



ACADEMIA MILITAR

O IMPACTO DOS LÍDERES NA GESTÃO DA MUDANÇA: Estudo de Caso dos Oficiais Cabo-Verdianos

Aspirante Aluno de Administração Militar Zico Da Silva Cruz

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

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



ACADEMIA MILITAR

O IMPACTO DOS LÍDERES NA GESTÃO DA MUDANÇA: Estudo de Caso dos Oficiais Cabo-Verdianos

Aspirante Aluno de Administração Militar Zico Da Silva Cruz

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

À minha Avó, “Nha Veninha”,
pela educação, carinho, amor e amizade!

À minha filha Cindy

À minha Avó, “Nha Minga” (in memoriam),

À minha mãe Maria Antónia,
pelo esforço e dedicação para que nada me faltasse!

Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação Aplicada representa o culminar do processo de formação na Academia Militar. Durante a elaboração deste trabalho, várias foram as pessoas e instituições que diretamente e/ou indiretamente contribuíram para que se tornasse numa realidade. Deste modo, tornarão diminutas as palavras para descrever o meu apreço a todas elas, contudo não poderia de tornar publica a minha gratidão e reconhecimento, ressaltando em particular as seguintes instituições e pessoas:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por ter aceite a orientação deste trabalho de investigação, pela sua total disponibilidade apresentada ao longo de toda fase da investigação, assim como pelas críticas, correções e sugestões feitas que foram decisivas para execução deste trabalho.

Ao Major da Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, o qual nas funções de Diretor do Curso e como Docente de várias unidades curriculares da Administração Militar, pela sua disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

Ao Major-General (CEMFA de Cabo Verde) Alberto Fernandes, pela disponibilidade e apoio prestado na realização do presente trabalho.

Ao Tenente-Coronel Casimiro Tavares, ao Tenente-Coronel João Batista Carvalho Tavares, ao Capitão-Tenente José Tavares, ao Capitão Hernane Ribeiro, ao 1º Tenente Nilton Barros e aos Oficiais do Centro Planeamento Estratégico Militar (CPEM) meu muito obrigado pelo apoio e pelas entrevistas concedidas.

À Capitão-Tenente Dilva Batista, ao Capitão Eudilio Pereira (Ajudante Campo do CEMFA), ao 1º Tenente Gilson Ribeiro, a Tenente Edmira Moreno, ao Tenente Emerson Santos, ao Tenente Elisé Carvalho, ao Tenente Alcides Moreno Tavares, pela disponibilidade e apoio prestado em todas pesquisas realizadas em Cabo verde, endereço os meus mais sinceros agradecimentos.

A todos Oficiais, Sargentos e Praças da Forças Armadas de Cabo Verde pelo seu contributo em colaborar no preenchimento dos questionários, sem as quais não seria possível a realização deste estudo.

À Professora Olga Duarte, Docente da Academia Militar, pela ajuda prestada na tradução do Resumo, assim como pela amabilidade que sempre demonstrou, em apoiar-me ao longo da minha formação.

Aos meus camaradas e amigos do curso Tenente-General Correia Barreto pelo espírito de camaradagem e de apoio. Em especial ao curso da Administração Militar por todos os momentos partilhados, pela motivação e ânimo nos momentos de maior angústia, pela amizade e espírito de entreajuda demonstrado ao longo destes anos de formação.

Também, uma palavra de apreço e gratidão a Rosalinda Canão, ao João Paulo Melo, ao Emanuel Gonçalves, Márcio Mangoele, ao António Nhamutole, ao David Morais e ao Hélder Fortes pela amizade e apoio prestada durante o meu percurso na Academia Militar.

E, finalmente, a minha família e amigos, em especial a minha Avó (Nha Veninha), a minha Mãe (Maria Antónia) e aos meus irmãos (“Mana Tchota”, Budu e Leo) pelo esforço, dedicação, apoio contínuo e incansável em todas as fases da minha vida.

A minha filha (Cindy) por desde muito cedo entender e conviver com a minha ausência, agradeço-lhe por cada sorriso, cada gesto e por cada palavra que em muitos momentos encheram o meu coração de alegria e de vontade de continuar a lutar.

