



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança na formação de oficiais da Força Aérea

Germano Duarte Lopes

Aspirante a Oficial-Aluno/Piloto-Aviador 138546-B

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente: COR/ENGAER 082273-G José Manuel Freitas Santiago
Orientador: MAJ/PSI 120630-D Cristina Paula de Almeida Fachada
Coorientador: CAP/PSI 134034-E Ana Patrícia Correia Gomes Farinha
Vogal: Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Sintra, junho de 2018



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança na formação de oficiais da Força Aérea

Germano Duarte Lopes

Aspirante a Oficial-Aluno/Piloto-Aviador 138546-B

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente: COR/ENGAER 082273-G José Manuel Freitas Santiago
Orientador: MAJ/PSI 120630-D Cristina Paula de Almeida Fachada
Coorientador: CAP/PSI 134034-E Ana Patrícia Correia Gomes Farinha
Vogal: Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Sintra, junho de 2018

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar na especialidade Piloto-Aviador cumulativamente com a atividade escolar normal. As opiniões do autor, expressas com total liberdade acadêmica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar a doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostava de agradecer à minha família, por todo o apoio prestado, incondicionalmente, neste meu percurso na Força Aérea, a qual sempre me incentivou a seguir os meus sonhos, independentemente de todos os sacrifícios que tiveram que passar.

À Luisa, por toda a devoção, apoio e compreensão que senti ao longo destes cinco anos, demonstrando sempre grande afeto por mim, apesar de todas as dificuldades, tornando-se assim no meu porto de abrigo.

A todos os meus amigos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o sucesso da dissertação, quer pelo apoio quer por todos os bons momentos passados.

Aos *Jokers*, a minha segunda família, que, em conjunto, conseguimos superar todas as adversidades passadas e, com certeza, as que virão. Tanto nos bons como nos maus momentos um trunfo mais alto se levantará.

À minha orientadora, a Senhora Major Cristina Fachada, pela sempre elevada motivação, disponibilidade e empenho demonstrado no meu trabalho, transparecendo sempre um ânimo contagiante pela dissertação, puxando desta forma sempre mais um pouco por mim e pelas minhas capacidades, por forma a dar sempre o melhor que conseguia. Apesar do acumular com funções no Instituto Universitário Militar, a Senhora Major demonstrou sempre grande disponibilidade na resolução de todas as dúvidas, problemas ou revisões do trabalho, o que engrandeceu a minha dissertação.

À minha coorientadora, a Senhora Capitão Ana Gomes, pela grande disponibilidade e atenção, não só com o meu trabalho mas também com o dos meus camaradas de Comportamento Organizacional. Conseguiu sempre arranjar um tempo para nos ensinar e motivar, elevando desta forma o nosso trabalho, demonstrando, também assim, uma grande dedicação, interesse e empenho, não só nas dissertações mas também para com a Força Aérea, engrandecendo, assim, o nome da Academia da Força Aérea na comunidade científica e nas Forças Armadas.

Por fim, gostaria de agradecer à Academia da Força Aérea por todas as oportunidades que me proporcionou, bem como as excelentes condições de estudo e de vivência presentes nesta Instituição, a qual posso apelidar de segunda casa.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo estudar a cultura organizacional e o estilo de liderança junto de alunos, futuros oficiais, formados pelas duas escolas da Força Aérea – Academia da Força Aérea (AFA) e Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA) –, e verificar da existência, ou não, de diferenças de cultura e de liderança.

Neste âmbito, foi analisada uma amostra de 173 alunos-militares (135 da AFA e 38 do CFMTFA) e utilizada uma metodologia quantitativa de recolha de dados. Os instrumentos utilizados foram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

Ao nível dos resultados, e no que respeita à cultura organizacional, foram encontradas diferenças significativas: entre a AFA e o CFMTFA apenas na dimensão cultura de Mercado; entre os vários grupos da AFA (alunos do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar e alunos do Curso de Integração nos Quadros Especiais de Técnicos de Saúde dentro da AFA); e, ao nível do género, apenas na cultura de Mercado.

No caso da liderança, foram igualmente encontradas diferenças significativas entre a AFA e o CFMTFA, mas diferentemente da Cultura, não se observaram diferenças significativas intra-AFA nem intra-género.

Por último, foi demonstrada a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a liderança nos estabelecimentos de ensino estudados, indo assim ao encontro da literatura existente.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Liderança, Academia da Força Aérea, Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.

Abstract

The present research aims to study the organizational culture and the leadership among officer-students formed by the two Air Force Schools - Air Force Academy (AFA) and Air Force Military and Technical Training Center (CFMTFA), and to verify the existence of culture and leadership differences between them.

In this context, a sample of 173 military students (135 from AFA and 38 from CFMTFA) was analyzed and a quantitative methodology of data collection was used. The instruments used were the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Regarding results, and concerning organizational culture, significant differences were found: between AFA and CFMTFA only in the Market culture dimension; between the various groups of AFA (students of the Master Course in Military Aeronautics and students of the Integration Course in the Special Frames of Health Technicians within the AFA) and, at the level of gender, only in the Market culture.

Regarding leadership, significant differences were also found between AFA and CFMTFA, but unlike culture, no significant differences inside AFA or between gender were observed.

Finally, it was demonstrated the existence of a relationship between organizational culture and leadership in the educational establishments studied, agreeing with the existing literature.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Air Force Academy, Air Force Military and Technical Training Center.

Índice

Agradecimentos.....	vii
Resumo	ix
<i>Abstract</i>	xi
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xix
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	3
2.1 Cultura.....	3
2.1.1 Modelos	5
2.1.1.1 Modelo de Cultura Nacional de Hofstede	5
2.1.1.2 Modelo de Cultura Profissional de Sainsaulieu.....	7
2.1.1.3 Modelo de Cultura Organizacional de Quinn	9
2.1.1.4 Modelo de Cultura Organizacional de Schein	12
2.1.2 Cultura Militar.....	13
2.2 Liderança.....	14
2.2.1 Modelos	15
2.2.1.1 Modelos Tipo I – Traços do Líder Universal	15
2.2.1.2 Modelos Tipo II – Comportamentos do Líder Universal	16
2.2.1.3 Modelos Tipo III – Contingência: Traços do Líder e Situações	18
2.2.1.4 Modelos Tipo IV – Contingência de Segunda Geração	18
2.2.1.5 A alteração de paradigma, as teorias emergentes e o modelo de Bass e Avolio	20
2.2.2 Liderança em Contexto Militar	24
2.3 Cultura e Liderança	26
2.4 Hipóteses	28

3	Metodologia.....	31
3.1	Desenho da Pesquisa	31
3.2	Método	31
3.2.1	Respondentes e Procedimento.....	31
3.2.2	Instrumentos de Medida	32
3.2.3	Técnicas de Tratamento dos Dados	34
4	Análise dos Resultados	35
4.1	Qualidades Psicométricas dos Instrumentos.....	35
4.1.1	Estudo e validação do Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)	35
4.1.2	Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ Form 6S).....	37
4.2	Testes de Diferenças de Médias	40
4.2.1	Cultura Organizacional	41
4.2.2	Liderança	47
4.3	Análise de Correlações	51
5	Discussão de Resultados	53
6	Conclusões, implicações práticas, limitações e estudos futuros	57
	Referências Bibliográficas	61
	Anexo A.....	A-1
	Anexo B.....	B-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Níveis de manifestação de cultura	6
Figura 2 – Modelo dos Valores Contrastantes.....	10
Figura 3 – Modelo de Schein.....	12
Figura 4 – Modelo de grade gerencial de Blake e Mouton.....	17
Figura 5 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blachard.....	19
Figura 6 – Caracterização da amostra.....	31
Figura 7 – Modelo dos Valores Contrastantes AFA vs CFMTFA.....	41
Figura 8 – Modelo dos Valores Contrastantes referente ao género	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Líderes transacionais e transformacionais simulados e autênticos	22
Tabela 2 – Os quatro papéis contrastantes dos líderes	22
Tabela 3 – Seis mecanismos através dos quais os líderes podem influenciar a cultura organizacional.....	26
Tabela 4 – Respondentes/área de especialidade.....	32
Tabela 5 – Seis áreas organizacionais do OCAI	33
Tabela 6 – Tipos de liderança avaliados no MLQ.....	34
Tabela 7 – Análise Fatorial OCAI.....	35
Tabela 8 – Alfa de Cronbach dos quatro fatores de cultura.....	36
Tabela 9 – Teste de Kolmogorov-Smirnov.....	36
Tabela 10 – Assimetria e Curtose	37
Tabela 11 – Análise Fatorial.....	38
Tabela 12 – Alfa de Cronbach dos fatores e dimensões de liderança	38
Tabela 13 – Teste de Kolmogorov-Smirnov (tipos de liderança).....	39
Tabela 14 – Teste de Kolmogorov-Smirnov (fatores).....	39
Tabela 15 – Estatística descritiva_cultura	40
Tabela 16 – Estatística descritiva_liderança	40
Tabela 17 – <i>T-student</i> para a cultura na AFA e no CFMTFA.....	41
Tabela 18 – <i>T-student</i> para Cultura organizacional versus género.....	42
Tabela 19 – Média para a cultura de Mercado/Género	43
Tabela 20 – Efeito do Género na variável cultura de mercado	43
Tabela 21 – Diferenças de média (post-hoc HSD de Tukey) intra-cultura	44
Tabela 22 – Diferenças de média (post-hoc HSD de Tukey) intra-AFA	45
Tabela 23 – Diferenças de média/área de especialidade (teste post-hoc HSD de Tukey)..	46
Tabela 24 – Diferença de médias (t-student) entre AFA e CFMTFA.....	47

Tabela 25 – Diferença de médias (t-student) ao nível do género.....	47
Tabela 26 – Diferenças de média (post-hoc HSD de Tukey) entre CMAM, ETM, CIQETS e CFO/estilo de liderança.....	48
Tabela 27 – Diferenças de média (post-hoc HSD de Tukey) intra-AFA.....	49
Tabela 28 – Diferenças de média (teste post-hoc HSD de Tukey) por áreas de especialidade	50
Tabela 29 – Correlação de Pearson entre cultura organizacional e liderança	51
Tabela 30 – Resumo do teste de hipóteses	53

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ADMAER	Administração Aeronáutica
AFA	Academia da Força Aérea
CBC	Curso Básico de Comando
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CI	Consideração Individualizada
CIQETS	Curso de Integração no Quadro Especial de Técnicos de Saúde
CMAM	Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
EI	Estimulação Intelectual
ENGAED	Engenheiro de Aeródromos
ENGAER	Engenheiro Aeronáutico
ENGEL	Engenheiro Eletrotécnico
ESTMA	Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas
ETM	Estágio Técnico-Militar
FA	Força Aérea
GE	Gerenciamento por Exceção
H	Hipótese
II	Influência Idealizada
LF	<i>Laissez-faire</i>
LPC	<i>Least Preferred Co-Worker</i>
MED	Medicina

MI	Motivação Inspiracional
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PILAV	Piloto-Aviador
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCt	Recompensa Contingente
RHL	Recursos Humanos e Logística
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TABST	Técnico de Abastecimento
TINF	Técnico de Informática
TMAEQ	Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento
TMI	Técnico de Manutenção de Infra-estruturas
TMMA	Técnico de Manutenção de Material Aéreo
TMMT	Técnico de Manutenção de Material Terrestre
TOCART	Técnico de Operações de Controlo Aéreo e Radarista de Tráfego
TOCC	Técnico de Operações de Comunicações e Criptografia
TODCI	Técnico de Operações de Detecção e Conduta de Intercepção
TOMET	Técnico de Operações de Meteorologia
TOPS	Técnico de Operações
TPAA	Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo
TS	Técnico de Saúde

1 Introdução

Nas sociedades contemporâneas, as organizações são cada vez mais confrontadas com uma envolvente dinâmica, pautada por mudanças tecnológicas muito vanguardistas e com ciclos-de-vida frequentemente diminutos, e assente numa economia global (Serrão, 2009) e numa sintónica política de gestão de recursos, designadamente humanos.

Conhecer as pessoas, a cultura organizacional (onde se inserem) e os processos de liderança (que as norteiam) torna-se, por conseguinte, um objetivo incontornável de qualquer Instituição que pretenda sobreviver, e/ou que se pretenda viva e tida como uma referência (quicá competitiva) na sua área de atuação.

Conquanto a Instituição Militar, no geral, e a Força Aérea, em particular, com o peso da sua já longa existência e reconhecida mais-valia – e, analogamente, da sua resistência à mudança por uma questão de moda, etc. –, não ser percebida como um exemplo de organização vanguardista, competitiva e inovadora, o facto de depender, fortemente, da eficaz e eficiente ação dos seus recursos humanos, associado ao seu operar com meios reconhecidamente complexos e de vanguarda (opera com o recurso mais rico de qualquer organização, que são as pessoas, e com plataformas aeronáuticas de última geração), fá-la, em determinadas matérias, aproximar-se da maioria das Organizações com presença sólida na sociedade (no seu todo). Como exemplo de denominadores comuns entre o contexto castrense e o puramente civil tem-se a procura de (auto)conhecimento com vista ao (auto)aperfeiçoamento dos seus processos de funcionamento.

É, precisamente, neste **enquadramento** que ancora a presente investigação, destinada a estudar a *Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança na formação de oficiais da Força Aérea*, e tem como pergunta de partida perceber *Qual a relação entre a cultura organizacional e a liderança na Academia (AFA) e no Centro de Formação Militar e Técnica (CFMTFA)?*.

No fundo, a **pertinência** deste trabalho de dissertação de mestrado em Aeronáutica Militar, especialidade de Piloto-Aviador, reside no estudo das temáticas da cultura e da liderança (estilos de liderança) junto dos recursos humanos dos dois estabelecimentos de ensino de futuros oficiais de que a Força Aérea Portuguesa

dispõe: AFA, para os futuros oficiais dos quadros permanentes, e CFMTFA, para aqueles que se destinam ao regime de contrato.

Em concreto, responder, se possível, a cinco **objetivos**:

- Estudar a cultura dos alunos da AFA (de três diferentes realidades: curso de mestrado em aeronáutica militar, CMAM, com uma duração superior a quatro anos letivos; estágio técnico-militar, ETM, e curso de integração nos quadros especiais de técnicos de saúde, CIQETS, estes dois últimos com uma duração menor que um ano letivo); e do CFMTFA (curso de formação de oficiais, com uma duração de alguns meses);

- Comparar a cultura organizacional e a liderança entre os diversos anos de curso;

- Compreender a relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança;

- Identificar diferenças de cultura e de liderança entre os géneros;

- Compreender a diferença de cultura e de liderança nas diferentes funções.

Em jeito de **panorâmica**, este documento integra, para além da presente *Introdução*, uma revisão da literatura (Capítulo 2), que, quer ao nível da cultura organizacional, quer da liderança, tem como ponto de partida a procura de uma definição, seguida por uma breve alusão a alguns modelos/teorias. No Capítulo 3, é descrita a metodologia, com a caracterização do desenho da pesquisa e do método (respondentes e procedimento, instrumento de medida e técnicas de tratamento de dados). No Capítulo 4 são analisados os dados e no Capítulo 5, discutidos os resultados. No Capítulo 6, são elencadas as principais conclusões, implicações práticas, limitações e propostas de estudos futuros. Por último, no Capítulo 7, são listadas as referências bibliográficas.

2 Revisão de Literatura

No presente capítulo serão analisados os construtos cultura e liderança, em termos de operacionalização, do estudo de alguns modelos e da aplicabilidade ao contexto militar.

2.1 Cultura

Schein (2010, p.18) operacionaliza o construto de cultura como o conjunto de pressupostos básicos¹, desenvolvidos através da resolução dos problemas de adaptação externa e de integração interna, partilhados por todos os membros de um grupo, e ensinados aos novos membros.

Costa (s/d, pp. 12-13) identifica duas tipologias de autores: aqueles que definem cultura por associação com um conjunto de valores, crenças, princípios, práticas e comportamentos que pautam a *práxis* organizacional, e os que evidenciam as crenças dos colaboradores relativamente ao que é funcional na organização, ou a forma como os colaboradores dão sentido às experiências vividas no seio da organização.

A cultura cria laços e relações bastante fortes entre os membros de uma certa organização ou sociedade, que, na maior parte das vezes, atuam sem que os indivíduos de tal se apercebam (Schein, 2010). Assim, a cultura tem sido referida como uma forma de caracterizar os costumes e rituais de sociedades ou organizações ao longo do tempo, sendo que, no caso das organizações, esta tem sido vista como estando relacionada com a *performance* económica ou com a eficácia, ou seja, os líderes tendem a querer desenvolver a “cultura certa” para a sua organização, levando assim a melhores resultados (Sackman, 2006).

Tal como refere Bernardo (2011, p. 32) “as empresas que atingem níveis de excelência são marcadas por fortes culturas, [...] de tal maneira fortes que ou se integram nelas ou se rejeitam. Segundo Schein, a cultura é um produto da

¹ Os pressupostos básicos, designados por Bernardo (2011) como “assunções básicas partilhadas” são, segundo este autor, os verdadeiros traços de cultura, conquanto nem sempre os indivíduos estarem deles conscientes. Quando inconsistentes com os valores explicitados (constituídos por estratégias, objetivos e filosofias declaradas), faz com que estes últimos não reflitam a cultura (Bernardo, 2011). No presente estudo, utilizou-se a tradução de Costa (s/d, p. 2011, pp. 14-16) para identificar os três níveis de cultura de Schein, a saber: artefactos, valores manifestos e pressupostos básicos.

aprendizagem da experiência de grupo, é algo que a organização ‘tem’. [...]. É neste contexto que se pode falar de as organizações serem cultura.”

