísticas $H_0: \beta_i = 0$, $H_1: \beta_i \neq 0$

Neste modelo o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de esforço extra, por apresentar um coeficiente positivo de +1.130. Este modelo mostra que não é qualquer estilo de liderança que influencia o resultado do esforço extra.

Finalmente, no Quadro 18 apresenta-se a validação ou não das restantes principais hipóteses de investigação em análise, bem como as suposições que foram possíveis confirmar com base nos dados recolhidos do inquérito:

Quadro 18 - Validação das Hipóteses de Investigação III.

Hipótese	Descrição	Validação
H7	Não existe correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra).	Não validada
H8	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de satisfação.	Não validada
	O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de satisfação.	Validada
	O estilo de liderança <i>laissez faire</i> influencia negativamente o nível de satisfação.	Validada
H9	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de eficácia.	Não validada
	O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de eficácia.	Validada
H10	Os estilos de liderança influenciam positivamente o nível de esforço extra.	Não validada
	O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de esforço extra.	Validada

4.5 Discussão de Resultados

Nesta seção inicia-se a discussão dos resultados respondendo às principais questões de investigação levantadas anteriormente neste trabalho.

Em primeiro lugar, pretendeu-se averiguar se o modelo de liderança existente na Academia das Forças Armadas Angolanas, no Lobito, segue o ideal proposto pelos autores do MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*. De acordo com os resultados apresentados nas seções anteriores o estilo de liderança auto percecionado pelos líderes é o transformacional, o que vai ao encontro dos resultados obtidos, quando aplicado o mesmo modelo, por outros autores como Bass e Avolio (2004), Couto (2017) e mais recentemente por Santos (2018). Em relação aos subordinados, o estilo de liderança que

é percebido por estes de modo dominante é o estilo transacional, seguido pelo transformacional, o que vai de encontro aos resultados apresentados por Dantas (2013), mas contraria os resultados de Moreira (2015). Verifica-se que tanto os líderes como os subordinados colocaram o estilo de liderança *laissez faire* como sendo o de menos expressão, isto é, o menos percebido.

Em segundo lugar, visou-se investigar se existiam diferenças em relação aos estilos de liderança dominantes, quando percebidos por líderes e pelos seus subordinados. Os resultados mostram a corroboração dessa afirmação. Enquanto o estilo dominante para os líderes é o transformacional, os subordinados apontaram o transacional como estilo dominante. Existindo diferenças de percepção entre líderes e subordinados, quer em relação ao que os dados do inquérito revelam, quer em relação aos resultados de outros autores já citados.

Relativamente às hipóteses de investigação verifica-se que a hipótese H1 sobre a predominância dos Estilos de Liderança percebidos pelos próprios líderes (em que em primeiro lugar percebem o estilo Transformacional, em segundo lugar o estilo Transacional e em terceiro lugar o estilo *Laissez Faire*) foi confirmada ou aceite. A hipótese H2, relativa aos Estilos de Liderança percebidos pelos subordinados de poderem apresentar uma predominância dos Estilos de Liderança de modo semelhante ao percebido pelos próprios líderes, é rejeitada. E, por conseguinte, a hipótese H3 sobre os Estilos de Liderança percebidos pelos próprios líderes não serem iguais aos Estilos percebidos pelos subordinados não é rejeitada.

Em terceiro lugar, na investigação do impacto do estilo de liderança nos resultados da eficácia, esforço extra e satisfação dos líderes verifica-se que os resultados da satisfação veem em primeiro lugar, seguindo-se os resultados do esforço extra e por último os resultados da eficácia, ordenações diferentes das obtidas por Gonçalves (2008) e de Couto (2017). Quanto aos subordinados, os resultados apontam outra classificação de importância dos resultados, porque em primeiro lugar surge a eficácia, em segundo lugar a satisfação e em terceiro lugar o esforço extra, o que se traduz numa diferença evidente entre líderes e subordinados na ordenação das percepções.

As hipóteses de investigação H4 relativas ao Resultado da Liderança por via da Satisfação serem iguais para líderes e subordinados, bem como a hipótese H5 sobre o Resultado da Liderança por via de a Eficácia ser igual para líderes e subordinados e ainda

a hipótese H6 sobre o Resultado da Liderança por via do Esforço Extra ser igual para os dois grupos, são rejeitadas. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Couto (2017), que também identificou diferenças nas percepções dos resultados da liderança entre líderes e liderados.