À Marisa Alves pelo carinho, compreensão e pelo incentivo constante durante a fase da realização deste trabalho.

A todos vós, o meu sincero e profundo agradecimento!

Zico Cruz

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*O Impacto dos Líderes na Gestão da Mudança: Estudo caso dos Oficiais Cabo-Verdianos*”. O trabalho tem como principal objetivo identificar quais os comportamentos que os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde praticam e o seu impacto para gerir de forma eficaz e eficiente a mudança da Instituição Militar.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais. A primeira parte corresponde a sustentação teórica, na qual recorre-se à análise documental para apresentar um conjunto de conceitos da liderança e da mudança, bem como apresentar os modelos da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e os desafios da mudança (Kouzes e Posner, 2006). A segunda parte pertence à componente prática do trabalho, em que foram aplicados questionários, feitas a apresentação, análise e discussão dos resultados.

Relativamente às entrevistas, aplicou-se uma análise qualitativa às respostas de sete Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, permitindo assim, através da matriz codificação, identificar os comportamentos de liderança com maior percentagem das respetivas frequências, com destaque para os comportamentos “capacitar os outros para agir”, “encorajar a dedicação”, “inspirar uma visão partilhada”, e “desafiar o processo”, que obtiveram os melhores resultados.

No que concerne aos questionários, foi aplicado a uma amostra de 183 militares (70 Oficiais e 113 Sargentos e Praças). Feita a análise dos dados através do coeficiente de correlação de Pearson (r) concluiu-se que os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, durante o processo da mudança utilizam comportamentos de liderança que os possibilita “capacitar os subordinados para agir”, “encorajar a dedicação”, “inspirar uma visão partilhada”. Estes comportamentos de liderança originam um forte impacto na correlação com os resultados dos fatores critérios da “motivação” e “aumento da satisfação” dos subordinados durante o processo da mudança.

Palavras-Chave: Forças Armadas de Cabo Verde; Liderança Transformacional; Desafios da Mudança; Gestão da Mudança; Processo da Mudança.

Abstract

This Applied Research Work focused on “The Impact of Leaders in Change Management: Study case of Cape Verdean Officers”. The main objective is to identify what kind of behaviors Officers of Cape Verdean Armed Forces practice and its impact in managing effectively and efficiently the change of the Military Institution.

This research is divided into two main parts. The first part concerns the theoretical part based upon intensive literature analysis to introduce a group of concepts related to leadership and change, as well as to show models of transformational leadership (Avolio e Bass, 2004) and the challenges of change (Kouzes e Posner, 2006). The second part focuses on the practical part, with a set of interviews and questionnaires as well as the presentation of the results of the research analysis.

For the interviews, it was applied a qualitative analysis to the replies from seven officers of Cape Verde's Armed Forces, thus allowing, by the encoding matrix, to identify leadership behaviors.

The questionnaires were carried out at one hundred and eighty-eight military (70 officers and 110 sergeants and soldiers). Based on the replies received, and after using the Pearson correlation coefficient (r), the paper concluded that during the change process, Officers of Cape Verdean Armed Forces adopt different leadership behaviors like "empower subordinates to act," "encourage dedication " and "inspiring a shared vision". All these behaviors practiced by the officers are strongly associated to the criterion factors of "motivation" and "increased satisfaction" during the change process.

Keywords: Cape Verdean Armed Forces; Transformational Leadership; Challenges of Change; Change Management; Change Process.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo e Palavra-chave	iv
Abstract e Keywords	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Quadros	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiii
Capítulo 1: Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação do Tema	2
1.3. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	2
1.4. Hipóteses.....	3
1.5. Objetivos de Estudo	3
1.6. Delimitação da Abordagem	4
1.7. Metodologia Científica	4
1.8. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos	6
Capítulo 2: Gestão da Mudança	8
2.1. Introdução	8
2.2. Conceitos da Mudança.....	8
2.3. Processo da Mudança	9
2.3.1. Mudança Planeada	10