Pelo referido, a cultura numa organização está muitas vezes associada à forma como as tarefas foram efetuadas no passado e ao ponto em que esse modo de operação obteve sucesso, pois isso irá moldar o comportamento das pessoas para que essa organização tenha sucesso e possa evoluir (Robbins, Judge e Campbell, 2010). No fundo, irá reforçar os princípios básicos da gestão empresarial, os quais “[...] permanecem porque têm significado para os membros da organização e porque representam estratégias que, tendo funcionado bem no passado, se espera [que] continuem a funcionar bem no futuro” (Costa, s/d, p. 12).

Organização como detentora de uma cultura (“organização tem uma cultura”), i.e., como um sistema que integra em si vários subsistemas, sendo um deles a cultura versus *organização como cultura* (“organização é uma cultura”), i.e., resultado da ação e reação dos seus elementos e sistema de conhecimentos que os elementos “[...] utilizam para interpretar a realidade organizacional, não [são] duas perspetivas contraditórias porque existem em simultâneo. Se cada organização tem uma cultura (história e percurso), que a identifica e distingue, também é verdade que cada organização é uma cultura, isto é, uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída e comunicativamente (comunicacionalmente) efetuada.” (Costa, s/d, pp. 18-20).

Por seu lado, Neves e Jesuíno (1994), apresentam a cultura organizacional como um composto de duas dimensões: a fenomenológica, referente a práticas pelos quais são expressos os significados de uma organização; e a substantiva relativa a ideologias, normas e valores. Bernardo (2011), complementa esta abordagem lembrando que o estudo da cultura organizacional deverá, então, passar pelo estudo destes diferentes níveis/dimensões, ou seja, por uma análise que vá além do que é visível e declarado.

A cultura organizacional integra símbolos, heróis, ritos e valores, específicos a cada cultura nacional. Os *símbolos* são referentes a palavras, objetos e gestos; os *heróis* referem pessoas reais ou imaginárias que são identificadas como modelos de comportamento; os *ritos* são atividades socialmente e culturalmente significativas; e

os *valores* significam sentimentos amplos e inconscientes, que envolvem várias categorias éticas e ideológicas partilhadas por membros de um grupo (Lopes, 2010).

No presente trabalho, o conceito de cultura adotado espelha, naturalmente, o até aqui referido, embora, se uma definição for exigida, e talvez pela grande contiguidade com as especificidades do meio castrense, esta aproximar-se-ia grandemente à de Schein (2010), na qual a cultura de um grupo é o padrão de pressupostos básicos partilhados, pressupostos estes que o grupo adquiriu à medida que foi solucionando os seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

2.1.1 Modelos

Seguidamente serão apresentados quatro modelos de cultura (organizacional) particularmente pertinentes para a realização desta investigação, especificamente os modelos de cultura: nacional de Hofstede (1997), profissional de Sainsaulieu (1988), organizacional de Quinn (1996) e organizacional de Schein (1990, cit. por Neves e Lopes, 2000). No final, será elencada uma breve revisão referente à cultura em contexto militar.

2.1.1.1 Modelo de Cultura Nacional de Hofstede

Cultura, segundo Hofstede (1997, p.18) é a programação coletiva da mente, distinguindo, desta forma, os membros de diferentes grupos ou categorias de pessoas.

Para Hofstede (1997) e Bernardo (2011), a cultura organizacional difere da cultura nacional na medida em que a primeira, pautada pelos seus símbolos, heróis, ritos e valores (i.e., níveis de manifestação de cultura; ver Figura 1), é adquirida até aos primeiros 10 anos de vida de uma pessoa, enquanto a segunda, com as suas práticas, apenas é adquirida aquando da socialização e interação no local de trabalho.

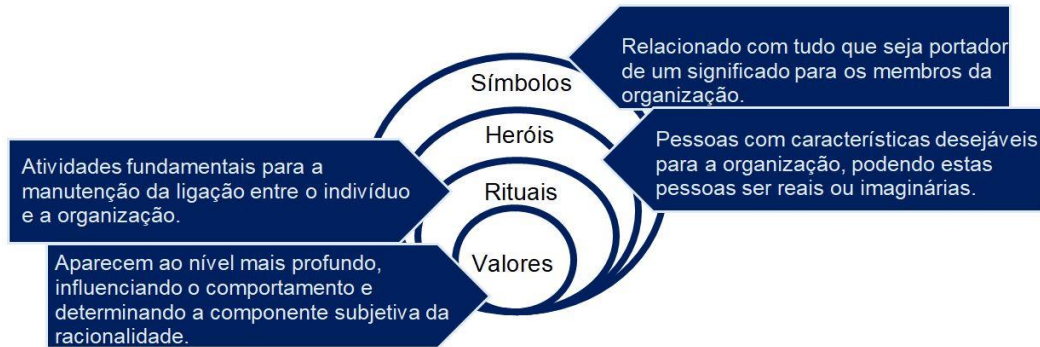


Figura 1 - Níveis de manifestação de cultura
 Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p.22).

Nesta linha de pensamento, Hofstede (1997) identificou cinco dimensões da cultura nacional:

- *Distância hierárquica*, definida como a forma na qual os membros com menor poder nas instituições ou organizações aceitam o modo como o poder está desigualmente distribuído;

- *Individualismo versus coletivismo*, no qual o primeiro é referente a sociedades nas quais não existem relações próximas entre os indivíduos, em que estes apenas se preocupam consigo mesmos ou com a sua família mais próxima, e o segundo, pelo contrário, diz respeito a sociedades em que, desde a nascença, as pessoas são integradas em grupos fortes, que ao longo da sua vida continuarão a proteger com toda a lealdade;

- *Masculinidade versus feminilidade*, em que o primeiro remete para sociedades em que os valores dominantes são masculinos (p.ex., assertividade e competitividade) e em que os papéis sociais estão claramente definidos relativamente ao género, e o segundo refere sociedades em que os papéis sociais são sobrepostos e equivalentes nos dois géneros (p.ex., é suposto que tanto os homens como as mulheres se apresentem modestos, gentis e preocupados com a qualidade de vida);

- *Controlo da incerteza*, definido como a forma na qual os membros de uma sociedade se sentem ameaçados pela incerteza de certas situações, tentando por isso evitá-las. Este sentimento é expresso através de *stress* e da necessidade de regras escritas;

- *Orientação de curto versus longo prazo*, que indica a forma como uma sociedade orienta os seus valores, seja para o futuro (longo prazo), como é o exemplo da poupança ou persistência, seja para o passado e presente (curto prazo), como é o exemplo do respeito pela tradição e cumprimento das obrigações sociais.

Estas cinco dimensões são referentes aos valores que caracterizam as culturas nacionais, que tendem a ser enfatizadas nas organizações desse país (Lopes, 2010). Complementarmente, Hofstede (cit. por Lopes, 2010, pp. 9-10) refere seis práticas nas organizações, que “representando dimensões mais superficiais e suscetíveis de fragmentação, [são] mais fáceis de gerir que os valores”, a saber:

- *Maior interesse pelo meio versus maior interesse pelos fins*, no qual o primeiro refere uma ênfase na burocracia e o segundo nos resultados;

- *Interesse pelo indivíduo versus interesse pela função*, em que existe uma preocupação pelo bem-estar dos membros da organização vs pela produtividade, respetivamente;

- *Corporativismo versus espírito de equipa*, referente ao facto das pessoas se identificarem mais com a profissão ou enfatizarem mais os objetivos da organização;

- *Sistema aberto versus sistema fechado*, que está relacionado com a forma como se efetua a comunicação interna e externa e se procede ao acolhimento dos membros mais novos na organização;

- *Controlo interno rígido versus controlo interno flexível*, referente às formalidades no interior da organização e à pontualidade;

- *Pragmatismo versus rigidez nas relações*, que “diz respeito aos clientes e que corresponde a um máximo de flexibilidade face a uma grande rigidez na aplicação de normativos.”

2.1.1.2 Modelo de Cultura Profissional de Sainsaulieu

Refere Lopes (2010, p. 10) que “a cultura profissional, ao criar familiaridade com um mesmo universo técnico, induz preocupações, laços associativos, saberes e competências comuns, no seio de uma determinada classe profissional, desempenhando um papel catalisador da comunicação e dos comportamentos.”

Ainda segundo Lopes (2010, p. 10), Sainsaulieu, em *L'Identité au Travail*, foi quem primeiramente estudou as “dimensões culturais presentes ao nível do trabalho e da profissão, [e a tipificação de] processos identitários em função dos meios de que os atores sociais dispõem para jogar jogos de influências organizacionais, de modo a garantir os respetivos interesses no seio das interações de trabalho, [com a formalização] de quatro tipos ideias de condições de acesso ao poder negocial (enquanto núcleo estruturante do comportamento organizacional).” Em concreto (Sainsaulieu, 1988):

- Cultura de alheamento, na qual os membros da organização moldam a sua identidade profissional fora do trabalho, usando a organização como uma forma de ter um vencimento que permita uma vida fora dessa mesma organização;

- Cultura de fusão, refere que existem indivíduos essenciais para a organização, descartáveis individualmente, mas quando num grupo organizado tornam-se dificilmente substituíveis;

- Cultura de negociação, que é referente aos profissionais qualificados que asseguram a estrutura de produção da organização, exercendo uma forte negociação interna que permite balancear entre a afirmação individual e o estabelecimento de alianças solidárias;

- Cultura de afinidades seletivas ou de meritocracia, que realça o individualismo, sendo focada na ascensão social e na carreira pessoal.

A organização onde uma pessoa trabalha é, assim, um local de aprendizagem cultural, onde se criam um conjunto de percepções e conhecimentos que formam a cultura (Sainsaulieu, 1988), que permitem ao recém-chegado participar como membro da organização (Fonseca, 2013).

Considerada a organização como um local de aprendizagem, é necessário também ter em conta a identidade do indivíduo, pois todos os momentos no trabalho podem ter uma dupla situação de aprendizagem cultural em que o indivíduo experiencia situações novas na sua vida diária que, conseqüentemente, poderão influenciar a vida na organização, sendo que o contrário também pode ser verdade (Fonseca, 2013, p. 9). Esta situação, em que o indivíduo aprende valores e comportamentos aceites na organização é chamada de socialização organizacional

(Sainsaulieu e Laville, 1997), e é o que permite um indivíduo novato participar como membro da organização (Fonseca, 2013, p. 9).

A organização onde uma pessoa trabalha é, assim, um local de aprendizagem cultural, onde se criam um conjunto de percepções e conhecimentos que formam a cultura (Sainsaulieu, 1988), que permitem ao recém-chegado participar como membro da organização (Fonseca, 2013).

2.1.1.3 Modelo de Cultura Organizacional de Quinn

O Modelo dos Valores Contrastantes teve origem no modelo de eficácia, criado por Quinn e Rohrbaugh, em 1981 e 1983 (cit. por Neves e Lopes, 2000), e surgiu da necessidade de um modelo que verificasse a liderança, melhorasse a efetividade de uma organização e promovesse a criação de valor (Cameron *et al.*, 2006) e, no fundo, servisse como uma espécie de mapa que permite que a organização perceber a forma como se harmonizam as várias áreas nela alicerçadas (Neves, 2000).

Segundo Quinn e Cameron (2006, pp. 17-18), todas as atividades humanas organizadas possuem uma estrutura e, por isso, todas as organizações possuem padrões e relações previsíveis, sendo o seu modelo uma forma de identificar todas essas relações e de as associar à liderança e à cultura.

O Modelo dos Valores Contrastantes utiliza dois eixos diferentes (Flexibilidade/Controlo e Interno/Externo), que dão origem a quatro quadrantes “definidores” da cultura de uma organização (Figura 2).



Figura 2 – Modelo dos Valores Contrastantes
 Fonte: Adaptado de Quinn (1996, p.184).

Complementarmente ao ilustrado na Figura 2, o eixo Flexibilidade/Controlo representa, por um lado, a ligação entre a versatilidade e a maleabilidade de uma organização e, por outro, entre a consistência e a durabilidade (Cameron *et al.*, 2006), diferenciando as pessoas mais comunicativas e expressivas, que produzem valor através de aplicações inovadoras e as pessoas que comunicam de forma racional e processam a informação de forma metódica (Lawrence e Nohria, 2002). Quanto ao eixo Interno/Externo, este diferencia, por um lado, uma orientação para a capacidade interna, para a integração e para a unidade de processos e, por outro lado, uma orientação para as oportunidades externas e diferenciação de outras organizações e indivíduos (Cameron *et al.*, 2006). Ou seja, este eixo está relacionado com a coesão ou a separação entre os membros da organização, permitindo, por isso, diferenciar as pessoas que aprendem ao examinar informações familiares e comunicam de forma estratégica e pessoas que procuram informação em elementos estranhos e comunicam de forma confrontativa (Cameron *et al.*, 2006).

Aos quatro quadrantes, e respetivos eixos, associam-se quatro culturas (Quinn e Cameron, 2006, p. 36), designadamente:

- Cultura de Clã, definida como “sendo uma grande família, um lugar amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Caracteriza-se pela orientação para a coesão, apoio, colaboração, desenvolvimento individual, trabalho em equipa. Os líderes são vistos como a figura de um pai e/ou mentor,

podendo mesmo ser considerados a figura principal. O sucesso é determinado em termos de clima interno e preocupação com as pessoas” (Caseiro, 2012, p. 12). Tem como critérios de eficácia a equidade e a abertura (Lopes, 2010);

- Cultura Adocrática, caracteriza-se por ser dinâmica, criativa e orientada para a inovação. Tem um estilo de liderança “ [...] visionária, inovadora e orientada para o risco. [E o] sucesso visa a diferenciação em produtos e serviços” (Caseiro, 2012, p. 12). Nesta cultura, está, também, presente um ambiente ambíguo, tornando a “[...] adaptabilidade e o apoio externo como critério de eficácia” (Lopes, 2010, p.14);

- Cultura Hierárquica, “salienta a formalização, com normas e regras bem definidas, a uniformização, centralização e orientação para a eficiência e eficácia. A liderança caracteriza-se pela coordenação, organização e controlo, de forma a assegurar a estabilidade, segurança e eficiência” (Caseiro, 2012, p. 12). Este tipo de cultura está baseado na burocracia, sendo o critério de eficácia a estabilidade e a continuidade (Lopes, 2010).

- Cultura de Mercado, esta relacionada com a orientação para os resultados, a produtividade e o desempenho da organização. “A liderança caracteriza-se pela orientação para a competição, produção de resultados, alcance de objetivos e produtividade. O sucesso é determinado em termos de superação de mercado face aos concorrentes” (Caseiro, 2012, p. 12). Tem como critério de eficácia produtividade e o lucro (Lopes, 2010, p. 14).

Apesar deste modelo ancorar diferentes culturas, uma organização não tem apenas um só tipo de cultura, mas, sim, um leque de características associados a diferentes tipos de culturas (Sousa, 2009). Por outras palavras, é decorrente do padrão de cultura dominante que se define o tipo de cultura (Neves e Jesuíno, 1994).

É, entre outras mais-valias, pelo facto deste modelo integrar vários tipos de cultura organizacional, de clarificar o conteúdo conceptual, devido à representação gráfica do mesmo, de permitir a formulação e investigação de hipóteses de estudo e de demonstrar o carácter de multiplicidade e simultaneidade contrastantes de cada organização, que Neves e Lopes (2000) o referem como uma boa abordagem para o estudo da cultura organizacional.

2.1.1.4 Modelo de Cultura Organizacional de Schein

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores centrais, normas comportamentais, artefactos e padrões comportamentais (Schein, 1990, cit. por Neves e Lopes, 2000), que rege a forma como as pessoas se comportam dentro de uma organização (Neves e Lopes, 2000), e e pode ser analisada em três diferentes níveis (Figura 3), entendendo-se por nível o grau no qual a cultura é percebida por aquele que a observa (Schein, 2010, p. 23-32).

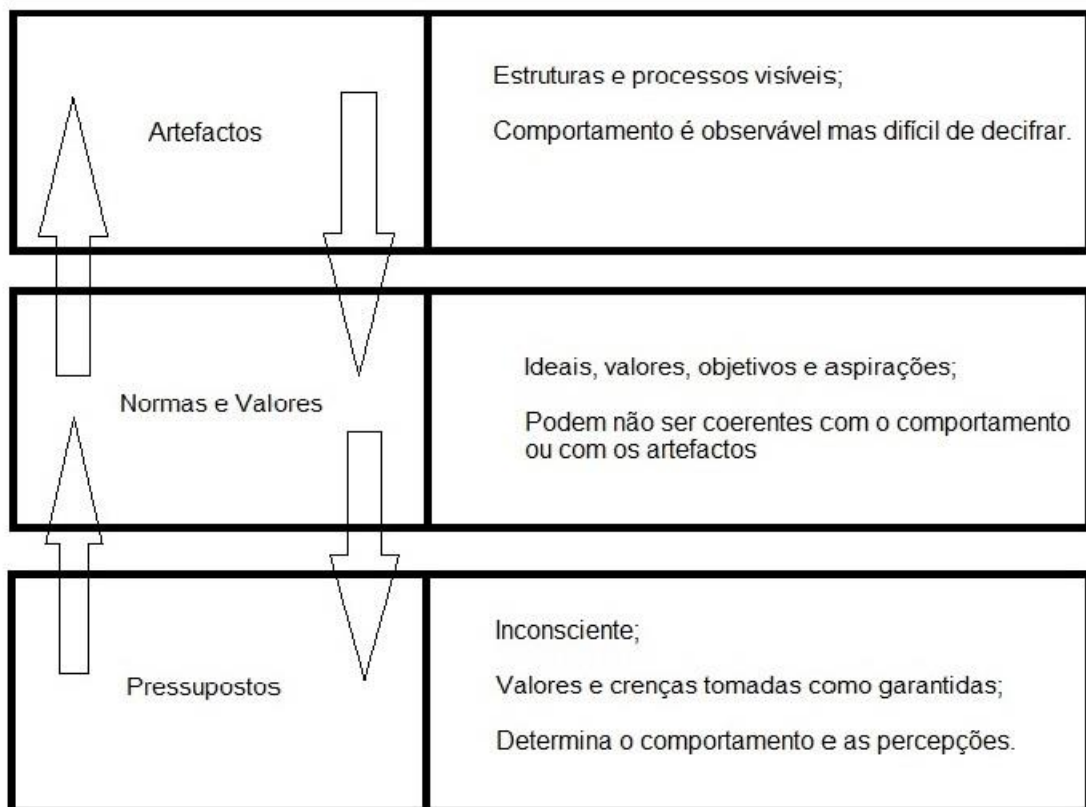


Figura 3 – Modelo de Schein
Fonte: Adaptado de Schein (2010, p. 24).