O estilo de liderança que produz maior impacto nos resultados da liderança, ou seja, na satisfação, na eficácia e no esforço extra, é o estilo de liderança transformacional, através de um impacto positivo. Porém, existe um estilo de liderança que é o estilo *laissez faire* que apresenta um impacto negativo sobre os resultados da satisfação, resultado semelhante aos de Couto (2017) e Santos (2018).

As hipóteses H7 sobre inexistência de correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra) é rejeitada, pelo motivo de existir correlação ou associação entre essas variáveis. As hipóteses H8 sobre os estilos de liderança influenciarem positivamente o nível de satisfação também é rejeitada. Os modelos de regressão linear evidenciaram que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o nível de satisfação, mas o estilo de liderança *laissez faire* influencia negativamente o nível de satisfação.

Relativamente a estas conclusões sobre o impacto dos estilos de liderança na satisfação pode afirmar-se que são contrários aos resultados obtidos por Couto (2017), uma vez que no seu estudo a satisfação era influenciada positivamente por todos os estilos de liderança. No presente estudo isso não se mostrou evidente, uma vez que o resultado da satisfação é influenciado negativamente pelo estilo de liderança *laissez faire*, conclusão semelhante à mencionada por Santos (2018).

Em relação ao impacto dos estilos de liderança no resultado da eficácia, a hipótese H9 sobre os estilos de liderança influenciarem positivamente o resultado da eficácia, é rejeitada. Apenas o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o resultado da eficácia. Estas evidências não são iguais às apontados por Couto (2017), que indicam que todos os estilos de liderança influenciam positivamente a eficácia, como incorporado no modelo de Bass e Avolio (2004).

No que respeita ao estilo de liderança sobre o resultado do esforço extra, a hipótese H10 sobre os estilos de liderança influenciarem positivamente o resultado de esforço extra, é rejeitada. Apenas o estilo de liderança transformacional influencia positivamente

o resultado de esforço extra. Estes resultados são diferentes dos obtidos por Couto (2017) e Santos (2018). O primeiro autor encontrou influência entre o esforço extra e os estilos de liderança transformacional e transacional, e o segundo autor mencionado encontrou influência negativa entre todos os estilos de liderança e o resultado de esforço extra.

5. Conclusão

5.1 Conclusões e Impacto na Teoria

Este trabalho de investigação teve como objetivo principal identificar a perceção do estilo de liderança presente na amostra das Forças Armadas de Angola, a Academia Militar da Força Aérea Nacional e associá-lo aos resultados de satisfação, eficácia e de esforço extra.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, que corresponde à análise da perceção dos líderes em relação ao tipo de liderança que predomina na organização, pode concluir-se que o estilo mais percecionado pelos líderes é o estilo transformacional. Em segundo lugar, surge o estilo transacional e em último, com valores de *scores* mais baixos, o estilo de liderança *laissez faire*.

No que toca ao segundo objetivo específico, que é relativo à indicação do estilo de liderança com maior *score* do ponto de vista dos subordinados, o *raking* encontrado é diferente do dos líderes. O estilo de liderança percecionado em primeiro lugar pelos subordinados é o estilo transacional, seguido do transformacional, sendo que em último lugar encontra-se, também, o estilo de liderança *laissez faire*.

O que permite concluir que o que é percecionado pelos subordinados não corresponde ao que é percecionado ou transmitido pelos líderes, nem tão pouco corresponde a uma situação ideal, como foi referido por Bass e Avolio (2004). Assim, foi possível verificar o terceiro objetivo específico sobre se existiam diferenças nas perceções entre os grupos relativamente ao estilo de liderança que é dominante.

Quanto ao quarto objetivo, que corresponde à averiguação da existência de correlação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança, pode afirmar-se que existe uma correlação positiva forte entre o estilo de liderança transformacional e os níveis de satisfação, eficácia e esforço extra, uma correlação positiva moderada entre o estilo de liderança transacional e os mesmos resultados da liderança, e ainda uma correlação negativa moderada entre o estilo de liderança *laissez faire* e os resultados da liderança apontados anteriormente.