2.3.2. Mudança Emergente	12
2.4. Modelo da Gestão da Mudança – John Kotter	13
Capítulo 3: Liderar a Mudança	17
3.1. Introdução	17
3.2. Conceitos de Liderança	18
3.3. Modelo Liderança Transformacional (Avolio e Bass, 2004)	19
3.4. Desafios da Mudança (Kouzes e Posner, 2006)	21
3.5. Modelo Conceptual da Investigação.....	24
Capítulo 4: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	26
4.1. Introdução	26
4.2. Método de abordagem	26
4.3. As técnicas e procedimentos utilizados	27
4.4. Descrição dos meios e materiais utilizados	29
4.5. Caracterização da Amostra	30
Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	32
5.1. Introdução	32
5.2. Apresentação e Análise Qualitativa das Entrevistas – Analise Conteúdo.....	32
5.3. Apresentação e Discussão dos Resultados das Entrevistas	37
5.4. Apresentação e Análise Quantitativa dos Questionários.....	39
5.4.2.1. Análise descritiva por Categorias	42
5.4.2.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias	43
5.4.2.3. Análise descritiva por Idade	43
5.4.2.4. Análise descritiva por Género	44
5.4.3.1. Análise Descritiva por Categorias	45
5.4.3.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias	46
5.4.3.3. Análise Descritiva por Idade	46
5.4.3.4. Análise descritiva por Género	47
5.4.4.1. Análise Descritiva por Categorias	48
5.4.4.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias.....	48

5.4.4.3. Análise descritiva por Idade	49
5.4.4.4. Análise descritiva por Género	50
5.5. Coeficiente Correlação de Pearson entre as Variáveis Dependentes	51
5.6. Modelo Conceptual da Parte Prática	52
Capítulo 6: Conclusões e Recomendações	53
6.1. Introdução	53
6.2. Resposta à Perguntas Derivadas	53
6.3. Respostas às Pergunta de Partida.....	55
6.4. Conclusões Finais	56
6.5. Limitações da Investigação	57
6.6. Recomendações e Sugestões Futuras	57
Bibliografia.....	58
APÊNDICES	63
Apêndice A – Noções Gerais sobre Cabo Verde e a sua Forças Armadas.....	64
Apêndice B – Guião de Entrevista	68
Apêndice C – Questionário: Comportamentos de Liderança	72
Apêndice D – Correio Eletrónico	76
Apêndice E – Análise Descritiva das Dimensões da Liderança Transformacional (Avolio & Bass, 2004)	77
Apêndice F – Análise Descritiva das Dimensões da Liderança para o Desafios da Mudança (Kouzes & Posner, 2006)	79
Apêndice G – Análise Descritiva dos Fatores Critérios	81
Apêndice H – Caracterização da Amostra do Inquérito por questionário	83

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Metodológico da Investigação	5
Figura 2 – Estrutura do Trabalho de Investigação.....	6
Figura 3 – Processo da Mudança.....	9
Figura 4 – Modelo Conceptual da Parte Teórica da Investigação	25
Figura 5 – Modelo Conceptual da Parte Prática da Investigação.....	52
Figura 6 – Mapa de Cabo Verde.....	64

Índice de Gráficos

Gráfico n.º 1 – Análise das Categorias da Liderança Transformacional.....	38
Gráfico n.º 2 – Análise das Categorias dos Desafios da Mudança.....	38
Gráfico n.º 3 – Análise das Categorias dos Fatores Critérios.....	39
Gráfico n.º 4 – Caracterização da Amostra dos Questionários: Efetivo e Género.	83
Gráfico n.º 5 – Caracterização da Amostra: Posto	84
Gráfico n.º 6 – Caracterização da Amostra: Especialidade (Arma/Serviço).....	84
Gráfico n.º 7 – Caracterização da Amostra: Guarnição Militar.....	85