Conforme esquematizado na Figura 3, estes níveis de cultura variam desde manifestações tangíveis, como é o caso dos artefactos, até aos pressupostos, que são percepções enraizadas no subconsciente de cada um.

De forma mais detalhada, especifica Schein (2010, pp. 23-32):

- Os *Artefactos* constituem o primeiro nível, e portanto o mais superficial, correspondem aos fatores visíveis e de fácil observação numa organização, mas, ainda assim, difíceis de decifrar, p.ex., decorrente do facto de suscitarem

significados (interpretações) diferentes de indivíduo para indivíduo. A forma como se manifestam pode assumir três tipos: verbais (mitos, histórias, apelidos, etc.); comportamentais (rituais, cerimónias, tradições, etc.); físicos (vestuário, tecnologia, ambiente físico e social construído, etc.);

- As *Normas* e os *Valores*, constituem o nível intermédio, tendo uma função normativa, correspondendo a critérios utilizados para avaliar a envolvente e, conquanto não serem diretamente observáveis, sendo facilmente identificáveis. As normas correspondem a regras que, embora não sendo escritas, permitem aos elementos de uma dada cultura saber o que de si é esperado, i.e., permitem estabelecer que tipo de comportamentos são expectáveis, e os valores detalham o que é importante para os elementos de uma dada cultura;

- Os *Pressupostos*, traduzem o nível mais profundo e, concomitantemente, o menos consciente e de difícil observação – regras implícitas/tácitas na organização, soluções que, tendo funcionado no passado, tornando-se de tal forma interiorizadas pelos indivíduos de uma organização que raramente são alvo de discussão, funcionando como teorias, ditames da forma de funcionar no grupo, verdades inquestionáveis e dificilmente mudáveis. Na medida em que fornecem explicações para as situações, os pressupostos tendem ainda a funcionar como redutores de incerteza e de ansiedade.

2.1.2 Cultura Militar

A Cultura militar pode ser vista de forma equivalente à cultura de uma qualquer outra organização, ao juntar valores, tradições e costumes como uma característica, mas também com grandes diferenças quando comparada com a de organizações civis (Sousa, 2015).

Apesar de, em certa medida, a guerra moldar os valores da cultura militar das Forças Armadas, os Ramos, de forma individual, criam também “[...] a sua própria cultura, que ajuda a formar a sua visão do mundo e a abordagem ao combate” (Sousa, 2015, p. 17). Os militares tendem, por isso, a ver-se como militares de um certo Ramo, tendencial e mais proximamente identificados com a sua especialidade, e não tanto com as Forças Armadas no seu todo (Sousa, 2015). Uma identificação, com pequenos nichos, observada, entre outro, por Fachada (2015, p. 156) onde “[...]”

o nível de agrado e de compromisso dos militares com o Ramo no seu todo e, num médio-longo prazo, a diminuição de situações de *turnover* e afins, associa-se ao aumento do seu nível de satisfação e de compromisso com aqueles (órgãos e/ou pessoas) que lhe estão mais próximos.”

A cultura militar afigura-se, também, como um fator fortemente influente no que respeita à capacidade da organização para evoluir tecnologicamente, sendo importante que os líderes trabalhem a cultura no sentido da aceitação de novas doutrinas e do acompanhamento das Forças Armadas de todo o mundo (Siegl, 2008).

2.2 Liderança

Na literatura castrense, o conceito de liderança remonta à arte do comando, sendo esta perceção grandemente responsável pelo facto dos primeiros estudos sobre liderança focarem a pessoa do líder e não o processo de liderança em si mesmo (Jesuino, 2005).

Num prisma complementar, as definições de liderança são “quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao tema” (Rego *et al.*, 2016, p.260), com o elevado volume de estudos a concorrer para a perceção de que existem vários contraditórios (Bilhim, 2005), que, ainda assim, tendem a partilhar denominadores comuns e abrangentes (Jesuino, 2005).

Segundo Jesuino (2005, p. 9), a liderança está relacionada com os conceitos de poder e de autoridade, devendo o poder ser entendido como a probabilidade de uma pessoa realizar a sua própria vontade, e a autoridade como o poder legítimo e aceite pelos subordinados, sendo com esta última que a liderança se encontra mais relacionada. Desta forma, os processos de liderança podem ser caracterizados pelo exercício do poder e influência por parte de um indivíduo, pela natureza coletiva do destinatário, pela preocupação com os objetivos comuns e pela legitimação predominantemente psicológica (Jesuino, 2005, p. 14).

Para Rego e Cunha (2007), a liderança reflete-se na capacidade do líder para influenciar os seus subordinados, procurando sempre atingir certos resultados organizacionais. Teixeira (1998) complementa referindo que a liderança pode não se restringir a um contexto profissional, mas estar também relacionada com o

quotidiano dos membros de uma organização, considerando que o líder deve ser alguém que transmite confiança e, deste modo, é alvo da identificação e da admiração dos seus subordinados.

Uma definição bastante aceita de liderança é a que a refere como um processo pelo qual o líder influencia os liderados em prol da prossecução de um objetivo comum (Northouse, 2004), ainda que nem sempre a distinção líder e liderados seja clara, considerando que, num dado momento, um certo elemento da organização pode afigurar-se um líder (Rego *et al.*, 2016, p. 260).

Uma aceção algo mais complexa (Yukl, 1998, cit. por Rego *et al.*, 2016, p. 260), é aquela em que a liderança é percebida como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

No presente trabalho, e reflectindo o supradito, liderança é entendida como um processo de influência (bidirecional) entre o líder e os seus liderados, com vista à concretização de um propósito (institucional) comum.

2.2.1 Modelos

A liderança é uma matéria amplamente explorada, com os primeiros estudos a centrarem-se fundamentalmente no estudo dos traços de personalidade e das características dos líderes, passando posteriormente para o estudo dos comportamentos, as abordagens situacional e contingencial, e, nas últimas décadas, do paradigma transaccional e transformacional (Barreto *et al.*, 2012; Borges, 2017; Jesuíno, 2005).

2.2.1.1 Modelos Tipo I – Traços do Líder Universal

Correspondentes às teorias Tipo I estão os traços do líder, daquele que é capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação (Jesuíno, 2005, p. 27).

A abordagem dos traços foi a primeira abordagem clássica, a qual se concentrou na identificação de qualidades e características pessoais inatas que, de certa forma, distinguiam as pessoas que tinham a capacidade para serem líderes das que não possuíam essa capacidade (Barreto *et al.*, 2012; Bilhim, 2005).

Como refere Jesuíno (2005, p. 21) “[...] correspondem à tentativa de definir traços psicológicos do líder universal, [...] com capacidade de liderar eficazmente qualquer grupo em qualquer situação.”

Segundo Borges (2017), o estudo dos traços do líder iniciou-se no século XIX, com os trabalhos de Galton, refletindo-se, posteriormente, na teorização de que as qualidades/características do líder influenciavam e eram a causa do seu sucesso, e nas correspondentes investigações para descobrir quais eram essas qualidades/características (Borges, 2017). Que, mais em concreto, poderia passar pelo estudo:

- Dos traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais (Bilhim, 2005);
- Dos traços físicos (que contemplavam aspetos como a estatura e a aparência), traços de personalidade (cujo foco direcionava-se para a autoestima e a estabilidade emocional) e aptidões naturais (referentes à inteligência e a fluência verbal) (Rego e Cunha, 2007, p. 185);
- Das competências do líder, como é o exemplo da competência social e técnica; da relação entre o líder e os liderados, ou seja, como é mantida a coesão e a motivação; dos fatores relativos a características pessoais do líder, como por exemplo, a estabilidade emocional e a coragem, entre outros (Jesuíno, 2005, p. 35);
- Daqueles traços tidos como mais relevantes para a existência de uma boa liderança, especificamente: energia e tolerância ao stress, autoconfiança, *locus* de controlo interno, maturidade emocional, conscienciosidade, honestidade/integridade, motivação para o êxito e motivação para o poder social (Rego *et al.*, 2016, p. 272).

2.2.1.2 Modelos Tipo II – Comportamentos do Líder Universal

Decorrente, em parte, dos resultados insatisfatórios das teorias dos traços (centradas *naquilo que o líder é*), surge a abordagem dos comportamentos, da qual emergiram teorias (focadas *naquilo que o líder faz*), muito alicerçadas nos estudos

À luz deste modelo (Figura 4), e no que respeita a eficácia geral, emerge em: primeiro lugar, o estilo 9.9; segundo, o estilo 5.5; seguindo-se os estilos 9.1 e 1.9 (percebidos como igualmente eficazes), e, por último, o estilo 1.1 (Jesuíno, 2005, p. 72; Rego *et al.*, 2016, p. 282).

Do Modelo da Grade Gerencial surgiram duas versões, a aditiva e a multiplicativa (Rego *et al.*, 2016, p. 282). A versão aditiva referia que cada orientação afeta de forma independente a liderança, ou seja, a orientação para o relacionamento resultava numa maior satisfação e empenho dos liderados, originando um maior espírito de equipa, e a orientação para as tarefas resultava numa melhor coordenação e eficiência dos subordinados e numa melhor compreensão da tarefa (Rego *et al.*, 2016, p. 282). Quanto à versão multiplicativa, as duas orientações interagem conforme os efeitos nos subordinados (Rego *et al.*, 2016, p. 282).

2.2.1.3 Modelos Tipo III – Contingência: Traços do Líder e Situações

Nos modelos de liderança Tipo III, assiste-se a um recentrar nos traços do líder (sem que isso signifique recuar às Teorias de Tipo I), com o líder a ser percebido como um produto das situações em que opera, sendo por estas fortemente influenciado (Jesuíno, 2005, p. 74).

A teoria contingencial de Fiedler situa-se a este nível, postulando que o desempenho do(s) liderado(s) depende da interação entre o estilo de liderança do líder e o facto da situação ser, ou não ser, favorável ao líder, definindo-se dois estilos de liderança: líderes orientados para a tarefa, e bem-sucedidos em situações favoráveis e desfavoráveis; líderes orientados para as relações humanas, conceptualmente bem-sucedidos nas situações intermédias (Jesuíno, 2005).

2.2.1.4 Modelos Tipo IV – Contingência de Segunda Geração

Os modelos Tipo IV procuraram colmatar as dificuldades do modelo de Fiedler, ou seja, envolverem o estudo das variáveis situacionais que têm maior incidência sobre o comportamento dos líderes e não tanto sobre as suas características pessoais (Jesuíno, 2005, p.117).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard enquadra-se aqui, podendo, até certo ponto, ser entendida como “[...] a uma versão contingencial da grade de Blake e Mouton (1965)” (Jesuíno, 2005, p. 132). Advoga que o líder, a fim de melhor influenciar os seus subordinados em prol dos objetivos organizacionais, deve adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos seus liderados e à situação envolvente (Bilhim, 2005, p. 349). Maturidade percebida como “a capacidade e a disposição das pessoas [para] assumirem a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento” (Bilhim, 2005, p. 349), que se subdivide em maturidade psicológica (relacionada com o desejo de realização e o empenho para executar a função) e em maturidade profissional (que alicerça a educação, a experiência e as competências para executar a função).

Neste âmbito, é mais eficiente o líder que adapta o seu estilo de liderança à identificação (positiva) que faz da situação e da maturidade dos seus subordinados (Teixeira, 1998). No fundo (Figura 5), o líder que consegue estabelecer uma correspondência entre o seu estilo de comportamento, a situação e a maturidade dos liderados (Jesuíno, 2005, p. 133).

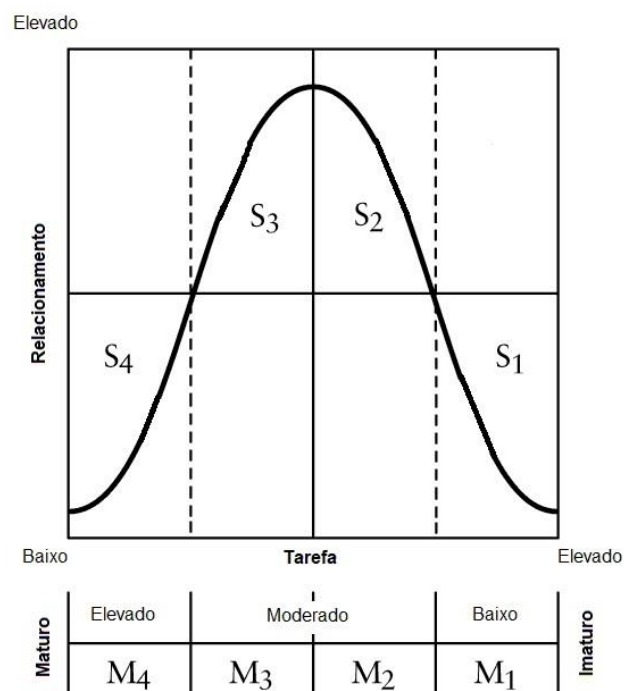


Figura 5 – Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard
 Fonte: Adaptado a partir de Jesuíno (2005, p. 134).

Por definição, perante subordinados mais maduros, o líder deverá reduzir seu o comportamento da tarefa e promover um maior comportamento de relacionamento (Jesuíno, 2005, p.133). Retomando a “[...] perspectiva do ‘one best way’ de Blake e Mouton (1964), os quatro estilos S1 a S4 seriam todos relativamente ineficazes quando comparados com o único estilo verdadeiramente eficaz, o estilo 9.9. Em contrapartida o modelo de Hersey e Blanchard (1977) considera que qualquer dos estilos S1 a S4 será eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade dos subordinados” (Jesuíno, 2005, pp. 133-135).

Tal como referido no modelo da Grade Gerencial de Blake e Mouton, este modelo é também um “modelo fundamentalmente virado para a formação dos líderes” (Jesuíno, 2005, p.132).

2.2.1.5 A alteração de paradigma, as teorias emergentes e o modelo de Bass e Avolio

Segundo Bernardo (2011, p. 23), “um dos problemas das teorias da contingência é o procurarem, em última análise, recuperar o mito do estilo ideal [restringindo o estudo da liderança] à modalidade transaccional, ou seja, ao controlo dos sistemas sociais, [em detrimento] do estudo da liderança transformacional de que resultam os saltos qualitativos quer ao nível dos grupos, [quer] das organizações ou [ainda] dos sistemas culturais.”

Com o desenvolvimento teórico das teorias da liderança, relativamente a mediações cognitivas e comportamentais na moderação das interações grupais e interpessoais, é alargado do foco de análise do binómio líder versus situação para “[...] processo complexo das interações que têm lugar entre líderes e seguidores, entre chefes e subordinados, com vista a determinar fatores causais explicativos de actuação dos grupos bem como da sua maior ou menor eficiência” (Jesuíno, 2005, p. 325).

Refere Bernardo (2011, p. 24), que esta mudança de paradigma, “[...] de uma psicologia diferencial dos líderes [para a] psicologia social da liderança enquanto processo de influência social, [encontra, ainda assim, complementaridade]”. Neste novo quadro, “[...] os líderes como protagonistas da mudança perdem muita importância pois o peso das estruturas, fortemente limitativo da sua acção

discricionária e inovadora, reintroduz assim, [...] a mesma lógica funcionalista” (Jesuino, 2005, p. 335).

A partir dos anos oitenta, assiste-se a um retorno às teorias dos traços do líder (Bernardo, 2011, p. 24), observando-se uma procura para “[...] compreender as pessoas fora de uma estrutura de causa-efeito, [ou seja], independentemente da situação, [sendo a presença de traços como inteligência, personalidade ousada, aptidão verbal forte, agressividade, compreensão e engenho, bem como estrutura para tomar iniciativas], percebida pelos outros como sendo a melhor” (Bilhim, 2005, p. 355).

É neste enquadramento de diversidade e multiplicidade de teorias acerca da liderança que, nas últimas décadas, surgiram os estudos que “[...] procuram diferenciar o líder carismático do não carismático (Bernardo, 2011, p. 24) advogando-se a existência de dois tipos de líder: “o líder transaccional, que guia ou motiva, os seus seguidores na direcção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas; o líder transformacional, que inspira cada um a transcender os seus interesses para bem da organização e obtém esforços adicionais para cumprimento das metas” (Bilhim, 2005, p. 356).