No quinto e último objetivo específico desta investigação pretendeu-se averiguar qual o estilo de liderança que mais contribui, ou produz um maior impacto nos resultados

da liderança. Concluiu-se que o estilo de liderança transformacional produz um maior impacto nos resultados da liderança, apresentando associações positivas fortes entre este estilo e os níveis de satisfação, eficácia e esforço extra.

Como se referiu anteriormente são inúmeras as contribuições científicas para o estudo da liderança, que têm com objetivo a identificação do estilo de liderança que seria mais eficaz para cada tipo de organização. No entanto, não foi ainda possível encontrar uma fórmula que seja sempre eficaz em todas as situações. O que acontece porque a liderança precisa de se adaptar às situações que são fruto de mudanças no ambiente organizacional e aos contextos, sejam estes, políticos, sociais ou económicos.

Algumas características têm sido apontadas como devendo fazer parte das características de um bom líder, como a flexibilidade, a capacidade de coordenar, de influenciar, de trabalhar em equipa, de conseguir prever e de ter uma vontade de continuar a aprender e a desenvolver-se do ponto de vista pessoal e profissional.

Contudo a liderança não se figura apenas na presença de um líder, devendo também estar assente no processo de interação entre o líder e os subordinados e no contexto em que a mesma se desenvolve.

Sabe-se que todos os militares são ensinados e preparados para lidar com processos de liderança. Neste sentido deve estar apto a escolher o estilo de liderança que mais se adequa a uma determinada situação, em especial quando se encontra em operações militares de conflito armado ou em ambientes com elevada pressão.

5.2 Limitações

Pode apontar-se a existência de algumas limitações. Sendo a primeira a demora na obtenção das autorizações necessárias à aplicação do estudo, o que condicionou a dimensão da amostra. A segunda limitação prende-se com a própria amostra, uma vez que esta é representativa da Academia Militar da Força Aérea Nacional de Angola, do Lobito, mas não das Forças Armadas de Angola.

Por outro lado, e não obstante os participantes terem sido informados que estaria garantido o anonimato das suas respostas, podem ter respondido de acordo com o que seria mais valioso e não com as suas próprias ideias ou perceções sobre as questões colocadas, portanto terem respondido de seguindo o princípio da desejabilidade social.

5.3 Pesquisas futuras

Dado que foram identificadas percepções de estilos de liderança definidos como *laissez faire* e por outro lado não ter existido convergência entre os estilos mais percebidos por líderes e subordinados, considera-se pertinente a existência de ações de formação para os líderes. Nestas seriam abordados temas como conseguir uma comunicação eficaz, como coordenar em situações de stress, como tomar decisões que aumentem a satisfação, a eficácia e o esforço extra dos subordinados.

Como investigações futuras sugere-se a comparação das percepções antes e depois das ações de formação, com o objetivo de verificar se já existe convergência entre as percepções de líderes e subordinados. Uma outra sugestão prende-se com a possibilidade de aplicação do mesmo estudo a outros elementos das Forças Armadas de Angola.

A liderança é fundamental em todas as organizações e ainda mais perceptível quando se está numa organização que pode pedir a qualquer momento que se coloque a integridade física e psíquica dos seus elementos em causa, quer estes sejam líderes ou liderados.

Referências Bibliográficas

- ALATAWI, M. (2017). The Myth of the Additive Effect of the Transformational Leadership Model. *Contemporary Management Research*, 13(1), pp. 19-30.
- BAPTISTA, A. (2012). *Liderança, Motivação e Comportamentos de Cidadania na Administração Pública (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- BASS, B., & AVOLIO, B. (1999). *Training full range leadership. A resource guide for training with the MLQ*. California.
- BASS, B., & AVOLIO, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Reswood City: Mind Garden.
- BASS, B., & AVOLIO, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3ª ed.) Gallup Leadership Institute*. California: Mind Garden.
- BOAVENTURA, N. (2016). *Estilos de Liderança adaptados nas PME (Dissertação de Mestrado)*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.
- CALAÇA, P., & VIZEU, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPÉ BR*, 13(1) Epub March 00, 2015. <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>, pp. 121-135.
- CARVALHO NETO, A., TANURE, B., SANTOS, C., & LIMA, G. (2012). Executivos Brasileiros na Construção do Perfil Definido da Liderança Transformacional Administração, v. 14, n.32. *Revista de Ciência da*, pp. pp. 35-49.
- CARVALHO, G. (2008). *As pequenas coisas fazem diferença? Liderando o desempenho (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISPA.