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Fiabilidade da escala do Coeficiente de <i>Alpha de Cronbach</i>	40
Tabela n.º 2 – Matriz de Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (r).	51
Tabela n.º 3 – Análise Descritiva do Género para Liderança Transformacional	78
Tabela n.º 4 – Análise Descritiva das Habilitações Literárias para Desafios da Mudança.	79
Tabela n.º 5 – Análise Descritiva da Idade para Desafios da Mudança.	80
Tabela n.º 6 – Análise Descritiva do Género para Desafios da Mudança	80
Tabela n.º 7 – Análise Descritiva das Categorias para os Fatores Critérios.....	81
Tabela n.º 8 – Análise Descritiva das Habilitações Literárias para os Fatores Critérios	81
Tabela n.º 9 – Análise Descritiva das Idades para os Fatores Critérios	82
Tabela n.º 10 – Análise Descritiva por Género para os Fatores Critérios	82

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Matriz de Codificação Alfanumérica das Entrevistas	29
Quadro n.º 2 – Caracterização da Amostra das Entrevistas.....	31
Quadro n.º 3 – Análise de Resultados da Questão n.º 1.	32
Quadro n.º 4 – Análise de Resultados da Questão n.º 2.	33
Quadro n.º 5 – Análise de Resultados da Questão n.º 3.	33
Quadro n.º 6 – Análise de Resultados da Questão n.º 4.	34
Quadro n.º 7 – Análise de Resultados da Questão n.º 5.	34
Quadro n.º 8 – Análise de Resultados da Questão n.º 6.	35
Quadro n.º 9 – Análise de Resultados da Questão n.º 7.	35
Quadro n.º 10 – Análise de Resultados da Questão n.º 8.	36
Quadro n.º 11 – Análise de Resultados da Questão n.º 9.	36
Quadro n.º 12 – Análise de Resultados da Questão n.º 10.	36
Quadro n.º 13 – Análise de Conteúdo das Entrevistas	37
Quadro n.º 14 – Análise descritiva da Amostra Total	40
Quadro n.º 15 – Quadro Resumo da Investigação.....	57

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar
APM	Aumento satisfação no processo de mudança
Apud	Citado em
Asp Al	Aspirante Aluno
CEMFA	Chefe Estado Maior das Forças Armadas
Cfr.	Conferir em
COI	Consideração Individualizada
CPEM	Centro de Planeamento Estratégico Militar
CV	Cabo Verde
DEP	Desafiar o processo
DP	Desvio Padrão
EFM	Eficácia da liderança no processo de mudança
END	Encorajar a dedicação
ESI	Estimulação Intelectual
FA	Forças Armadas
IIA	Influência Idealizada (atribuída)
IIC	Influência Idealizada (comportamentos)
IM	Instituição Militar
INC	Indicar um caminho
IVP	Inspirar uma Visão Partilhada
MOI	Motivação Inspiradora
MPM	Motivação dos subordinados no processo de mudança
NEP	Normas de Execução Permanente
NFFACV	Núcleo Fundador das Forças Armadas de Cabo Verde

n.º	Numero
r	Coefficiente de Correlação de Pearson
p.	Páginas
SPSS	<i>Statistical Program for Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
\bar{X}_m	Média
α	<i>Alpha de Cronbach</i>

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1: Introdução

1.1. Enquadramento

Na sequência da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema: “*O Impacto dos Líderes na Gestão da Mudança: Estudo de caso dos Oficiais Cabo-Verdianos*”.

Este tema surge devido às várias mudanças e reestruturação realizadas nas Forças Armadas (FA) de Cabo Verde¹ (CV) nas últimas décadas. Neste sentido, torna-se importante efetuar uma análise dos comportamentos de liderança que estão na origem destas mudanças, bem com identificar o impacto e a influência que os Oficiais Cabo-Verdianos exercem nos seus subordinados durante o processo de mudança.

Assim, o desenvolvimento do presente tema de investigação terá duas componentes, inicialmente uma componente teórica e posteriormente uma componente prática, através dos seis capítulos que o compõem.