Na prática, e segundo Cunha e Rego (2005, p. 35), a forma de atuar do líder transformacional passa por:

- Orientar a sua necessidade de poder em benefício da organização e dos seus liderados, estando disposto a fazer autossacrifícios;
- Conquistar a adesão dos liderados;
- Focalizar-se no desenvolvimento dos liderados, disponibilizando-lhes apoio, mentoria e oportunidades de crescimento, bem como uma ação mais criativa, competente e bem-sucedida;
- Tolerar e fomentar a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios;
- Tratar cada liderado como uma pessoa, que é um fim em si mesma e não um meio de instrumentalização;
- Promover, entre outros, os valores da lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos e verdade, assim como políticas, procedimentos e processos éticos;

- Ser/agir de forma honesta, autêntica e confiável.

Conquanto autores existirem que percebem a liderança transacional e a liderança transformacional como opostos, como é o caso de Burns (Bernardo, 2011), outros há que as percebem como complementares, em que a segunda é vista como uma expansão/incremento da primeira e o líder mais eficaz aquele que tem uma ação transacional e transformacional, ou seja, uma ação integradora (Rego e Cunha, 2007, p. 240).

Referem, ainda, Rego e Cunha (2007, p. 240) a inexistência de consenso entre classificar como transformacional o líder cuja ação visa (fundamentalmente) fomentar valores morais positivos (incluindo aqui Burns, 1978) versus o líder que procura catalisar a motivação e o empenhamento dos liderados, independentemente da “bondade” dos efeitos, caso de Hitler (integrando aqui Bass, 1985), ou seja, os simuladamente transformacionais (Tabela 1).

Tabela 1 – Líderes transacionais e transformacionais simulados e autênticos

	Simulado/Falso	Autêntico
Transformacional	Falso messias Tiranos da História	Modelos transformacionais Líderes exemplares
Transacional	Manipuladores/fingidores	Gestores honestos

Fonte: Rego e Cunha (2007, p. 242).

Conjugando este binómio transacional vs. transformacional com o seu *mind set* dos valores contrastantes, Quinn (1996, p. 149) advoga que os líderes podem assumir quatro papéis contrastantes (Tabela 2).

Tabela 2 – Os quatro papéis contrastantes dos líderes

	Papel	Exemplos de focos de ação
Transformacional (centrado no comprometimento mútuo e transformação do liderado em líder)	Visionário	Inovação, longo prazo, constante atualização face à mudança, objetivos e comunicação aberta.
	Motivador	Valores da organização, desafio dos liderados com novas metas e aspirações, criação de um sentimento generalizado de entusiasmo.
Transacional (centrado na coordenação de interesses)	Analisado	Eficiência e eficácia de operações, avaliação de projetos e integração de perspectivas contraditórias.
	Supervisor	Performance e liderados que prestam atenção ao desempenho e aos resultados, influenciar níveis baixos de decisão.

Fonte: Adaptado de Quinn (1996, p. 149).

Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009), baseados nos racionais acima apresentados e utilizando o *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, identificaram quatro componentes/constructos de ordem superior na liderança transformacional:

- Influência idealizada ou carisma. Líder que faz com que os outros sigam a sua visão, desenvolvendo vários cenários para o futuro com base no presente, exercendo assim a sua influência carismática (Barreto *et al.*, 2012). Através desta componente, os subordinados identificam-se com os líderes, sendo estes respeitados e admirados (Bass, 1985). O líder partilha também o risco com os seus liderados, ditando os princípios e valores dos mesmos (Serrão, 2009).

- Motivação Inspiracional. Líder que partilha a sua visão, tornando-a apelativa para os subordinados (Serrão, 2009). Esta característica baseia-se, assim, na capacidade do líder em comunicar para motivar os seus liderados, levando assim a um maior comprometimento dos mesmos com a visão do líder (Barreto *et al.*, 2012).

- Estimulação intelectual. Líder que desperta novas ideias nos seus liderados, para que estes se desafiem a si mesmos e à organização, levando assim a um maior desenvolvimento (Barreto *et al.*, 2012). Segundo Bass (1985), a estimulação intelectual é também o grau no qual o líder corre riscos e solicita ideias aos subordinados.

- Consideração individual. Líder que é capaz de desenvolver competências, uma maior motivação nos liderados e uma melhoria na efetividade da organização (Barreto *et al.*, 2012), no fundo, que promove um clima de crescimento (Bass, 1985). Com esta característica são criadas novas oportunidades de aprendizagem e transmissão de conhecimento, através de um clima de crescimento (Bass, 1985).

Relativamente à liderança transacional, esta é percebida como alicerçada na tarefa/processo, no clarificar dos resultados/performances esperadas e no recompensar dos esforços desenvolvidos (Bass, 1985).

2.2.2 Liderança em Contexto Militar

A instituição militar possui um caráter tradicional, em que existe uma clara distinção de poder através dos níveis hierárquicos e da forma como os líderes e os liderados/subordinados interagem (Wong *et al.*, 2003).

Segundo Hunt (1991), a liderança direta é a mais estudada no domínio militar, uma vez que se reporta a um maior número de pessoas. Ainda segundo Hunt (1991), os líderes que trabalham com a liderança direta, operam com processos concretos, definindo tarefas e objetivos, monitorizando sempre os seus liderados/subordinados. O tipo de liderança mais direta pode ir na cadeia hierárquica até Tenente-Coronel, sendo que à medida que se sobe na cadeia hierárquica, esta liderança torna-se cada vez menos direta (Wong *et al.*, 2003).

No contexto castrense é de extrema importância o líder apresentar boas capacidades de liderança (Wong *et al.*, 2003), sendo que as formas de liderança tendencialmente mais aceites na atualidade propendem para a dimensão transformacional (Wong *et al.*, 2003). Segundo o FM-22 (1999), o líder apresenta boas capacidades de liderança quando possui um conjunto de valores e atributos que passam pela lealdade, sentido de missão, respeito, honra, integridade e coragem, aliados à excelência do nível mental, físico e emocional.

Ainda segundo Wong *et al.* (2003), os liderados diretos de líderes que utilizam liderança transformacional propendem a operar a todo o seu potencial, comparativamente com aqueles que eram comandados por outros tipos de liderança. Basse *et al.* (2003), corroboram esta evidência referindo que as unidades de infantaria que eram lideradas por um estilo de liderança transformacional tendiam a obter melhores resultados em situações de maior *stress*.

Costa (2015, p. 15) perfilha igualmente esta linha de pensamento advogando que a liderança em contexto militar deve ser verdadeiramente transformacional devido a variar “entre o imperativo da missão, a necessidade de motivar e cuidar dos subordinados e o constante desenvolvimento da organização”, sendo que, se necessário, o líder deve ainda colocar estes preceitos à frente do seu próprio bem-estar.

Na liderança militar, Wong *et al.* (2003), chamam ainda a atenção para a importância da adaptabilidade (i.e., o líder que é adaptável), atendendo ao ambiente

de constante mudança que tende a pautar as missões, por exemplo, num teatro operacional.

Por outras palavras, “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, associada a uma maior intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e de dedicação, tornando-se assim, líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e a confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e respeito” (Vieira, 2002, cit. por Almeida, 2017, p. 6).

Transposto para a realidade da Força Aérea, este é um propósito concretizável no desenvolvimento de cursos de formação inicial para os futuros oficiais (destinados aos quadros permanentes, QP, e ao regime de contrato, RC), que contemplam a unidade curricular de Comando e Liderança, e que, posteriormente e no caso dos QP, são complementados por ações de especialização (p.ex., no exercício de funções de chefia entre-alunos, aquando da frequência dos cursos de carreira militar – como os Cursos Básico de Comando e Promoção a Oficial Superior –, eventualmente complementados pelo Cursos de Estado-Maior Conjunto e de Promoção a Oficial General).

Neste âmbito, enquadra-se o estudo de Fachada (2002, p. 1), que teve como objetivo “[...] contribuir para o estudo e compreensão das sensibilidades para a liderança, face à formação [...] desenvolvida nos estabelecimentos de ensino superior da Força Aérea Portuguesa, designadamente na [então] Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas (ESTMA)”, que, até à data de entrada de Bolonha, era o órgão responsável por ministrar cursos de bacharelato aos futuros oficiais técnicos da Força Aérea. Entre outras conclusões, é de realçar a existência de diferenças efetivas “[...] nas formas de entendimento da liderança entre os alunos [destes dois] estabelecimentos de ensino estudados (AFA e ESTMA) e, também, entre alunos dos diferentes anos” (Fachada, 2002, p. 93).

Ainda mais centrado na questão da formação (em liderança) recebida pelo efetivo de militares na Força Aérea, Fachada (2002, p. 92) encontrou “[...] evidências de que a formação é, para o indivíduo (neste caso, para os alunos), uma ferramenta de auto e de hetero-diagnóstico, contribuindo para um aumento da sua complexidade cognitiva e avaliativa/normativa. [Um] efeito que parece explicar mais

o padrão de comportamento dos alunos da [à data, licenciatura pré-Bolonha, que, na sua maioria, correspondiam, aos] alunos sem história militar [...], e não tanto no caso dos alunos do bacharelato. Estes últimos, aparentemente mais sensíveis (“reativos”) a mudança de rotina e na constância dos seus quadros de referência, decorrentes do confronto de uma nova realidade.”

2.3 Cultura e Liderança

Pese embora o líder, consoante o seu estilo de liderança, adaptar-se melhor a uma dada cultura em detrimento de outra (House *et al.*, 2004; Quinn e Cameron, 2006; Masood *et al.*, 2006), é espectável que entenda e desenvolva a cultura da organização (Bass e Avolio, 1985, cit. por Serrão, 2009).

Sendo a liderança um elemento fortalecedor da cultura organizacional (Schein, 2010), o líder, dependendo do seu foco de ação, cria e altera as normas culturais de uma organização – respetivamente, fortalecendo a cultura organizacional e integrando as subculturas, e reduzindo assim conflitos – e, conseqüentemente, o seu comportamento (Barreto *et al.*, 2012).

Barreto *et al.* (2012) chamam, ainda, a atenção para o facto da influência da liderança sobre a cultura tender a enfraquecer com a distância organizacional, ou seja, quanto mais níveis hierárquicos existirem entre os líderes e os liderados, mais fraca tenderá a ser a influência da liderança na cultura dos liderados.

Existem seis mecanismos através dos quais os líderes podem influenciar a cultura organizacional (Bernardo, 2011, pp. 30-31) (Tabela 3).

Tabela 3 – Seis mecanismos através dos quais os líderes podem influenciar a cultura organizacional

Primários		Secundários	
Mecanismos	Caracterização e exemplos	Mecanismos	Caracterização e exemplos
Atenção	Os líderes transmitem as suas prioridades, valores e interesses através da comunicação e do comportamento.	Desenho da estrutura organizacional	Ex: uma estrutura centralizada induz a crença que só o líder determina o que é melhor, mas descentralizada já induz a crença na iniciativa individual e responsabilidade partilhada.
Reações a	As emoções que	Desenho de	Os orçamentos, sessões de

incidentes críticos e crises	transmitem sobretudo em momentos delicados ou crise têm um efeito muito especial	sistemas e procedimentos	planeamento, relatórios, sistemas de informação podem formalizar a atenção em certas atividades e critérios e ajudam a reduzir a ambiguidade de papel
Afetação de recompensas e status	Quais os comportamentos que o líder compensa e pune? Atribui símbolos de <i>status</i> ou não faz diferenciações	Ritos e rituais	A ritualização dos comportamentos que o líder valoriza reforça condutas similares
Modelação de papéis	Comunicam valores através das suas ações, especialmente as de lealdade, autossacrifício e espírito de serviço	Desenho de espaços físicos	A conceção dos espaços são consistentes ou não com o valor da comunicação aberta
Afetação de recursos escassos	Como é elaborado o orçamento? O líder decide ou não tendo em conta propostas da base'	Histórias lendas e mitos	As histórias acerca de importantes eventos e pessoas podem ajudar a transmitir valores e assunções.
Crítérios de promoção admissão e despedimento	Que critérios são usados na promoção ou no despedimento?	Declarações formais	Declarações públicas de valores, credos escritos, códigos e filosofias podem funcionar como suplemento de outros mecanismos.

Fonte: Adaptado de Rego (1997, pp. 406-410) e Schein (1992, cit. por Bernardo, 2011, p. 31).

Cultura organizacional esta que permite responder a dois tipos de problemas com que a organização se poderá deparar, designadamente, problemas da sua sobrevivência externa e problemas de integração interna (Bernardo, 2011, p. 30).

Apesar de tudo isto, é possível referir que a influência da liderança sobre a cultura tende a enfraquecer com a distância organizacional, ou seja, quanto mais níveis hierárquicos existirem entre os líderes e os liderados, mais fraca é a influência da liderança na cultura dos liderados (Barreto *et al.*, 2012).

Por último, e no caso concreto da formação ministrada por duas escolas da Força Aérea, sedeadas no mesmo espaço geográfico (i.e., a Academia, em Sintra), Fachada (2002, p.92) encontrou evidências que vão ao encontro do pressuposto “[...] de que a existência de algum grau de socialização/aculturação à Organização militar não parece traduzir-se como um fator que, ab initio, sirva como uma mais-valia (um facilitador) no processo de enquadramento do aluno num estabelecimento de ensino superior militar.”

2.4 Hipóteses

Apesar da AFA e do CFMTFA pertencerem ao mesmo Ramo das Forças Armadas, e serem ambos estabelecimentos de ensino dos futuros oficiais da Força Aérea (FA), é também um facto que estas duas “escolas” formam oficiais com destinos distintos: os QP e o RC, respetivamente na AFA e no CFMTFA. Um propósito naturalmente repercutido em diferentes vivências, sílabos, *curricula*, etc..

Por esta razão, considerando o acima referido respeitante à cultura – concretizado, em certa medida, num paralelismo com o observado por Sousa (2015), no que respeita ao facto de Ramos diferentes possuírem diferentes tipos de cultura, e por Costa (2014), em que a cultura organizacional de uma organização é formada e partilhada pelos seus elementos –, levanta-se a hipótese (**H1**): *Existem diferenças entre a cultura organizacional da AFA e a do CFMTFA.*

Na AFA existem “1 + 2” grandes tipologias de alunos, futuros oficiais dos QP da FA. São eles, os que:

- Após o secundário, e na sua maioria provindos diretamente do meio civil, frequentam um curso de mestrado em aeronáutica militar (CMAM) nas especialidades de piloto-aviador, administração aeronáutica, engenharia (aeródromos, aeronáutica ou eletrotécnica) ou medicina;

- Em grande parte já sendo ou tendo sido militares (categorias de oficiais, sargentos ou praças), com uma formação de entrada inicial no CFMTFA, atendem, no presente, a uma formação de curta duração com vista a integrar os QP:

- De um ano, no caso do Estágio Técnico-Militar (ETM);
- De um semestre, no caso do Curso de Integração nos Quadros Especiais de Técnicos de Saúde (CIQETS).

Apesar destes 1+2 grupos se encontrarem no mesmo meio (AFA), considerando as suas diferentes origens militares, os seus diferentes tempos de formação, os seus diferentes períodos de permanência na AFA, entre outras particularidades, o acima referido por Hofstede (1997) e as evidências encontradas por Fachada (2002) – de que os alunos com algum histórico militar propendem a ser mais sensíveis a mudanças de rotina, e o facto de terem já algum grau de socialização/aculturação à FA não devia ser visto como um fator que, *ab- initio*, se

revestia como uma significativa mais-valia no seu processo de enquadramento num estabelecimento de ensino superior militar –, levanta-se a **H2**: *Existem diferenças entre as culturas organizacionais do CMAM, ETM e CIQETS.*

Segundo Schein (2010, p.3), o “[...] processo dinâmico de criação e gestão da cultura são a essência da liderança e fazem perceber que a liderança e a cultura são dois lados da mesma moeda.”

Evans e Ward (2007) aditam que a liderança tem impacto na cultura de uma organização, o que, por sua vez, também surte impacto no estilo de liderança, sendo identificados como líderes capazes aqueles que possuem um forte conhecimento da cultura.

Posto isto, afigura-se pertinente perceber a **H3**: *Existem diferenças entre os estilos de liderança desenvolvidos na AFA e no CFMTFA.*

Tendo por base a investigação de Fachada (2002, p.93), que encontrou diferenças na forma de entender a liderança pelos alunos de dois estabelecimentos militares de ensino superior da Força Aérea (AFA e ESTMA) – pese embora comungarem um mesmo espaço geográfico, alguns docentes, conteúdos programáticos e rotinas da vida militar (presença conjunta em situação de parada militar, cerimónias, etc.) –, levanta-se a **H4**: *Existem diferenças entre os estilos de liderança do CMAM, ETM e CIQETS.*

Segundo Hofstede (1997), existem cinco dimensões para a cultura nacional, sendo uma delas a *Masculinidade versus feminilidade*, referida em cima, na qual a primeira remete para valores masculinos e papéis sociais definidos relativamente ao género, e a segunda refere sociedades em que os papéis sociais são sobrepostos e equivalentes nos dois géneros. Neste âmbito, levanta-se a **H5**: *Existem diferenças de cultura e de liderança entre o género Masculino e Feminino.*

Por último, Barreto *et al.*, (2012) advogaram a propensão para, em organizações de grandes dimensões, como é o caso da FA, formarem-se

subculturas, definidas, p.ex., pela localização geográfica ou tipo de trabalho, a fim de colmatar problemas/situações que certos membros encontram no decurso do seu trabalho. O que aliado ao acima referido da cultura e liderança serem “dois lados da mesma moeda” (Schein, 2010, p.3), faz levantar a **H6: *Existem diferenças de cultura e de liderança entre as especialidades.***

3 Metodologia

Neste capítulo serão apresentados o desenho da pesquisa, a caracterização da amostra, o procedimento e a descrição dos instrumentos utilizados.