- COELHO, P. (2016). *A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo - Dissertação de Mestrado*. Sintra: Academia da Força Aérea.
- CORREIA, J. (2013). *Liderança Ressonante e Dissonante no Desempenho dos Liderados (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- COSTA, A. (2014). *O impacto da Liderança na Cultura Organizacional: Um Estudo Aplicado às PME da Região Norte*. Vila Nova de Famalicão: Universidade Lusíada.
- COUTO, P. (2017). *Estilos de Liderança: aplicação a 360° do Modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- DANTAS, C. (2013). *Estilos de liderança (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- DIAS, M. (2014). *A inteligência Emocional e a Liderança. Importância dos fatores Sociodemográficos e da Liderança Transformacional e Transacional. (Dissertação de Mestrado)*. Covilhã: CSH - Universidade da Beira Interior.
- DIAS, M., & BORGES, R. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Sector Público. *Revista Eletrónica de Administração (versão on-line)*, pp. 200-221.
- DIONNE, S., YAMMARINO, F., ATWATER, L., & SPANGLER, W. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 177-193.
- DUSSAULT, M., DESCHÊNES, A., & FRENETTE, E. (2018). Police Officer Transformational Leadership: Development and Validation of a Self-reported Scale. *American Journal of Applied Psychology*, 7(6), pp. 67-72.
- FARIA, J., & MENEGHETTI, F. (2011). Liderança e Organizações. *Revista de Psicologia, Fortaleza*, v.2, n. 2, pp. 93-119.
- FOSSE, T., SKOGSTAD, A., EINARSEN, S., & MARTINUSSEN, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic

review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(5), pp. 708-722.

FRAGA, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional (Dissertação de Mestrado)*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.

GLYNN, M., & DEJORDY, R. (2010). Leadership through an Organization Behavior Lens: A look at the last half-century of research. Em N. Nobria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Boston: Harvard Business School.

GONÇALVES, M. (2008). *Estilos de Liderança (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

GUHR, N., LEBEK, B., & BREITNER, M. (2019). The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. *Info Systems J.*, pp. 340-362.

HILL, M., & HILL, A. (2012). *Investigação por Questionário, 2ª ed.* Lisboa: Edições Silabo.

JUNG, D., & AVOLIO, B. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), pp. 208-218.

LEITÃO, D., & ROSINHA, A. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

LIPHADZI, M., AIGBAVBOA, C., & THWALA, W. (2017). A Theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Creative Construction Conference* (pp. 478-482). Primosten, Croatia: Procedia Engineering 196.

LOPES, A., & BAIOA, P. (2011). O impacto da Liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, pp. 1-36.

LORD, R., DAY, D., ZACCARO, S., AVOLIO, B., & EAGLY, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 434-451.

- MAÇÃES, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual Editora.
- MAROCO, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed)*. Lisboa: ReportNumber.
- MARTIN, J. (2016). Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56, pp. 266-284.
- MESSIAS, F., MENDES, J., & MONTEIRO, I. (2013). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal n. 22*, pp. pp. 59 - 75.
- MORAIS, L. (2010). *Liderança e Estratégia em contexto de Inovação nas Organizações de Saúde: Estudos de Caso (Tese de Doutoramento)*. Lisboa: ENSP - Universidade Nova de Lisboa.
- MOREIRA, J. (2015). *Perceção dos Professores de Educação Física Sobre o Perfil de Liderança dos Coordenadores de Departamento (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- NAWAZ, A., & KHAN, Z. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, (16).
- NORTHOUSE, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice 6ª ed*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- NOTGRASS, D., HELLER, J., & DITTFURTH, E. (2018). Moderating Effects of Perceived Effectiveness of Team Leader on the Relationship Between Satisfaction With the Leader and Members' Level of Extra Effort. *International Journal of Management and Human Resources* 6(1), pp. 83-98.
- NUNES, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA - Gaia (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Universidade Lusófona no Porto.
- OLIVEIRA, F.P., & DELFINO, I.A. (2013). Produção Científica sobre o Processo de Liderança. *REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade Vol.3 n° 4*, pp. 104-126.