O presente capítulo pertence a componente teórica, e faz o enquadramento, justificação do tema de investigação, define os objetivos que se pretendem atingir através desta investigação. A pergunta de partida e as perguntas derivadas também constam neste capítulo, bem com a estrutura da investigação, a orientação metodológica e o modelo de investigação adotada. Por fim, faz-se uma sinopse dos vários capítulos que compõem o presente trabalho de investigação.

¹ Apêndice A – Noções Gerais sobre Cabo Verde e a sua Forças Armadas.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação do Tema

A escolha do tema é a primeira etapa do processo de investigação e requer uma reflexão e ponderação por parte do investigador (Fortin, 2009, p. 66). Deste modo, a escolha do presente tema prende-se com a finalidade de identificar e avaliar a eficácia do processo da gestão da mudança através das ações dos líderes e verificar que contributos podem instigar na Instituição Militar (IM) Cabo-verdiana, particularmente.

Na atualidade, o líder de qualquer organização é determinante na materialização de uma visão e definição de uma estratégia para manter os processos estáveis, e ainda assegurar um clima organizacional positivo que promova o desempenho e a satisfação coletiva.

Também, a instituição Militar Cabo-Verdiana tem vindo a sofrer profundas alterações e, neste sentido é muito importante compreender esta área do conhecimento por forma a poder introduzir nas escolas de formação, auxiliando os seus oficiais a gerir a mudança de forma harmoniosa.

1.3. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Segundo, Quivy & Campenhoudt (2013, p. 32) uma pergunta de partida “ *consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor*”. Ou seja, um problema deve ser apresentado da forma mais clara possível, onde a formulação da pergunta de partida se apresenta como uma etapa determinante em todo o processo de investigação (Freixo, 2010).

Aquando do comprometimento da realização de uma investigação surge de imediato a necessidade de estabelecer um ponto de partida, eis que surge a seguinte pergunta de partida: “ *Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde e o seu impacto nos subordinados durante os processos de mudança?*”.

A pergunta de partida vai ser utilizada como elemento condutor para toda a investigação, sendo auxiliada por questões de investigações que orientarão de forma mais precisa todo o trabalho do investigador, sendo elas:

– “Pergunta Derivada n.º 1: Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde durante o processo de mudança segundo a perceção dos Oficiais com responsabilidades de gestão do processo?”

– “Pergunta Derivada n.º 2: Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde segundo o Modelo de Avolio e Bass, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”

– “Pergunta Derivada n.º 3: Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde segundo o Modelo de Kouzes e Posner, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”

– “Pergunta Derivada n.º 4: Quais os critérios mais valores pelos subordinados durante os processos de mudança, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”

1.4. Hipóteses

Segundo Marconi & Lakatos (2010) *apud* Sarmiento (2013, p. 13) “*as hipóteses são suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, apresentando um carácter explicativo e preditivo, compatível com o conhecimento científico, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas (...)*”.

Devido à especificidade do tema do presente trabalho de investigação e o desconhecimento dos comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde não foram formuladas quaisquer hipóteses aquando da elaboração do projeto, para posterior confirmação ou refutação.

1.5. Objetivos de Estudo

Toda a investigação requer um ponto de partida, que se materializa num objetivo de estudo, responsável por movimentar à dita investigação nas direções que mais concorrem para o resultado esperado, pois “*o objetivo de estudo indica a principal intenção da*

investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação pretende atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

Assim, esta investigação tem como objetivo geral compreender quais os comportamentos que os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde praticam e o seu impacto para gerir de forma eficaz e eficiente a mudança da Instituição Militar.

Contudo, para que se alcance um objetivo geral é fundamental estabelecer determinados objetivos específicos que complementam e ajudam na resolução do problema. Deste modo, decorrente do objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os comportamentos de liderança dos Oficiais das FA de CV na gestão da mudança;
- Verificar quais os comportamentos de liderança que têm maior impacto nos subordinados durante o processo de gestão da mudança da Instituição Militar de Cabo Verde.

1.6. Delimitação da Abordagem

Embora o tema sugira um estudo extensível a todos os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, atendendo às circunstâncias de tempo, espaço e meios para a sua realização, sentiu-se a necessidade de delimitar o nosso estudo aos Oficiais com função de Comando nas Unidades e aos Oficiais que pertencem ao Centro de Planeamento Estratégico Militar (CPEM).