3.1 Desenho da Pesquisa

O presente estudo alicerça numa estratégia quantitativa, associada a um raciocínio hipotético-dedutivo (Sampieri *et al.*, 2006).

3.2 Método

3.2.1 Respondentes e Procedimento.

Respondentes. A amostra é constituída por 173 alunos-militares, futuros oficiais da FA, na sua maioria do género masculino (76%), a receber formação em dois estabelecimentos de ensino, AFA (CMAM+ETM+CIQETS; n = 135) e CFMTFA (CFO; n = 38) (Figura 6).

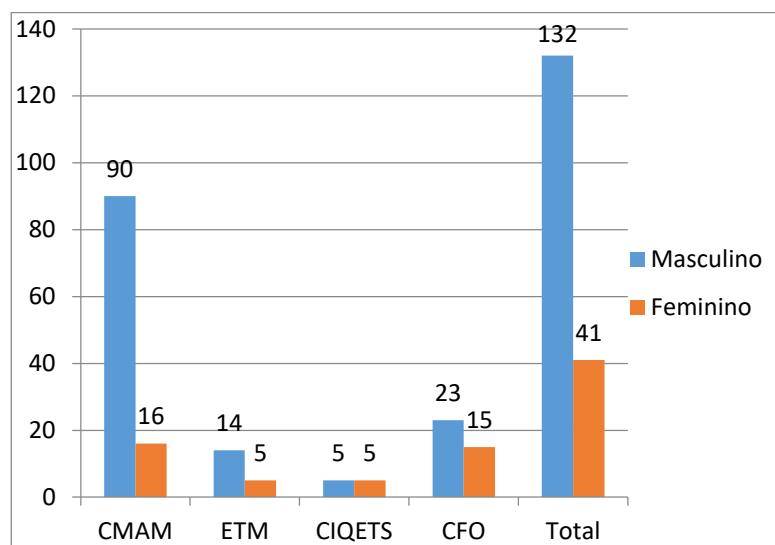


Figura 6 – Caracterização da amostra

As especialidades com maior e menor número de respondentes são (Tabela 2): na AFA, PILAV ($n=53 \cong 30,6\%$ do total da amostra) e MED ($n=3 \cong 1,7\%$); no CFMTFA, Apoio ($n=21 \cong 12,1\%$) e Manutenção ($n=3 \cong 1,7\%$)².

Tabela 4 – Respondentes/área de especialidade

		Frequência	Porcentagem
CMAM	PILAV	53	30,6%
	Engenharia	34	19,7%
	ADMAER	16	9,3%
	MED	3	1,7%
ETM	Apoio	7	4,1%
	Manutenção	4	2,3%
	Operações	7	4,1%
CIQETS	TS	10	5,8%
CFO	Apoio	21	12,1%
	Manutenção	3	1,7%
	Operações	13	7,5%

Procedimento. Obtidas as devidas autorizações das chefias militares, os questionários foram apresentados aos potenciais respondentes de forma digital (através do Google Forms), entre 15JAN-24FEV2018. Um intervalo de tempo propositalmente curto, para obviar potenciais variáveis estranhas associadas a alguma eventual mudança organizacional, e em data posterior à obtenção de alguma formação em liderança.

3.2.2 Instrumentos de Medida

Foi utilizado um questionário composto por três partes (Anexo A). A primeira relacionada com os dados sociodemográficos dos respondentes; a segunda referente à cultura organizacional, e a terceira concernente ao estilo de liderança.

Cultura organizacional. Foi utilizada a versão traduzida e validada para o contexto português de Machado (2002) do Questionário de Avaliação da Cultura

² No presente estudo, e para otimizar a análise, discussão e conclusões, optou-se por seguir o agrupamento das especialidades em quatro grandes áreas: Engenharias (ENGAER, ENGEL e ENGAED), Apoio (TPAA, TINF, TABST e Jurista), Manutenção (TAMEQ, RHL, TMMA, TMI e TMMT) e Operações (TOCART, TOPS, TOCC, TOMET e TODCI).

Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI) de Quinn e Cameron (2006), constituída por 24 questões, correspondentes a seis áreas organizacionais (Tabela 5).

Tabela 5 – Seis áreas organizacionais do OCAI

Área organizacional	Operacionalização	Questões
<i>Características dominantes da organização</i>	Perceção dos indivíduos quanto ao seu local de trabalho	1-4
<i>Liderança organizacional</i>	Perceção dos indivíduos quanto à liderança a que são sujeitos na organização, por exemplo, mais voltada para as pessoas ou para os resultados	5-8
<i>Gestão dos colaboradores</i>	Tipo de gestão na organização, se mais voltada para o grupo ou para o indivíduo	9-12
<i>Espírito de grupo</i>	União do grupo, confiança ou regras e procedimentos	13-16
<i>Estratégia para o futuro</i>		17-20
<i>Critérios de sucesso</i>	Tipo de definição de sucesso para a organização, com desenvolvimento dos recursos humanos ou com a obtenção de resultados	21-24

Fonte: Adaptado a partir de Machado (2002, pp. 62-63).

Mediante um diferente agrupamento de questões, o OCAI permite também identificar os quatro tipos de cultura organizacional supra analisados, designadamente, Cultura: de Clã (1,5,9,13,17 e 23), Adocrática (2,6,10,14,18 e 24), Hierárquica (4,8,12,16,20 e 26) e de Mercado (3,7,11,15,19 e 25).

Cada questão é avaliada numa escala de Likert com cinco pontos: (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*, sendo que o *score* de cada fator corresponde à média simples do conjunto de itens. Na sua adaptação para português, Machado (2002) apresentou os seguintes índices de fidelidade (Alfa de Cronbach): Clã ($\alpha = 0,74$), Adocrática ($\alpha = 0,79$), Hierárquica ($\alpha = 0,71$) e de Mercado ($\alpha = 0,73$).

Liderança. Foi utilizada a versão traduzida para português e validada para o contexto brasileiro por Marques *et al.* (2007) do *Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ Form 6S)* de Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009), constituída por 21 questões, destinadas a identificar os diferentes tipos de liderança

apresentados na Tabela 6. Marques *et al.* (2007), apresentaram os índices de fidelidade (*Alfa de Cronbach*): relativos a cinco fatores: influência idealizada ($\alpha = 0,75$), motivação inspiracional ($\alpha = 0,54$), estimulação intelectual ($\alpha = 0,75$), liderança transacional ($\alpha = 0,73$) e Laissez-faire ($\alpha = 0,67$).

Tabela 6 – Tipos de liderança avaliados no MLQ

Tipos de liderança		Operacionalização	Questões
Transformacional	Influência idealizada (II)	Grau em que o líder possui a confiança e o respeito dos liderados.	1, 8 e 15
	Motivação inspiracional (MI)	Grau em que o líder ajuda os liderados a focarem-se no seu trabalho, usando imagens e visões apelativas, e fazendo com que sintam que o seu trabalho é significativo.	2, 9 e 16
	Estimulação intelectual (EI)	Grau em que o líder encoraja e motiva os liderados a serem criativos, e cria um ambiente tolerante em situações extremas.	3, 10 e 17
	Consideração individualizada (CI)	Grau em que o líder demonstra interesse pelo bem-estar dos subordinados, atribui projetos conforme as suas competências e presta aqueles que estão menos envolvidos no grupo,	4, 11 e 18
Transacional	Recompensa contingente (RCt)	Grau em que o líder enfatiza as recompensas que podem ser alcançadas pelos liderados se estes cumprirem os objetivos.	5, 12 e 19
	Gerenciamento por exceção (GE)	Forma como o líder transmite os requisitos do trabalho a efetuar e se o líder refere o seu grau de satisfação para com os subordinados	6, 13 e 20
<i>Laissez-faire (LF)</i>		Líder que requer pouco dos liderados e fica satisfeito em deixar o trabalho fluir normalmente, sem ter que interferir no mesmo	7, 14 e 21

Fonte: Adaptado a partir de Marques *et al.* (2007, p. 4-7).

Cada questão é avaliada numa escala de Likert com cinco pontos: (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*. O score de cada fator corresponde à média simples do conjunto de itens respetivos.

3.2.3 Técnicas de Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi efetuado com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.0.

4 Análise dos Resultados

Neste capítulo será apresentado o estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos, seguido pela análise descritiva e testes de diferenças de médias.

4.1 Qualidades Psicométricas dos Instrumentos

Nesta seção serão apresentadas as análises de fiabilidade, fatorial e de sensibilidade dos instrumentos de medida da cultura organizacional e da liderança.

4.1.1 Estudo e validação do Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo sete fatores (7F), que explicam 66% da variância total (ver Anexo B, Quadro B-1) e obtendo um KMO de 0,85 (Tabela 7), classificado como Bom de acordo com o Marôco (2014, p. 477).

Tabela 7 – Análise Fatorial OCAI

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,853	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1671,631
	df	276
	Sig.	0,000

A análise fatorial foi repetida e foi forçada a quatro fatores tal como previsto no instrumento original, não tendo obtido contudo qualquer consistência teórica (agrupamento correto nos fatores), nem qualquer sugestão de eliminação de itens, dados que todos apresentaram comunalidades e *factor loadings* $\geq 0,4$.

Desta forma, para o efeito deste estudo, foram calculadas as médias simples para os fatores propostos por Cameron e Quinn (2006).

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores Alfa de Cronbach, à luz da categorização de Hill e Hill (2002) – coeficiente razoável quando situado no [0,7 ; 0,8[; bom, no [0,8 ; 0,9[; e excelente, se $\geq 0,9$ –, os fatores Culturas de Clã e Adocrática encontram-se no intervalo razoável (respetivamente, $\alpha=0,767$ e $\alpha=0,775$), e os restantes um pouco abaixo do razoável (Cultura Hierárquica, $\alpha=0,651$ e Cultura de Mercado, $\alpha=0,682$) (Tabela 8). Tendo por base a análise da correlação item-total, todos os itens contribuem consideravelmente para os fatores considerados, não sendo sugerido a eliminação de nenhum dos itens.

Tabela 8 – Alfa de Cronbach dos quatro fatores de cultura

Fator	Itens	α
Cultura Clã	1, 5, 9, 13, 17 e 23	0,767
Cultura Adocrática	2, 6, 10, 14, 18 e 24	0,775
Cultura Hierárquica	4, 8, 12, 16, 20 e 26	0,651
Cultura Mercado	3, 7, 11, 15, 19 e 25	0,682

Análise de sensibilidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov registou um *p-value* $<0,05$ em todos os 4F da cultura organizacional (Tabela 9), indicador de uma distribuição não-normal conforme Marôco (2014): se *p-value* $\geq 0,05$, a distribuição é normal; se *p-value* $<0,05$, a distribuição é não-normal.

Tabela 9 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

	Clã	Adocrático	Hierárquica	Mercado
N	173	173	173	173
Estatística de teste	0,094	0,104	0,124	0,107
Significância Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	,000

Sendo a distribuição não-normal, é necessário analisar os coeficientes de assimetria³ e de achatamento (curtose)⁴ para os 4F.

³ Quando coeficiente de assimetria é: <0 , esta é negativa; >0 , é positiva; $=0$ ou próximo de zero, é simétrica (Marôco, 2014).

⁴ Quando coeficiente do achatamento é: >0 , a distribuição com forma pontiaguda denomina-se leptocúrtica; <0 , a forma achatada denomina-se platicúrtica; próximos de zero (assumindo-se como próximo de 0 os valores compreendidos entre $-0,5$ e $+0,5$), a distribuição descreve uma forma intermédia denominada mesocúrtica (Marôco, 2014).

Relativamente ao coeficiente de assimetria (Tabela 10), todos os tipos de cultura registaram um valor inferior a -0,5, qualificando a distribuição como assimétrica negativa (cultura de Clã = -3,57; cultura Adocrática = -2,59; Hierárquica = -3,89; cultura de Mercado = -3,77). Quanto ao coeficiente de achatamento, este foi superior a 0,5 nas culturas de Clã (3,57), Hierárquica (10,13), cultura Adocrática (1,62) e de Mercado (1,96), qualificando a distribuição destes quatro fatores como tendencialmente leptocúrtica.

Tabela 10 – Assimetria e Curtose

	Assimetria	Curtose
Clã	-3,58	3,57
Adocrático	-2,59	1,62
Hierárquico	-3,89	10,13
Mercado	-3,77	1,92
II	-0,53	-0,99
MI	-0,28	0,98
EI	-0,43	-0,60
CI	-0,68	-0,32
RCt	-0,98	0,56
GE	0,02	-1,63
Laissez-Faire	0,08	1,36
Transformacional	0,25	0,77
Transacional	0,42	-0,44

4.1.2 Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ Form 6S)

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo seis fatores, que explicam 62% da variância total (ver Anexo B, Quadro B-2) e obtendo um KMO de 0,84 (Tabela 11), classificado como *Bom* de acordo com Marôco (2014, p. 477).

Tabela 11 - Análise Fatorial

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,836
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1161,561
	df	210
	Sig.	,000

A análise fatorial foi repetida e foi forçada a sete fatores, tal como previsto no instrumento original, não tendo obtido contudo qualquer consistência teórica (agrupamento correto nos fatores), nem qualquer sugestão de eliminação de itens, dados que todos apresentaram comunalidades e *factor loadings* $\geq 0,4$.

Desta forma, para o efeito deste estudo, foram calculadas as médias simples para os fatores originais propostos por Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009).

Análise de fiabilidade. Das três escalas de liderança (Tabela 12), apenas a Transformacional se encontra dentro do intervalo desejável de $\alpha \geq 0,7$, situando-se as restantes abaixo deste. No caso dos fatores, apenas a c e a *Estimulação intelectual* se encontram dentro do valor desejável. Tendo por base a análise da correlação item-total, todos os itens contribuem consideravelmente para os fatores considerados, não sendo sugerido a eliminação de nenhum dos itens.

Tabela 12 - Alfa de Cronbach dos fatores e dimensões de liderança

Liderança	Fator	α
Transformacional		0,864
	II	0,715
	MI	0,466
	EI	0,771
	CI	0,528
Transacional		0,649
	RCt	0,487
	GE	0,410
Laissez-Faire		0,487

Análise de sensibilidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou $p\text{-value} \geq 0,05$ na escala de liderança transformacional, e $p\text{-value} < 0,05$ nas restantes (Tabelas 13 e 14), concluindo-se que a distribuição é normal apenas na liderança transformacional, e não-normal nas restantes.

Tabela 13 - Teste de Kolmogorov-Smirnov (tipos de liderança)

	Transformacional	Transacional	<i>Laissez-faire</i>
N	173	173	173
Estatística de teste	0,061	0,101	0,137
Significância Sig. (2 extremidades)	,200	,000	,000

Tabela 14 - Teste de Kolmogorov-Smirnov (fatores)

	II	MI	EI	CI	RCt	GE
N	173	173	173	173	173	173
Estatística de teste	0,177	0,144	0,132	0,195	0,175	0,154
Significância Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Da análise dos coeficientes de assimetria e de achatamento, os fatores II, MI, EI, CI e RCt registaram uma distribuição assimétrica negativa, e os restantes uma assimétrica positiva. Quanto ao coeficiente de achatamento, os fatores II, EI, CI, GE e TRS seguem uma distribuição tendencialmente platicúrtica, e os restantes, uma tendencialmente leptocúrtica.

4.2 Análise Descritiva

Neste âmbito, apresentam-se as estatísticas descritivas para a cultura e liderança.

Cultura Organizacional. A Cultura Hierárquica (Tabela 15) é a que apresenta a média mais elevada ($M=3,62$; $DP=0,50$).

Tabela 15 – Estatística descritiva_cultura

	N	Estatística descritiva			
		Min.	Max.	Média	Desvio-padrão
Clã	173	1,00	5,00	3,56	0,62
Adocrático	173	1,00	5,00	3,23	0,64
Hierárquica	173	1,00	5,00	3,62	0,50
Mercado	173	1,00	4,33	3,20	0,58

Liderança. A Liderança transacional é a que apresenta a média mais elevada (M=3,85 ; DP=0,43) e, entre os fatores, é a *Influência idealizada* a que apresenta a média mais elevada (M=3,98 ; DP=0,52) (Tabela 16).

Tabela 16 – Estatística descritiva_liderança

	N	Estatística descritiva			
		Min.	Max.	Média	Desvio-padrão
II	173	2,67	5,00	3,98	0,52
MI	173	2,33	5,00	3,69	0,50
EI	173	1,67	5,00	3,67	0,64
CI	173	2,67	5,00	3,97	0,52
RCt	173	2,33	5,00	3,79	0,52
GE	173	2,67	5,00	3,91	0,49
Laissez_faire	173	1,00	4,67	3,00	0,60
Transf.	173	2,50	5,00	3,83	0,45
Transac.	173	2,83	5,00	3,85	0,43

4.3 Testes de Diferenças de Médias

No estudo de diferenças de médias, consideram-se como significativas as diferenças entre os grupos associadas a um $p\text{-value} \leq 0,05$ (Marôco, 2014).

4.3.1 Cultura Organizacional

Análise t-Student. Registaram-se como significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as diferenças de médias entre a AFA e o CFMTFA na cultura de Mercado (Tabela 17).

Tabela 17 – T-student para a cultura na AFA e no CFMTFA

Local da formação	N	Média	Desvio padrão	Sig. (2 extremidades)
Clã	AFA	135	3,56	0,61
	CFMTFA	38	3,59	0,65
Adocrático	AFA	135	3,27	0,62
	CFMTFA	38	3,13	0,69
Hierárquica	AFA	135	3,62	0,51
	CFMTFA	38	3,63	0,46
Mercado**	AFA	135	3,29	0,54
	CFMTFA	38	2,89	0,6

* $\leq 0,05$; **0.01

Embora não significativas, registam-se ainda diferenças de cultura entre a AFA e o CFMTFA, ao nível da Cultura Adocrática (Figura 7).