- OLIVEIRA, G. (2014). As Características Comportamentais que Diferem Chefes e Líderes. *REASP - Revista de Administração do Sul do Pará*, 1(1), pp. pp. 55-73.
- OLIVEIRA, M., DUARTE, M., & BASTO, M. (2018). Perceção dos Colaboradores sobre os Estilos de Liderança e sua Influência no Desempenho: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia. *II International Forum on management - Desafios da Gestão Atual* (pp. pp. 262- 285). Faro: Universidade do Algarve.
- REIS, F. (2018). *Manual de Gestão das Organizações*. Lisboa: Sílabos.
- RIBEIRO, C., GOMES, A., SIMÃES, C., RESENDE, R., & MOREIRA, D. (2016). Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo em Atletas Seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, pp. 72-86.
- ROHRICH, O., ROCHA, A., & MIGUEL, A. (2014). *Gestão emocional de Equipas. Em Ambiente de Projeto*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- ROSA, R. (2016). A Importância da Liderança e Motivação nas Organizações. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- SANTOS, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada)*. Lisboa: Academia Militar.
- SANTOS, R. (2018). *Estilos e resultados de liderança numa autarquia*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- SHABANE, Z., SCHULTZ, C., & HOEK, C. (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. *SA Journal of Human Resource Management*, 15.
- SILVA, D., & MENDIS, B. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), pp. 19-26.
- SILVA, S. (2018). *Mudança e transformação organizacional numa empresa portuguesa do setor das tecnologias de informação. O papel da cultura de liderança (Tese de Doutoramento)*. Lisboa: FCSH - Universidade Nova de Lisboa.

SOARES, A. (2018). *A influência da cultura organizacional, das características de liderança e do marketing interno na performance organizacional*. Lisboa: IADE.

TZU, S. (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Relógio d'Água Editores.

VIEIRA, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Estado Maior do Exército.

ANEXOS

Teste de Fiabilidade do Pré-teste e Teste de Correlação

Tabela 52- Teste de Fiabilidade para o Líderes

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,803	45

Tabela 53 - Teste de Fiabilidade para os Subordinados

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,861	45

Tabela 54 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transformacional para os Líderes

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,810	20

Tabela 55 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transformacional para os Subordinados

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,899	20

Tabela 56 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transacional para os Líderes

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,741	8

Tabela 57 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Transacional para os Subordinados

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,686	8

Tabela 58 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Laissez-Faire para os Líderes

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,682	8

Tabela 59 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Laissez-faire para os Subordinados

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,681	8

Tabela 60 - Teste de Fiabilidade para a Satisfação para os Líderes

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,665	2

Tabela 61 - Teste de Fiabilidade para a Satisfação para os Subordinados

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,763	2

Tabela 62 - Teste de Fiabilidade para a Eficácia para os Líderes

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,743	4

Tabela 63 - Teste de Fiabilidade para a Eficácia para os Subordinados

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,748	4

Tabela 64 - Teste de Fiabilidade para o Esforço Extra para os Líderes

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,635	3

Tabela 65 - Teste de Fiabilidade para o Esforço Extra para os Subordinados

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,734	3

Tabela 66 - Teste de Correlação de Spearman

			Correlações					
			Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Laissez Faire	Satisfação	Eficácia	Esforço Extra
rô de Spearman	Liderança Transformacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,743**	-,435**	,829**	,833**	,831**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238
	Liderança Transacional	Coefficiente de Correlação	,743**	1,000	-,207**	,604**	,649**	,582**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,001	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238
	Liderança Laissez Faire	Coefficiente de Correlação	-,435**	-,207**	1,000	-,412**	-,375**	-,349**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,001	.	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238
	Satisfação	Coefficiente de Correlação	,829**	,604**	-,412**	1,000	,815**	,830**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238
	Eficácia	Coefficiente de Correlação	,833**	,649**	-,375**	,815**	1,000	,790**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	238	238	238	238	238	238
	Esforço Extra	Coefficiente de Correlação	,831**	,582**	-,349**	,830**	,790**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	238	238	238	238	238	238

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

Inquéritos Aplicados

Questionário Multifatorial de Liderança

Da autoria de Bernard Bass e Bruce Avolio (adaptado)

Esta investigação insere-se no âmbito da realização do Mestrado em Gestão, na Universidade Autónoma de Lisboa, sob a orientação da Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos.