1.7. Metodologia Científica

Para a realização deste TIA foi utilizada a metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, assim como as orientações definidas pela NEP 520/2^a da Academia Militar.

O presente trabalho de investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. A metodologia seguida na **parte teórica** visa dar resposta às Perguntas Derivadas,

através de uma análise documental em artigos científicos, livros de referência, dissertações de mestrados e teses de doutoramento.

A investigação foi realizada em duas fases, conforme se descreve:

- 1ª Fase: com base na literatura de referência, procurou-se perceber os principais conceitos associados ao tema da investigação, nomeadamente a liderança e a gestão da mudança em contexto militar;
- 2ª Fase: a partir dos resultados da análise documental, fez-se um modelo conceptual e seleccionou-se os questionários por entrevista sobre como os Oficiais das FA de CV gerem a mudança nas suas unidades.

A metodologia adotada na **parte prática** também está dividida em duas fases, discriminadas da seguinte forma:

- 1ª Fase: validação dos questionários – entrevista através de uma comissão de validação;
- 2ª Fase: após recolha de dados procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados, por fim apresenta-se breves conclusões e recomendações, conforme a Figura n.º 1.

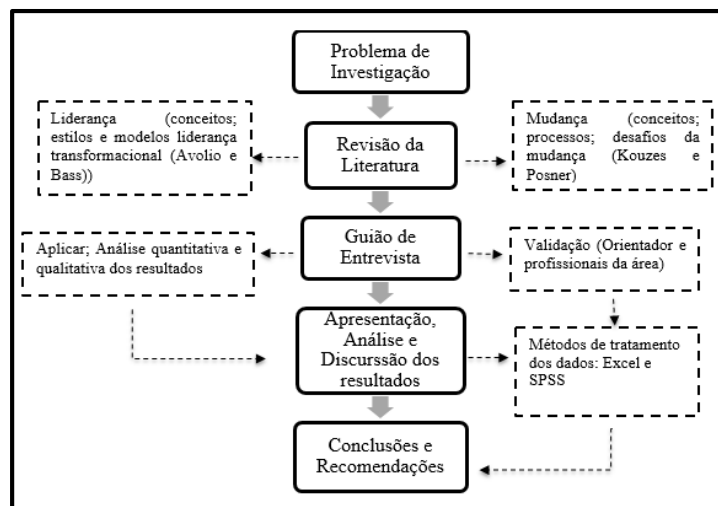


Figura 1 - Modelo Metodológico da Investigação

Fonte: Elaboração própria

1.8. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

O presente Trabalho de Investigação encontra-se dividido em duas partes distintas: a **Parte I** é essencialmente teórica e engloba três capítulos, por outro lado, a **Parte II** é constituída pela componente prática, através dos três capítulos que o constitui, conforme indica a Figura n.º 2.

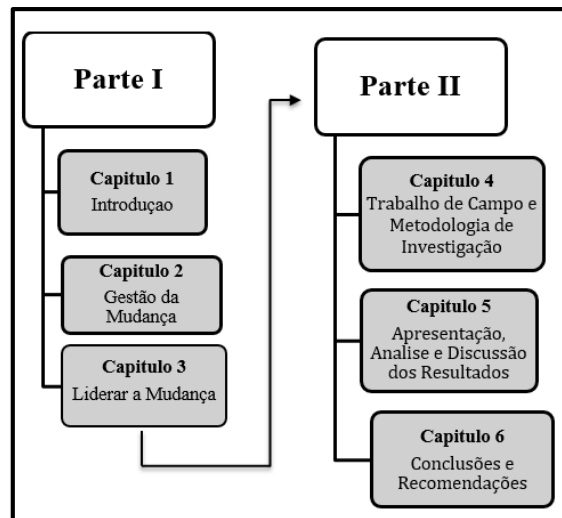


Figura 2 - Estrutura do Trabalho de Investigação

Fonte: Elaboração própria

O primeiro capítulo – **Introdução** – tem como finalidade orientar e enquadrar a investigação, bem como justificar a pertinência do tema escolhido. Também, serão enumerados os objetivos e indicada a metodologia adotada para a realização do trabalho.