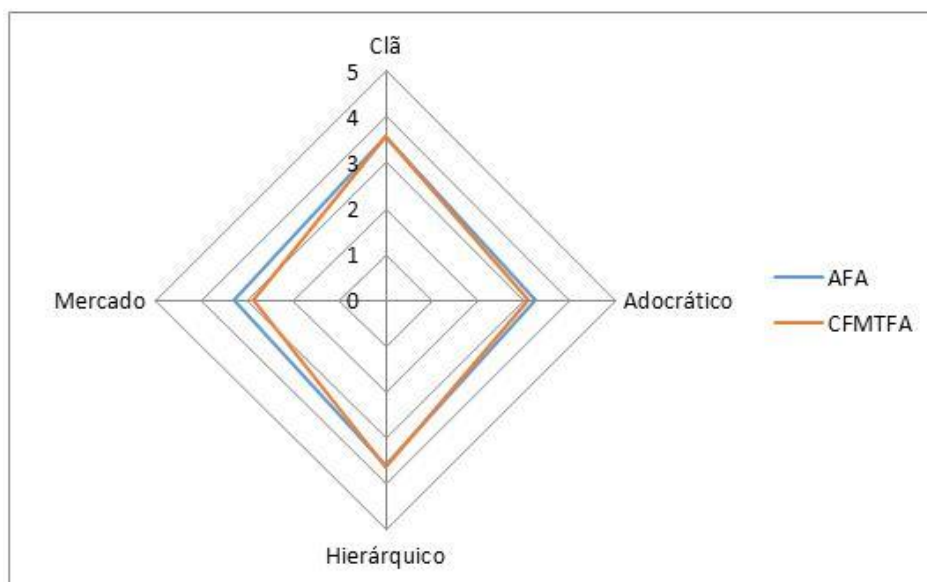


Figura 7 - Modelo dos Valores Contrastantes AFA vs CFMTFA

Através da Tabela 18 e Figura 8, verifica-se a existência de diferenças entre os dois géneros na cultura de Mercado, com o género masculino a apresentar uma média significativamente superior ($p\text{-value} \leq 0,01$).

Tabela 18 – *T-student* para Cultura organizacional versus género

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Sig. (2 extremidades)
Mercado**	Masculino	132	3,27	0,56	0,01
	Feminino	41	3,00	0,6	

* ≤ 0.05 ; **0.01

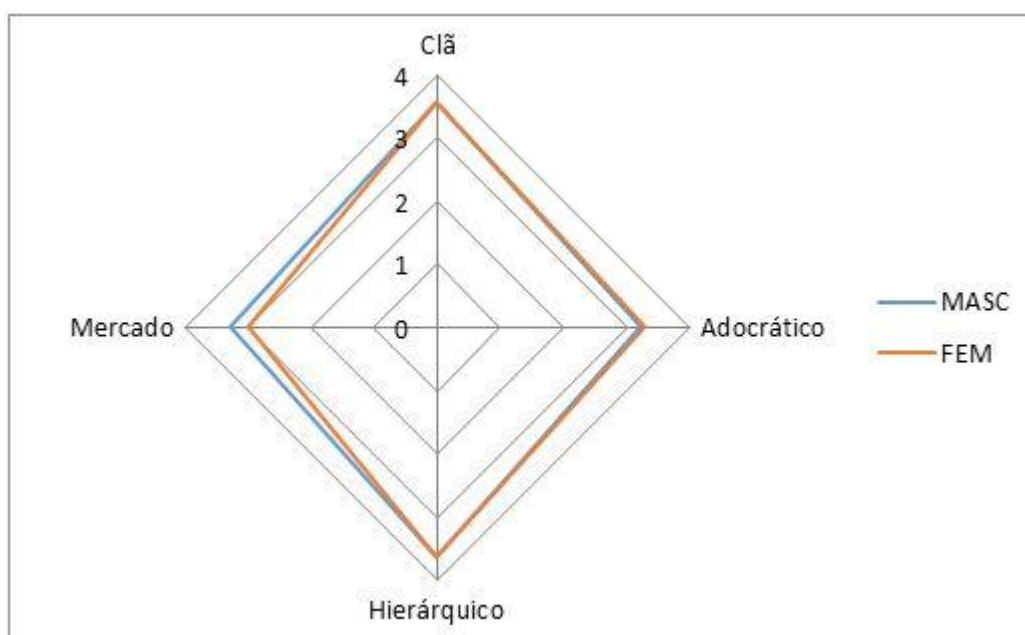


Figura 8 - Modelo dos Valores Contrastantes referente ao género

Análise ANCOVA. Considerando o género feminino presente no CFMTFA afigura-se com um quantitativo bastante superior ao CMAM, testou-se o efeito do género ao nível das diferenças existentes na Cultura de Mercado entre os dois estabelecimentos de ensino (Tabela 19), verificando-se o género

masculino apresenta um valor médio relativo a este tipo de Cultura tendencialmente superior ao feminino.

Tabela 19 – Média para a cultura de Mercado/Género

Local da formação	Género	Média	Std. Deviation	N
AFA	Masculino	3,33	0,53	109
	Feminino	3,12	0,57	26
	Total	3,29	0,54	135
CFMTFA	Masculino	2,95	0,61	23
	Feminino	2,78	0,59	15
	Total	2,89	0,60	38
Total	Masculino	3,27	0,56	132
	Feminino	3,00	0,60	41
	Total	3,20	0,58	173

Ao testar o efeito da covariável Género (Tabela 20), verificou-se que esta afeta significativamente a média obtida na Cultura de Mercado, apenas no CFMTFA ($p\text{-value}\leq 0,05$).

Tabela 20 – Efeito do Género na variável cultura de mercado

Paramêtros	B	t	Sig.
Intercepto	3,44	25,81	0,00
[Local formação = AFA*Género]	-0,13	-0,124	0,21
[Local formação = CFMTFA*Género]	0,19	-3,571	0,00

Ao testar o efeito da covariável Género, verifica-se que esta afeta significativamente a média obtida na Cultura de Mercado, embora isso só aconteça no CFMTFA ($p\text{-value}\leq 0,05$).

Análise ANOVA e teste *post-hoc* HSD de Tukey. A ANOVA revelou a existência de diferenças significativas nos quatro tipos de cultura ($p\text{-value}\leq 0,05$). Através do teste de comparação múltipla de médias (*post-hoc* HSD de Tukey), revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$; ver Anexo B, Quadro B-3) as diferenças de médias, no caso da Cultura: de Clã, entre CMAM-CIQETS⁵, ETM-CIQETS, e CFO-CIQETS; Adocrática, entre CMAM-CIQETS; Hierárquica, entre CMAM-CIQETS, e CFO-CIQETS; de Mercado, entre CMAM-CIQETS, e CMAM-CFO (Tabela 21).

Tabela 21 – Diferenças de média (*post-hoc* HSD de Tukey) intra-cultura

		Média	Desvio Padrão
Clã	CMAM	3,65	0,56
	ETM	3,50	0,29
	CIQETS	2,78	0,95
	CFO	3,59	0,65
Adocrático	CMAM	3,34	0,59
	ETM	3,17	0,40
	CIQETS	2,72	0,92
	CFO	3,13	0,69
Hierárquica	CMAM	3,68	0,46
	ETM	3,53	0,34
	CIQETS	3,17	0,96
	CFO	3,63	0,47
Mercado	CMAM	3,36	0,49
	ETM	3,17	0,54
	CIQETS	2,88	0,84
	CFO	2,89	0,61

Da análise intra-AFA (Tabela 22), e com exceção do 5.^o ano, todos os tipos de cultura no CMAM tendem a diminuir à medida que o tempo na AFA vai aumentando. Complementarmente, revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$; ver Anexo B, Quadro B-4) as diferenças de médias, no caso da

⁵ Este sub-grupo apresenta $n < 15$, pelo que seria recomendável utilizar um teste não-paramétrico (Kruskall-Wallis). No entanto, considerando que apenas o sub-grupo CIQETS apresenta $n < 15$, e que os testes não-paramétricos não são tão potentes como os paramétricos, optou-se por manter a utilização de últimos, seguindo, p.ex., Marôco (2014, pp. 301-302).

cultura: de Clã , entre o 1.º ano e o 3.º ano, 4.º ano e CIQETS, e entre os CIQETS e o 2.º ano, o 3.º ano, o 5.º ano e o ETM; Adocrática, entre o 1.º ano e o 3.º ano, 4.º ano e CIQETS e entre o 2.º ano e os CIQETS; Hierárquica, entre o 1.º ano e o 3.º ano e entre o CIQETS e o 1.º ano e 2.º ano; de Mercado, entre o 1.º ano e o 3.º ano, 4.ºano e CIQETS e entre o 2.º ano e o 3.º ano, 4.º ano e CIQETS.Seguidamente, foram estudadas as diferenças de médias entre as diversas especialidades presentes na AFA e no CFMTFA.

Tabela 22 – Diferenças de média (*post-hoc* HSD de Tukey) intra-AFA

		Média	Desvio Padrão
Clã	1.º ano	3,90	0,42
	2.º ano	3,65	0,56
	3.º ano	3,38	0,75
	4.º ano	3,39	0,60
	5.º ano	3,71	0,31
	ETM	3,5	0,29
	CIQETS	2,78	0,96
	Adocrático	1.º ano	3,64
2.º ano		3,41	0,69
3.º ano		3,04	0,76
4.º ano		3,05	0,39
5.º ano		3,28	0,37
ETM		3,17	0,40
CIQETS		2,72	0,92
Hierárquica		1.º ano	3,86
	2.º ano	3,79	0,52
	3.º ano	3,46	0,54
	4.º ano	3,45	0,35
	5.º ano	3,67	0,30
	ETM	3,53	0,34
	CIQETS	3,17	0,96
	Mercado	1.º ano	3,56
2.º ano		3,53	0,48
3.º ano		3,04	0,58
4.º ano		3	0,46
5.º ano		3,41	0,36
ETM		3,17	0,54
CIQETS		2,88	0,84

Quanto às especialidades (Tabela 23), revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$; ver Anexo B, Quadro B-5) as diferenças, ao nível da cultura: de Clã, entre os TS e todas as outras especialidades; Hierárquica, entre ADMAER-TS; de Mercado, entre PILAV-Apoio, ADMAER-TS, e Apoio-Operações.

Tabela 23 – Diferenças de média/área de especialidade (teste *post-hoc* HSD de Tukey)

		Média	Desvio padrão
Clã	PILAV	3,68	0,57
	Engenharia	3,58	0,55
	ADMAER	3,59	0,59
	MED	3,94	0,38
	TS	2,78	0,95
	Apoio	3,51	0,57
	Manutenção	3,71	0,50
	Operações	3,52	0,56
Hierárquica	PILAV	3,62	0,46
	Engenharia	3,64	0,44
	ADMAER	3,87	0,42
	MED	4,11	0,50
	TS	3,16	0,95
	Apoio	3,57	0,42
	Manutenção	3,69	0,40
	Operações	3,54	0,45
Mercado	PILAV	3,34	0,51
	Engenharia	3,23	0,45
	ADMAER	3,57	0,40
	MED	3,83	0,60
	TS	2,88	0,83
	Apoio	2,84	0,51
	Manutenção	3,30	0,66
	Operações	2,96	0,59

4.3.2 Liderança

Análise t-Student. Revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$) as diferenças de médias entre AFA-CFMTFA na EI e no LF, e como tipo de liderança que mais caracteriza: a AFA, a Transacional, e o CFMTFA, a Transformacional (Tabela 24).

Tabela 24 – Diferença de médias (*t-student*) entre AFA e CFMTFA

	Local da formação	Média	Desvio padrão	Sig. (2 extremidades)
EI *	AFA	3,73	0,60	0,013
	CFMTFA	3,44	0,72	
Laissez-faire *	AFA	3,05	0,59	0,046
	CFMTFA	2,82	0,60	
Transformacional	AFA	3,84	0,43	0,344
	CFMTFA	3,76	0,51	
Transacional	AFA	3,88	0,40	0,161
	CFMTFA	3,76	0,53	

* $\leq 0,05$; **0.01

No caso do estudo de diferenças de médias entre género (Tabela 25), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os géneros ($p\text{-value} > 0,05$).

Tabela 25 – Diferença de médias (*t-student*) ao nível do género

	Género	Média	Desvio padrão	Sig. (2 extremidades)
II	Masculino	4,02	0,51	0,088
	Feminino	3,86	0,54	
MI	Masculino	3,7	0,48	0,774
	Feminino	3,67	0,57	
EI	Masculino	3,69	0,63	0,515
	Feminino	3,61	0,68	
CI	Masculino	3,97	0,51	0,997
	Feminino	3,97	0,57	

RCt	Masculino	3,79	0,53	0,942
	Feminino	3,8	0,51	
GE	Masculino	3,91	0,50	0,862
	Feminino	3,9	0,46	
<i>Laissez-faire</i>	Masculino	3,04	0,59	0,089
	Feminino	2,86	0,60	
Transformacional	Masculino	3,84	0,43	0,419
	Feminino	3,78	0,50	
Transacional	Masculino	3,85	0,43	0,963
	Feminino	3,85	0,44	

Complementarmente, quer para o género masculino quer para o feminino, o estilo de liderança dominante é o Transacional.

Análise ANOVA e teste *post-hoc* HSD de Tukey. Através da análise da Tabela 26 e do Anexo B, Quadro B-6 (teste *post-hoc*), verifica-se que não existem diferenças significativas ($p\text{-value} > 0,05$) entre os grupos, no que respeita à liderança.

Tabela 26 – Diferenças de média (*post-hoc* HSD de Tukey) entre CMAM, ETM, CIQETS e CFO/estilo de liderança

		Média	Desvio padrão
<i>Laissez-faire</i>	CMAM	3,03	0,61
	ETM	3,01	0,58
	CIQETS	3,30	0,36
	CFO	2,82	0,60
	Total	3,00	0,60
Transformacional	CMAM	3,86	0,44
	ETM	3,74	0,38
	CIQETS	3,83	0,41
	CFO	3,76	0,51
	Total	3,83	0,45
Transacional	CMAM	3,90	0,39
	ETM	3,70	0,43
	CIQETS	3,93	0,43
	CFO	3,76	0,53
	Total	3,85	0,43

A ANOVA revelou a existência de diferenças significativas entre os vários anos de curso intra-AFA apenas nas dimensões CI, RCt, GE e Transacional ($p\text{-value}>0,05$; ver Anexo B, Quadro B-7). A comparação múltipla de médias foi efetuada apenas para as variáveis acima descritas. De entre os valores médios apresentados (Tabela 27), revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$) as diferenças entre: 1.º-3.º anos relativamente à CI; 1.º e 3.º e 4.º anos relativamente à RCt; 1.º ano-ETM relativamente ao GE. No que respeita aos estilos de liderança, apenas o transacional apresentou diferenças significativas entre 1.º-3.º anos e ETM-1.º ano.

Tabela 27 – Diferenças de média (*post-hoc* HSD de Tukey) intra-AFA

		Média	Desvio padrão
CI	1.º ano	4,20	0,46
	2.º ano	4,07	0,48
	3.º ano	3,64	0,62
	4.º ano	3,76	0,61
	5.º ano	3,98	0,35
	ETM	3,89	0,45
	CIQETS	3,96	0,42
	RCt	1.º ano	4,04
2.º ano		3,96	0,53
3.º ano		3,59	0,40
4.º ano		3,54	0,46
5.º ano		3,72	0,43
ETM		3,68	0,47
CIQETS		4,00	0,41
GE		1.º ano	4,13
	2.º ano	4,04	0,47
	3.º ano	3,77	0,33
	4.º ano	3,92	0,54
	5.º ano	3,98	0,54
	ETM	3,71	0,47
	CIQETS	3,86	0,52
	Transacional	1.º ano	4,08
2.º ano		4,00	0,43
3.º ano		3,68	0,32

4.º ano	3,73	0,31
5.º ano	3,85	0,40
ETM	3,70	0,43
CIQETS	3,93	0,43

Quanto a áreas de especialidade, apenas se revelaram como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$; ver Anexo B, Quadro B-8) as diferenças entre ADMAER-Apoio, no caso do *Laissez-faire* (Tabela 28), apresentando-se como tipo de liderança dominante, nas especialidades PILAV, Engenharia, ADMAER, TS e Apoio, a Transacional, e nas restantes especialidades, a Transformacional.

Tabela 28 – Diferenças de média (teste *post-hoc* HSD de Tukey) por áreas de especialidade

		Média	Desvio padrão
<i>Laissez-faire</i>	PILAV	3,00	0,58
	Engenharia	2,98	0,55
	ADMAER	3,27	0,79
	MED	2,88	0,69
	TS	3,3	0,36
	Apoio	2,66	0,58
	Manutenção	3,14	0,83
	Operações	3,03	0,40
	Total	2,99	0,60
Transformacional	PILAV	3,92	0,41
	Engenharia	3,75	0,40
	ADMAER	3,86	0,58
	MED	4,27	0,45
	TS	3,83	0,41
	Apoio	3,74	0,39
	Manutenção	3,66	0,46
	Operações	3,79	0,59
	Total	3,82	0,45
Transacional	PILAV	3,93	0,38
	Engenharia	3,83	0,37
	ADMAER	3,94	0,47

MED	4,05	0,25
TS	3,93	0,43
Apoio	3,73	0,43
Manutenção	3,78	0,46
Operações	3,70	0,61
Total	3,85	0,43

4.4 Análise de Correlações

Na análise da Tabela 29, observam-se correlações significativas entre todas as variáveis da cultura e da liderança, sendo as relações mais fortes entre a liderança *Laissez-faire* e a Cultura Adocrática ($r=0,405$, $p\leq 0,01$), e entre a liderança Transformacional e a Cultura Hierárquica ($r=0,398$, $p\leq 0,01$).