Comprometemo-nos, por razões éticas e profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação, não os divulgando para quaisquer outros fins.

O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para a identificação das Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire na instituição onde exerce funções.

Sabemos que o seu preenchimento lhe vai ocupar algum tempo, por isso agradecemos a sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Género: Masculino Feminino

2. Idade: Até 22 anos 23 a 28 anos 29 a 34 anos 35 a 40 anos 41 a 46 anos

47 a 52 anos Mais de 53 anos

3. Habilitação académica: Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

4. Há quantos anos ocupa um lugar de chefia? _____

Seguidamente encontram-se 45 itens descritivos. Apure com que frequência se aplica a si ou ao seu líder, utilizando a seguinte escala 0 = Nunca, 1 = Raramente, 2 = Algumas vezes, 3 = Muitas vezes, 4 = Sempre.

1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
2. Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
3. Nunca atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios padrões esperados.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Encontro-me ausente quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8- Procuo perspetivas diferentes ao solucionar um problema.	0	1	2	3	4
9. Falo com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas de específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espero que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realço a importância de ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Investo tempo a ensinar e a formar.	0	1	2	3	4
16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstro que acredito firmemente que 'enquanto as coisas funcionam, não se deve alterar'.	0	1	2	3	4
18. Vou além dos meus interesses próprios para o bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trato os outros como indivíduos ao invés de trata-los apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se críticos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21. Ajo de forma a inculcar nos outros, respeito por mim.	0	1	2	3	4
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25. Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26. Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4
31. Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	0	1	2	3	4

32. Sugiro novas formas de completar as tarefas.	①	②	③	④
33. Atraso a resposta a questões urgentes.	①	②	③	④
34. Ênfase a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	①	②	③	④
35. Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	①	②	③	④
36. Exprimo confiança que os objetivos serão atingidos.	①	②	③	④
37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	①	②	③	④
38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	①	②	③	④
39. Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.	①	②	③	④
40. Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores.	①	②	③	④
41. Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.	①	②	③	④
42. Aumento o desejo nos outros de obter sucesso.	①	②	③	④
43. Sou eficaz em atender às necessidades da organização.	①	②	③	④
44. Aumento a vontade nos outros de se esforçarem mais.	①	②	③	④
45. Lidero um grupo que é eficaz.	①	②	③	④

Agradeço a sua colaboração

Questionário Multifatorial de Liderança

Da autoria de Bernard Bass e Bruce Avolio (adaptado)

Esta investigação insere-se no âmbito da realização do Mestrado em Gestão, na Universidade Autónoma de Lisboa, sob a orientação da Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos.

Comprometemo-nos, por razões éticas e profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação, não os divulgando para quaisquer outros fins.

O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para a identificação das Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire na instituição onde exerce funções.

Sabemos que o seu preenchimento lhe vai ocupar algum tempo, por isso agradecemos a sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Género: Masculino Feminino

2. Idade: Até 22 anos 23 a 28 anos 29 a 34 anos 35 a 40 anos 41 a 46 anos
47 a 52 anos Mais de 53 anos

3. Habilitação académica: Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

Seguidamente encontram-se 45 itens descritivos. Apure com que frequência se aplica a si ou ao seu líder, utilizando a seguinte escala 0 = Nunca, 1 = Raramente, 2 = Algumas vezes, 3 = Muitas vezes, 4 = Sempre.

O meu chefe:

1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
2. Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
3. Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

7. Encontra-se ausente quando dele mais se precisa.	0	1	2	3	4
8- Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas.	0	1	2	3	4
9. Fala com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	0	1	2	3	4
11. Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espera que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realça a importância de ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolverem problemas.	0	1	2	3	4
16. Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17. Mostra acreditar na máxima "enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar".	0	1	2	3	4
18. Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir.	0	1	2	3	4
21. Age de forma a incutir respeito por ele/ela.	0	1	2	3	4
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantém-se a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25. Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26. Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27. Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados.	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30. Faz com que os outros olhem para os problemas de muitas e diferentes perspetivas.	0	1	2	3	4
31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33. Demora a responder a questões mais urgentes.	0	1	2	3	4

34. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	①	②	③	④
35. Expressa satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado.	①	②	③	④
36. Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	①	②	③	④
37. É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	①	②	③	④
38. Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	①	②	③	④
39. Leva-me a fazer mais do que o esperado.	①	②	③	④
40. É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores.	①	②	③	④
41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	①	②	③	④
42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	①	②	③	④
43. É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização.	①	②	③	④
44. Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco.	①	②	③	④
45. Lidera um grupo que é eficiente.	①	②	③	④

Agradeço a sua colaboração

Autorizações e Credenciais

À
SUA EXCELÊNCIA GENERAL CDPPT/ EMGFAA.

LUANDA.

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A RECOLHA DE DADOS.

Respeitosos Cumprimentos.

82093705 – Capitão, **Alexandre de Oliveira Sakato**, bolseiro militar na Republica Portuguesa, mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa no curso de Gestão de Empresas, especialidade de Estratégia e planeamento Empresarial.

Encontra-se recentemente a realizar um trabalho de investigação aplicada, inserido no projecto de preparação da dissertação de mestrado sob orientação do Sr. Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos, cujo tema é "Estudos dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas Angolanas".

vem por intermédio da presente, solicitar de V.Excelência CDPPT/ EMGFAA, a autorização da aplicação dos referidos questionários e entrevistas Força Aérea Angolana (Academia do Lobito).

LUANDA, AOS 7 DE AGOSTO DE 2019.

Atenciosamente

Alexandre de Oliveira Sakato
Alexandre de Oliveira Sakato

1334
15 08 2019
Cof. Echo



ESTADO-MAIOR GENERAL
DIRECÇÃO PRINCIPAL DE PREPARAÇÃO DE TROPAS E ENSINO

À
SUA EXCELÊNCIA GENERAL
COMANDANTE DA FAN

LUANDA

NOTA Nº ~~7~~24/Gab.CDPTE/EMGFAA/2019

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR TRABALHOS DE PESQUISA

A Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino serve-se da presente para remeter Órgão em epigrafe a solicitação subscrita pelo Senhor 82093705 Capitão **Alexandre de Oliveira Sakato**, bolseiro das Forças Armadas Angolanas na República Portuguesa, no curso de Gestão de Empresa, na Especialidade de Estratégia e Planeamento Empresarial, pela Universidade Autónoma de Lisboa. O mesmo encontra-se na fase de preparação da dissertação no âmbito do Trabalho de Pesquisa, com o tema de investigação: "**Estudo dos Estilos de Liderança nas FAA**", pelo que solicita a autorização da aplicação dos questionários e entrevistas aos oficiais da Academia da FAN, tal como atesta a documentação anexa.

Aceitem os nossos respeitosos cumprimentos.

GABINETE DO CHEFE DA DPPTE/EMGFAA, Luanda, aos 02 de Setembro de 2019

O CHEFE DA DPPTE/EMG
Meiriades António Uto Chindombi
SAMUEL ZINGA EMÍLIA
✪ ✪ TENENTE-GENERAL ✪ ✪

C/C:

 Capitão Alexandre de Oliveira Sakato

870

06 09 2019
Serej Ajud-Sauvanolo



ESTADO-MAIOR GENERAL

DIRECÇÃO PRINCIPAL DE PREPARAÇÃO DE TROPAS E ENSINO

CREDECIAL

A Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino serve-se da presente para Credenciar o Senhor 82093705 – Capitão Alexandre de Oliveira Sakato, bolsheiro das FAA na República Portuguesa, mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa no Curso de Gestão de Empresa, na Especialidade de Estratégia e Planeamento Empresarial, para realizar pesquisa e recolha de dados junto da Academia Militar da Força Aérea Nacional, no âmbito do projecto de preparação da dissertação de mestrado subordinado ao tema: “**Estudo dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas Angolanas**”;

Por ser verdade e me ter sido solicitada, vai a mesma assinada por mim com o carimbo a óleo em uso nesta Direcção.

GABINETE DO CHEFE DA DPPTE/EMGFAA, em Luanda, aos 02 de Setembro de 2019

PO CHEFE DA DIRECÇÃO
Samuel Zinga Emilia
SAMUEL ZINGA EMILIA
☆☆TENENTE-GENERAL☆☆