Tabela 29 – Correlação de Pearson entre cultura organizacional e liderança

	Clã	Adocrático	Hierárquica	Mercado
II	0,339**	0,252**	0,354**	0,224**
MI	0,310**	0,253**	0,333**	0,184*
EI	0,186*	0,171*	0,273**	0,222**
CI	0,386**	0,248**	0,378**	0,215**
RCt	0,301**	0,242**	0,387**	0,245**
GE	0,211**	0,175*	0,209**	0,174*
<i>Laissez-faire</i>	0,272**	0,405**	0,295**	0,435**
Transformacional	0,360**	0,273**	0,398**	0,255**
Transacional	0,298**	0,243**	0,350**	0,246**

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

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

5 Discussão de Resultados

A discussão dos resultados centra-se fundamentalmente no estudo das seis hipóteses, apresentando-se, de uma forma sucinta e imediata (Tabela 30) o resumo da sua confirmação ou refutação.

Tabela 30 – Resumo do teste de hipóteses

Hipótese	Validação
H1	Confirmada
H2	Confirmada
H3	Parcialmente confirmada
H4	Refutada
H5	Refutada
H6	Confirmada

A confirmação da H1, *Existem diferenças entre a cultura organizacional da AFA e do CFMTFA*, associa-se à diferença significativa ao nível da Cultura de Mercado, ou seja, num tipo de cultura doutrinariamente descrita como de objetivos, com a AFA a apresentar um valor muito superior ao do CFMTFA. Adicionalmente, também se verificaram diferenças significativas inter-género a cultura de Mercado (com valores superiores no género masculino). Um resultado que vai ao encontro da literatura, relativamente à existência de diferentes culturas em ambientes diferentes – mesmo apesar destes dois estabelecimentos de ensino (AFA e CFMTFA) pertencerem ao mesmo Ramo (FA).

A confirmação da H2, *Existem diferenças entre as culturas organizacionais do CMAM, ETM e CIQETS*, associa-se às diferenças significativas de médias entre CMAM e CIQETS, para todos os tipos de cultura, assim como intra-CMAM. Evidências eventualmente explicadas pelo facto: do maior tempo de permanência dos alunos na AFA repercutir-se na possibilidade de aprofundar os laços de amizade/camaradagem que foram sendo criados ao longo dos dias/semanas/anos (Cultura de Clã), potenciar uma interiorização mais profunda das regras e das normas de conduta vigentes (Cultura

Hierárquica) e permitir uma maior aculturação (Cultura de Mercado); do curso ter um carácter mais científico e tecnológico (Cultura Adocrática).

O 1.º ano foi o que apresentou uma média superior em todos os tipos de cultura, o que poderá ser explicado pelo facto de ser o ano em que mais frequente e intensamente são trabalhados aspetos de aculturação a uma nova realidade, através, p.ex., do perpetuar de tradições (estudo da história da Academia, atribuição de nomes de família, etc.). O CIQETS, pelo contrário, é o grupo que possui valores médios mais baixos em todos os tipos de cultura, talvez devido ao contraditório do referido para o CMAM (o menor tempo de permanência na AFA não facilita a criação de laços tão fortes como os dos alunos do CMAM e até do ETM).

A confirmação desta hipótese vai ao encontro do referido na literatura, em que a aculturação e o nível de cultura de cada elemento varia com o seu tempo de serviço (mesmo no interior do CMAM), dando origem a diferentes (sub)culturas no seio da AFA (Hofstede, 1997; Fachada, 2002).

A confirmação parcial da H3, *Existem diferenças entre os estilos de liderança desenvolvidos na AFA e no CFMTFA*, prende-se com apenas se terem registado diferenças significativas entre AFA e CFMTFA na Estimulação Intelectual e *Laissez-faire*, o que, até certo ponto, pode associar-se ao facto da formação em liderança que é desenvolvida em ambos os estabelecimentos de ensino ter alguns pontos de comunhão. Ainda que de forma apenas parcial, esta evidência vai ao encontro de Schein (2010) e de Evans e Ward (2007), quando referiram que a cultura tem um impacto no estilo de liderança, sendo a liderança um processo dinâmico.

A refutação da H4, *Existem diferenças entre os estilos de liderança do CMAM, ETM e CIQETS*, está eventualmente associada ao facto destes três grupos (intra-AFA), ao partilharem os mesmos comandantes e instrutores, estarem sob uma mesma fonte de influência relativamente ao estilo de liderança. Aparentemente divergente do referido por Fachada (2002) – que encontrou diferenças significativas na forma de entender a liderança entre os alunos de dois estabelecimentos de ensino superior da Força Aérea, a AFA e a ESTMA –, reforça, em boa verdade, a potencial explicação, uma vez que à

data do estudo de Fachada, as supraditas fontes/atores de influências eram pouco, ou nada, partilhados.

A refutação da H5, *Existem diferenças de cultura e de liderança entre o género masculino e feminino*, prende-se com apenas se terem observado diferenças significativas na cultura de Mercado, sendo que as restantes culturas apresentaram valores bastante semelhantes entre si, o mesmo ao nível da liderança. O que talvez se associe ao facto dos dois géneros beneficiarem de uma idêntica formação e percurso militar, originando uma única cultura e similares estilos de liderança. Com exceção da cultura de Mercado, esta refutação, contrasta com o referido por Hofstede (1997), que encontrou diferenças entre masculinidade e feminilidade.

A confirmação da H6, *Existem diferenças de cultura e de liderança entre as especialidades*, traduziu, em concreto, as diferenças significativas entre PILAV e Apoio, e entre Apoio e Operações, no caso da Cultura de Mercado, e o facto dos TS serem a especialidade que apresenta menores valores médios em todas as culturas. Esta realidade dos TS potencialmente associada ao ambiente hospitalar onde estes militares-enfermeiros trabalham quotidianamente, adquirindo, desta forma, uma (sub)cultura, muito específica e necessária para o seu trabalho, mas naturalmente diferente das (sub)culturas das restantes especialidades.

6 Conclusões, implicações práticas, limitações e estudos futuros

No que respeita à PP, “Qual a relação entre a cultura organizacional e a liderança na AFA e no CFMTFA?”, **concluiu-se** que existem diferenças significativas nas duas instituições, permitindo afirmar que a cultura e a liderança variam, mesmo dentro de uma mesma organização. Na cultura organizacional, foi verificada uma maior diferença entre as duas instituições nas Culturas de Mercado e Adocrática. Na liderança, foram encontradas diferenças de estilo entre AFA e CFMTFA, o mesmo não sucedendo intra-AFA, onde não se registaram diferenças significativas entre os três grupos.

No que concerne, em concreto, ao primeiro objetivo desta investigação, *Estudar a cultura dos alunos CMAM, ETM, CIQETS e CFO*, foram observadas diferenças em todos os tipos de cultura. Na de Clã, entre CIQETS e todos os outros grupos, o que pode estar associado à especificidade do seu exercício funcional, militares-enfermeiros em ambiente clínico, naturalmente pautado por um forte sentido “cuidador”, i.e., de preocupação com o bem-estar da pessoa. Na Adocrática, entre CMAM e CIQETS, possivelmente devido ao carácter tendencialmente científico e de investigação dos cursos CMAM, associado também ao primado da inovação. Na Hierárquica, entre CMAM, CFO e CIQETS, com CMAM e CFO a apresentar valores elevados (talvez devido a estes grupos se encontrarem numa fase mais inicial da sua carreira e da sua formação), e CIQETS os valores mais baixos (novamente potencialmente associados ao ambiente clínico das suas funções, pré e pós-curso, levando a uma menor primazia do conceito de hierarquia, face ao de “cuidador”). Na de Mercado, entre CMAM, CFO e CIQETS, indiciando uma maior orientação do CMAM para os objetivos, eventualmente decorrente do facto de estarem a realizar um curso universitário.

Quanto ao segundo objetivo, *Comparar a cultura organizacional e a liderança entre os diversos anos de curso*, o 1.º ano apresentou valores médios de cultura bastante elevados em todos os eixos, possivelmente devido às elevadas exigências de aprendizagem/aculturação em que se encontra (porque tudo é novo, porque confrontados com um célere ritmo de progressão, porque

têm todo um conjunto de tradições para adquirir, etc.). Em relação aos restantes anos, os valores médios da cultura registaram uma diminuição à medida que os anos iam aumentando, com exceção do 5.º ano. Uma diminuição potencialmente explicada pelo facto dos alunos, a partir do 1.º ano, terem um acompanhamento cada vez menos próximo e constante/permanente. Uma exceção (5.º ano), eventualmente associada ao facto destes alunos, encontrando-se numa nova fase académica – pautada por menos aulas, elaboração da dissertação de mestrado, etc. –, constituir-se-ão como uma espécie de (sub)cultura. Os valores mais altos do 4.º ano na Cultura de Clã podem dever-se ao facto deste ser o ano primariamente responsável pelo acompanhamento do 1.º ano, trabalhando muito proximamente dele e tendo que se constituir como um ano de exemplo para os alunos mais novos. No caso da liderança, apenas se registaram diferenças entre o 3.º ano e os restantes anos do CMAM, verificando-se como estilo de liderança dominante o Transaccional.

Relativamente ao terceiro objetivo, *Compreender a relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança* registou-se uma relação forte entre a liderança *Laissez-faire* e a Cultura Adocrática, e entre a liderança Transformacional e a Cultura Hierárquica. Evidências eventualmente explicadas, segundo a literatura, pela propensão da liderança Transformacional ser, hoje em dia, a mais procurada pelos comandantes, cuja ação situa-se entre o cumprimento da missão e a necessidade de motivar/envolver os liderados em prol dos objetivos da organização.

No que ao quarto objetivo, *Identificar diferenças de cultura e de liderança entre os géneros*, verificou-se que tanto o género masculino como o feminino possuem uma cultura tendencialmente Hierárquica, estando ambos também muito próximos de uma cultura de Clã. Talvez devido à condição militar de ambos os géneros, esta tendência para uma cultura Hierárquica pode ser explicada por todas as regras e condutas próprias do meio castrense. O valor mais baixo para a cultura foi registado pelo género feminino na cultura de Mercado e pelo género masculino na cultura Adocrática. Quanto à liderança, os dois géneros também se aproximam dos mesmos estilos, quer ao nível dos

valores mais elevados, na liderança Transacional, quer dos valores mais baixos, na liderança *Laissez-faire*.

Quanto ao quinto, e último objetivo, *Compreender a diferença de cultura e de liderança nas diferentes funções*, observaram-se diferenças em todos os tipos de cultura, com excessão da Adocrática. As diferenças encontradas entre a especialidade TS e as restantes, no caso da Cultura de Clã, devem-se, possivelmente, ao facto destes alunos-militares, comparativamente com os restantes, apenas estarem juntos na AFA durante um curto período de tempo, repercutindo-se num menor número de oportunidades para maturar as relações entre si. Relativamente à liderança, registou-se uma tendência para o estilo Transacional, apresentando apenas MED, Manutenção e Operações um valor superior no Transformacional.

Pelo supradito, o presente estudo – demonstrando, claramente, a existência de diferenças de cultura e de liderança entre os alunos-militares formados pelos dois estabelecimentos de ensino dos futuros oficiais da Força Aérea (AFA e CFMTFA) –, tem como **implicação prática** permitir às chefias militares uma ainda mais aprofundada compreensão desta matéria, para, se/quando decidirem oportuno, tomarem ações no sentido da manutenção ou da uniformização destas diferenças. Manutenção, se considerarem que uns e outros se destinam a diferentes vínculos (QP/RC, respetivamente AFA/CFMTFA). Uniformização, se considerarem que, pese embora a diferença de vínculo, todos serão oficiais da Força Aérea.

Como eventual **limitação**, tem-se o relativamente pequeno número de respondentes, que, ainda assim, correspondeu à quase totalidade da população (em si, com uma dimensão não muito elevada).

Em **estudos futuros**, afigura-se interessante alargar o estudo das diferenças no estilo de liderança, e, fundamentalmente, de cultura, à Força Aérea no seu todo, a fim de perceber o impacto da integração em diferentes Unidades, ou até mesmo Serviços ou Órgãos, e complementarmente, validar com maior robustez a estrutura fatorial dos instrumentos. Também se perspetiva como eventualmente interessante perceber se/até que ponto a cultura e o (estilo) de liderança alteram com o desempenho das diferentes

missões e/ou daquelas que são reconhecidamente impactantes na “vida” do militar, como sejam um(a): Prova de Aptidão Militar (na AFA) ou recruta (no CFMTFA), i.e., momento de seleção do futuro aluno-militar, pautado por uma intensa e exigente formação/avaliação de matérias militares, físicas, etc.; Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extracção, que visa a aprendizagem e treino de práxis que permitam que o militar, isolado ou em grupo, sobreviva em ambiente hostil e/se capturado; Teatro de Operações manifestamente exigente/elevada perigosidade para a vida humana, como as MINUSCA da ONU na República Centro Africana. Ao nível da metodologia utilizada, seria igualmente interessante aprofundar esta temática através de modelos multinível, que permitam uma estrutura hierárquica dos dados.

Referências Bibliográficas

- Almeida, C. (2017). *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar*. Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial Superior. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Barreto, L. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. (2012). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 34-52.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., Jung, D., Avolio, B., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.
- Bernardo, S. M. (2011). *Liderança e cultura nas escolas públicas portuguesas*. Dissertação de mestrado em Administração Publica - Administração da Educação. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bilhim, J. A. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, O. A. (2017). *O Contributo dos Gestores no Desempenho Financeiro das Empresas do Sector da Construção: O Caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*. Chellenham: Edward Elgar Publishing.
- Caseiro, C. R. (2012). *Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Costa, A. S. (2014). *O Impacto da Liderança na Cultura Organizacional: Um Estudo Aplicado às PME da Região Norte*. Dissertação de mestrado em Gestão. Lisboa: Universidade Lusíada.

- Costa, J. M. (2015). *Desenvolvimento da Liderança: Um Imperativo Estratégico*. Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial General. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Costa, R. S. (s/d). *Clima e Cultura como suporte da Gestão*. Dissertação de mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D.Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Evans, E. G., & Ward, P. L. (2007). *Leadership Basics for Librarians and Information Professionals*. Michigan: Scarecrow Press.
- Fachada, C. (2002). *Liderança: Percepção, Formação e Socialização no Contexto de Ensino Superior Militar*. Dissertação em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (entregue em dezembro de 2001 e defendida em junho de 2002). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fachada, C. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia Social. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Fonseca, C. A. (2013). *Socialização Organizacional e identidades profissionais: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Força Aérea Portuguesa. ([s.d.]). *Academia da Força Aérea*. Obtido em 9 de novembro de 2017, de www.emfa.pt: <http://www.emfa.pt/www/unidade-53-academia-da-forca-aerea>.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study os 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lawrence , P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopes, A. (2010). *A cultura organizacional em portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*. Lisboa: Gestão e desenvolvimento.
- Machado, M. V. (2002). *A Influência da Cultura Empresarial na Produtividade das Organizações*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, G. M., Medeiros, C. F., França, A. C., & Ribeiro, M. G. (2007). *Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil*. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 13-15 de junho.
- Masood, S. A. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, pp. 941-949.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 79-90.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

- Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1994). *Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania. In J. K. A. Gomes, *Organizações em Transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 35-60). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Northouse, P. (2004). *Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Quinn, R. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R., & Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate: Pearson.
- Sackman, S. A. (2006). *Success Factor: Corporate Culture*. Bertelsmann Stiftung.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R., & Laville, J.-L. (1997). *Sociologie de L'association*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia da Investigação*. New York: McGraw Hill.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Serrão, M., (2009). Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Shinseki, E., Hudson J. (1999). Army Leadership: Be, Know, Do. Washington DC: FM 22-100.
- Siegl, M. B. (2008). Military Culture and Transformation. *JFQ*(49), pp. 103-106.
- Sousa, S. C. (2015). *A Cultura Nacional e a Cultura Militar*. Trabalho de investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). *Military Leadership: A Context Specific Review*. Carlisle :Walter Reed Army Institute of Research.

Anexo A – Inquérito por questionário

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização da dissertação de mestrado do Aspirante-Aluno Germano Lopes – a frequentar o Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar, especialidade de Piloto-Aviador, na Academia da Força Aérea –, e tem por objetivo estudar a cultura organizacional e o estilo de liderança junto de oficiais-alunos formados por duas escolas: Academia da Força Aérea e Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.

O preenchimento é completamente anónimo e as suas respostas serão totalmente confidenciais, destinando-se unicamente à realização de uma análise estatística.

A sua opinião é muito importante (não existem respostas verdadeiras ou falsas), pelo que se solicita que responda com sinceridade a todas as questões; o sucesso deste estudo e, conseqüentemente, da qualidade das recomendações práticas que no final serão elencadas, depende pois, grandemente, da mais-valia da sua colaboração no preenchimento das 47 questões que compõem este questionário.

Obrigado pela sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Género

Mark only one oval.

- Masculino
 Feminino

2. Idade

3. Tempo na organização

4. Local da formação na Força Aérea

Mark only one oval.

- AFA
 CFMTFA

5. Qual a sua especialidade? (escreva em letras maiúsculas)

6. Caso seja aluno da AFA, indique o ano frequentado:

Mark only one oval.

- 1.º ano
 2.º ano
 3.º ano
 4.º ano
 5.º ano
 ETM
 CIQETS

7. Exerceu cargos de chefia?

Mark only one oval.

- Sim
 Não

8. Possui formações em liderança?

Mark only one oval.

- Sim
 Não

9. Se sim, quantas?

Cultura Organizacional

Responda, por favor, às questões abaixo apresentadas entendendo "Instituição" como AFA ou CFMTFA (consoante o seu caso), e em conformidade com a seguinte escala:

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

10. C1 - A Instituição é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. C2 - A Instituição é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. C3 - A Instituição é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. C4 - A Instituição é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. C5 - Os líderes na Instituição são geralmente vistos como um exemplo de apoio, assistência e motivação.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. C6 - Os líderes na Instituição são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. C7 - Os líderes na Instituição são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. C8 - Os líderes na Instituição são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. C9 - O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. C10 - O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. C11 - O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. C12 - O estilo de gestão da Instituição é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. C13 - O que mantém a Instituição unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na Instituição é elevado.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. C14 - O que mantém a Instituição unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Instituição. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. C15 - O que mantém a Instituição unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. C16 - O que mantém a Instituição unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. C17 - A Instituição define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. C18 - A Instituição define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. C19 - A Instituição define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. C20 - A Instituição define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entregar serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. C21 - Tudo me leva a crer que sou um aluno/instruendo eficaz.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. C22 - Os meus camaradas vêem-me como alguém bastante produtivo.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. C23 - A Instituição dá importância ao desenvolvimento dos seus militares. Confiança elevada, abertura e participação dos militares são importantes para a organização.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. C24 - A Instituição dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. C25 - A Instituição dá importância à competitividade e à realização dos seus militares: atingir alvos bem definidos é importante.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. C26 - A Instituição dá importância à sua estabilidade: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Liderança

Responda, por favor, às questões abaixo apresentadas em conformidade com a seguinte escala:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Algumas vezes
- 4- Quase sempre
- 5- Sempre

36. L1 - Faço com que os meus camaradas se sintam bem ao meu lado.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

37. L2 - Expresso com poucas palavras o que nós podemos e devemos fazer.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

38. L3 - Estimulo os meus camaradas a pensarem sobre os problemas antigos de novas formas.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

39. L4 - Ajudo os meus camaradas a desenvolverem-se.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

40. L5 - Digo aos meus camaradas o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

41. L6 - Fico satisfeito quando os meus camaradas atingem os padrões acordados.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

42. L7 - Fico contente em deixar os meus camaradas trabalhar sempre da mesma forma.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

43. L8 - Os meus camaradas têm completamente fé em mim.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

44. L9 - Ofereço imagens apelativas do que podemos fazer.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

45. L10 - Proporciono aos meus camaradas novas formas de ver coisas intrigantes.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

46. L11 - Deixo os meus camaradas saberem o que penso do seu trabalho.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

47. L12 - Reconheço/Recompensar os meus camaradas quando cumprem as suas metas.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

48. L13 - Não tento mudar nada se um método de trabalho resultar.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

49. L14 - Concordo sempre com o que os meus camaradas queiram fazer.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

50. L15 - Os meus camaradas têm orgulho em ser associados a mim.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

51. L16 - Ajudo os meus camaradas a encontrar sentido no seu trabalho.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

52. L17 - Faço os meus camaradas questionarem ideias que nunca haviam questionado.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

53. L18 - Dou atenção aos que parecem ser rejeitados.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

54. L19 - Ênfase o que os meus camaradas podem obter com os resultados alcançados.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

55. L20 - Refiro aos meus camaradas os padrões para que um trabalho seja efetuado.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

56. L21 - Apenas peço aos meus camaradas o absolutamente essencial.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Anexo B – Análises estatísticas

Compo- nente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,723	29,703	29,703	7,723	29,703	29,703	3,594	13,823	13,823
2	2,319	8,920	38,624	2,319	8,920	38,624	2,779	10,688	24,511
3	1,989	7,649	46,273	1,989	7,649	46,273	2,705	10,404	34,915
4	1,248	4,801	51,074	1,248	4,801	51,074	2,389	9,190	44,105
5	1,165	4,482	55,556	1,165	4,482	55,556	2,380	9,153	53,258
6	1,150	4,424	59,980	1,150	4,424	59,980	1,582	6,083	59,341
7	1,125	4,327	64,306	1,125	4,327	64,306	1,291	4,965	64,306
8	,914	3,517	67,824						
9	,885	3,403	71,226						
10	,804	3,093	74,319						
11	,757	2,913	77,232						
12	,696	2,675	79,907						
13	,612	2,353	82,260						
14	,578	2,224	84,484						
15	,554	2,132	86,615						
16	,490	1,883	88,499						
17	,438	1,683	90,182						
18	,424	1,630	91,812						
19	,391	1,504	93,316						
20	,367	1,411	94,727						
21	,305	1,173	95,900						
22	,297	1,140	97,041						
23	,276	1,061	98,102						
24	,243	,936	99,038						
25	,151	,581	99,619						
26	,099	,381	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro B-1 – Variância total explicada (7F)

Compo- nente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulati- va	Total	% de variância	% cumulati- va	Total	% de variância	% cumulati- va
1	6,406	30,504	30,504	6,406	30,504	30,504	3,629	17,283	17,283
2	1,813	8,632	39,136	1,813	8,632	39,136	3,616	17,217	34,500
3	1,556	7,411	46,547	1,556	7,411	46,547	1,532	7,294	41,794
4	1,178	5,612	52,158	1,178	5,612	52,158	1,479	7,041	48,835
5	1,061	5,051	57,209	1,061	5,051	57,209	1,393	6,632	55,467
6	1,004	4,780	61,989	1,004	4,780	61,989	1,370	6,522	61,989
7	,917	4,368	66,357						
8	,850	4,049	70,406						
9	,808	3,848	74,255						
10	,725	3,454	77,708						
11	,627	2,987	80,696						
12	,618	2,945	83,640						
13	,591	2,814	86,455						
14	,452	2,151	88,605						
15	,416	1,983	90,589						
16	,398	1,897	92,486						
17	,387	1,841	94,326						
18	,368	1,754	96,081						
19	,327	1,555	97,635						
20	,263	1,251	98,887						
21	,234	1,113	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro B-2 – Variância total explicada (6F)

Tukey HSD

Variável dependente	(I) cmam_etm_ciqet s_CFO	(J) cmam_etm_ciqets_ CFO	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Clã	CMAM	CIQETS	,86604*	0,19548	0	0,3588	1,3733
	ETM	CIQETS	,71667*	0,23086	0,012	0,1176	1,3157
		CMAM	-,86604*	0,19548	0	-1,3733	-0,3588
	CIQETS	ETM	-,71667*	0,23086	0,012	-1,3157	-0,1176
		CFO	-,80702*	0,21001	0,001	-1,352	-0,2621
	CFO	CIQETS	,80702*	0,21001	0,001	0,2621	1,352
Adocrático	CMAM	CIQETS	,62170*	0,20672	0,016	0,0853	1,1581
	ETM	CIQETS	,51572*	0,16274	0,01	0,0934	0,938
		CMAM	-,51572*	0,16274	0,01	-0,938	-0,0934
	CIQETS	CFO	-,46053*	0,17485	0,045	-0,9142	-0,0068
		CIQETS	,46053*	0,17485	0,045	0,0068	0,9142
Mercado	CMAM	CIQETS	,47704*	0,18203	0,047	0,0047	0,9494
		CFO	,47003*	0,10404	0	0,2001	0,74
	CIQETS	CMAM	-,47704*	0,18203	0,047	-0,9494	-0,0047
	CFO	CMAM	-,47003*	0,10404	0	-0,74	-0,2001

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Quadro B-3 – Comparações múltiplas (4 grupos)

Variável dependente	(I) Caso seja aluno da AFA, indique o ano frequentado:	(J) Caso seja aluno da AFA, indique o ano frequentado:	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Clã	1.º ano	3.º ano	,52836*	0,16176	0,023	0,0438	1,013
		4.º ano	0,5127	0,17857	0,07	-0,0223	1,0477
		CIQETS	1,12222*	0,20146	0	0,5187	1,7257
	CIQETS	1.º ano	-1,12222*	0,20146	0	-1,7257	-0,5187
		2.º ano	-,86333*	0,20643	0,001	-1,4818	-0,2449
		5.º ano	-,92963*	0,2176	0,001	-1,5815	-0,2778
		ETM	-,71667*	0,21554	0,019	-1,3624	-0,0709
Adocrático	1.º ano	3.º ano	,60380*	0,16875	0,009	0,0983	1,1093
		4.º ano	,58889*	0,18629	0,031	0,0308	1,147
		CIQETS	,92222*	0,21016	0	0,2926	1,5518
	2.º ano	CIQETS	,69667*	0,21535	0,025	0,0515	1,3418
Hierárquica	1.º ano	3.º ano	0,39942	0,14178	0,08	-0,0253	0,8242
		CIQETS	,68889*	0,17658	0,003	0,1599	1,2179
	CIQETS	1.º ano	-,68889*	0,17658	0,003	-1,2179	-0,1599
		2.º ano	-,62000*	0,18094	0,014	-1,1621	-0,0779
Mercado	1.º ano	3.º ano	,51503*	0,14613	0,01	0,0773	0,9528
		4.º ano	,55889*	0,16131	0,012	0,0756	1,0421
		CIQETS	,67556*	0,18199	0,006	0,1304	1,2207
	2.º ano	3.º ano	,48681*	0,15169	0,027	0,0324	0,9412
		4.º ano	,53067*	0,16637	0,029	0,0323	1,0291
		CIQETS	,64733*	0,18648	0,012	0,0887	1,206
	3.º ano	1.º ano	-,51503*	0,14613	0,01	-0,9528	-0,0773
		2.º ano	-,48681*	0,15169	0,027	-0,9412	-0,0324
	4.º ano	1.º ano	-,55889*	0,16131	0,012	-1,0421	-0,0756
		2.º ano	-,53067*	0,16637	0,029	-1,0291	-0,0323
	CIQETS	1.º ano	-,67556*	0,18199	0,006	-1,2207	-0,1304
		2.º ano	-,64733*	0,18648	0,012	-1,206	-0,0887

Quadro B-4 – Comparações múltiplas intra-AFA

Tukey HSD

Variável dependente	(I) espe_agrup	(J) espe_agrup	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Clã	TS	PILAV	-,90535 ⁺	0,20559	0,001	-1,5367	-0,274
		Engenharia	-,80490 ⁺	0,21451	0,006	-1,4636	-0,1462
		ADMAER	-,81042 ⁺	0,24038	0,021	-1,5486	-0,0723
		Apoio	-,73214 ⁺	0,21968	0,023	-1,4067	-0,0576
		Manutenção	-,93095 ⁺	0,29386	0,038	-1,8333	-0,0286
		Operações	-,74167 ⁺	0,23095	0,033	-1,4508	-0,0325
Adocrático	ADMAER	TS	,70833 ⁺	0,19769	0,01	0,1013	1,3154
	TS	ADMAER	-,70833 ⁺	0,19769	0,01	-1,3154	-0,1013
Mercado	PILAV	Apoio	,50858 ⁺	0,12522	0,002	0,1241	0,8931
		TS	,68958 ⁺	0,21605	0,035	0,0261	1,353
	ADMAER	Apoio	,73244 ⁺	0,16797	0,001	0,2167	1,2482
		Operações	,60792 ⁺	0,17977	0,02	0,0559	1,1599
	TS	ADMAER	-,68958 ⁺	0,21605	0,035	-1,353	-0,0261
	Apoio	PILAV	-,50858 ⁺	0,12522	0,002	-0,8931	-0,1241
		ADMAER	-,73244 ⁺	0,16797	0,001	-1,2482	-0,2167
	Operações	ADMAER	-,60792 ⁺	0,17977	0,02	-1,1599	-0,0559

Quadro B-5 – Comparações múltiplas entre especialidades

Tukey HSD

Variável dependente	(I) cmam_etm_ciq ets_CFO	(J) cmam_etm_ciqets_CFO	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
<i>Laissez-faire</i>	CMAM	ETM	,01705	0,14888	0,999	-0,3693	0,4034
		CIQETS	-,26541	0,19769	0,537	-0,7784	0,2476
		CFO	,21003	0,11299	0,25	-0,0832	0,5032
	ETM	CMAM	-,01705	0,14888	0,999	-0,4034	0,3693
		CIQETS	-,28246	0,23347	0,621	-0,8883	0,3233
		CFO	,19298	0,16791	0,66	-0,2427	0,6287
	CIQETS	CMAM	,26541	0,19769	0,537	-0,2476	0,7784
		ETM	,28246	0,23347	0,621	-0,3233	0,8883
		CFO	,47544	0,21239	0,117	-0,0757	1,0265
CFO	CMAM	-,21003	0,11299	0,25	-0,5032	0,0832	
	ETM	-,19298	0,16791	0,66	-0,6287	0,2427	
	CIQETS	-,47544	0,21239	0,117	-1,0265	0,0757	
Transformacional	CMAM	ETM	,1221	0,11369	0,706	-0,1729	0,4171
		CIQETS	,03192	0,15097	0,997	-0,3598	0,4236
		CFO	,09885	0,08629	0,662	-0,125	0,3227
	ETM	CMAM	-,1221	0,11369	0,706	-0,4171	0,1729
		CIQETS	-,09018	0,17829	0,958	-0,5528	0,3724
		CFO	-,02325	0,12822	0,998	-0,356	0,3095
	CIQETS	CMAM	-,03192	0,15097	0,997	-0,4236	0,3598
		ETM	,09018	0,17829	0,958	-0,3724	0,5528
		CFO	,06693	0,16219	0,976	-0,3539	0,4878
CFO	CMAM	-,09885	0,08629	0,662	-0,3227	0,125	
	ETM	,02325	0,12822	0,998	-0,3095	0,356	
	CIQETS	-,06693	0,16219	0,976	-0,4878	0,3539	
Transacional	CMAM	ETM	,20674	0,10817	0,227	-0,0739	0,4874
		CIQETS	-,02484	0,14364	0,998	-0,3975	0,3479
		CFO	,14007	0,0821	0,324	-0,073	0,3531
	ETM	CMAM	-,20674	0,10817	0,227	-0,4874	0,0739
		CIQETS	-,23158	0,16963	0,523	-0,6717	0,2086
		CFO	-,06667	0,122	0,947	-0,3832	0,2499
	CIQETS	CMAM	,02484	0,14364	0,998	-0,3479	0,3975
	CFO	ETM	,23158	0,16963	0,523	-0,2086	0,6717
		CFO	,16491	0,15432	0,709	-0,2355	0,5653
CMAM		-,14007	0,0821	0,324	-0,3531	0,073	
CFO	ETM	,06667	0,122	0,947	-0,2499	0,3832	
	CIQETS	-,16491	0,15432	0,709	-0,5653	0,2355	

Quadro B-6 – Comparações múltiplas liderança (4 grupos)

Tukey HSD

Variável dependente	(I) Caso seja aluno da AFA, indique o ano frequentado:	(J) Caso seja aluno da AFA, indique o ano frequentado:	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
CI	1.º ano	3.º ano	,55088*	0,14532	0,004	0,1155	0,9862
		4.º ano	0,4381	0,16042	0,099	-0,0425	0,9187
	3.º ano	1.º ano	-,55088*	0,14532	0,004	-0,9862	-0,1155
RCt	1.º ano	3.º ano	,44795*	0,13492	0,02	0,0438	0,8521
		4.º ano	,49683*	0,14894	0,019	0,0506	0,943
	3.º ano	1.º ano	-,44795*	0,13492	0,02	-0,8521	-0,0438
GE	4.º ano	1.º ano	-,49683*	0,14894	0,019	-0,943	-0,0506
	1.º ano	ETM	,41404	0,13826	0,05	-0,0002	0,8282
	ETM	1.º ano	-,41404	0,13826	0,05	-0,8282	0,0002
Transacional	1.º ano	3.º ano	,39912*	0,11233	0,009	0,0626	0,7356
		ETM	,38158*	0,11233	0,015	0,0451	0,7181
	3.º ano	1.º ano	-,39912*	0,11233	0,009	-0,7356	-0,0626
	ETM	1.º ano	-,38158*	0,11233	0,015	-0,7181	-0,0451

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Quadro B-7 – Comparações múltiplas liderança intra-AFA

Tukey HSD

Variável dependente	(I) espe_agrup	(J) espe_agrup	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
<i>Laissez-faire</i>	ADMAER	PILAV	,26454	0,16726	0,761	-0,2491	0,7782
		Engenharia	,29044	0,17777	0,729	-0,2554	0,8363
		MED	,38194	0,36891	0,968	-0,7509	1,5148
		TS	-,02917	0,23637	1	-0,755	0,6967
		Apoio	,60417 [*]	0,18376	0,027	0,0399	1,1684
		Manutenção	,12798	0,26572	1	-0,688	0,9439
		Operações	,2375	0,19667	0,929	-0,3664	0,8414
	APOIO	PILAV	-,33962	0,13699	0,212	-0,7603	0,081
		Engenharia	-,31373	0,14964	0,422	-0,7732	0,1458
		ADMAER	-,60417 [*]	0,18376	0,027	-1,1684	-0,0399
		MED	-,22222	0,35621	0,999	-1,316	0,8716
		TS	-,63333	0,21601	0,073	-1,2966	0,03
		Manutenção	-,47619	0,24778	0,538	-1,2371	0,2847
		Operações	-,36667	0,17167	0,397	-0,8938	0,1605

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Quadro B-8 – Comparações múltiplas liderança entre especialidades