O segundo capítulo – **Gestão da Mudança** – permite fazer o levantamento do estado da arte, identificar alguns conceitos e processos da mudança, por fim, apresentar o modelo da gestão da mudança de John Kotter.

O terceiro capítulo – **Liderar à Mudança** – aborda os diferentes conceitos de liderança para as situações de mudança, expõe o modelo da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e o modelo desafios da mudança (Kouzes & Posner, 2006) que servirão de quadro de referência para o estudo.

No que se refere a parte prática, também está dividida em três capítulos, conforme se discrimina infra.

O quarto capítulo – **Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação** – refere-se à metodologia adotada na parte prática, ou seja, o tipo de estudo realizado, o objeto de estudo, o instrumento, a amostra, os procedimentos de recolhas de dados, a elaboração do questionário de competências de liderança e das entrevistas, por último, apresenta-se os métodos estatísticos utilizados para a análise dos resultados.

No quinto capítulo – **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados** – apresenta-se a análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos através das entrevistas e dos questionários, bem como a respetiva discussão dos resultados obtidos.

O sexto capítulo - **Conclusões e Recomendações** – dá resposta a pergunta de partida e as perguntas derivadas. Também, apresenta as conclusões consideradas pertinentes, bem como, as limitações e recomendações para investigações futuras.

Por último, serão elencadas as fontes bibliográficas que serviram de suporte para a realização deste trabalho, bem como os apêndices e anexos.

Capítulo 2

Gestão da Mudança

2.1. Introdução

Para Sarmento (2013, p. 208) a revisão da literatura “*é a apresentação do histórico e da evolução científica do trabalho, através da citação e de comentários sobre a literatura considerada relevante e que serviu de base à investigação*”.

Através desta perspetiva, apresentamos um conjunto de conceitos que servirão como base para adquirir, atualizar e/ou uniformizar conhecimentos para uma correta compreensão do presente trabalho de investigação.

Deste modo, este capítulo aborda os conceitos da mudança, descreve os processos da mudança e por fim, será enumerado os oito passos que compõem o modelo da gestão da mudança apresentado por John Kotter.

2.2. Conceitos da Mudança

Segundo Moitra (1998), o termo mudança está relacionada com a transição de um estado ou situação a outro, no qual as pessoas, numa organização, são solicitadas a mudar as suas atitudes, a adquirir e praticar novas habilidades e comportamentos, com o desígnio de aprimorar e melhorar os seus desempenhos.

Deste modo, pode-se afirmar que a finalidade da mudança numa organização é adotar um processo inovador na dinâmica de trabalho, através de um projeto que vise a melhoria das potencialidades individuais e coletivas. Por exemplo, Drucker (1993) defende que a mudança é intensamente pessoal e deva ocorrer em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Ou seja, as pessoas devem compreender, assimilar e adotar uma nova postura, de modo que a mudança possa

concretizar-se. Por seu lado, a mudança deve estar alinhada com os objetivos da organização e deve proporcionar a sincronia das ações e esforços na direção de uma estratégia comum, através de processos, estruturas, pessoas e a própria cultura.

2.3. Processo da Mudança

Para Wood Jr. (2000), o processo da mudança dá respostas à necessidade ou desejo das organizações implementarem mudanças ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas.

A mudança pode ser concebida a partir de dois processos básicos, nomeadamente enquanto processo **planeado** ou enquanto uma ocorrência **emergente**.

No entanto, para Camara, Guerra & Rodrigues (2003, p. 213) quer a mudança ocorra de forma planeada, quer seja imposta por forças exteriores que a organização não controla e a obrigam a adaptar-se, o ponto de partida consiste sempre numa **situação presente** (*status quo*) que é insatisfatória e que cria estado de frustração, suficientemente forte para gerar uma massa critica que faça desencadear a mudança, conforme indica a Figura n.º 3.

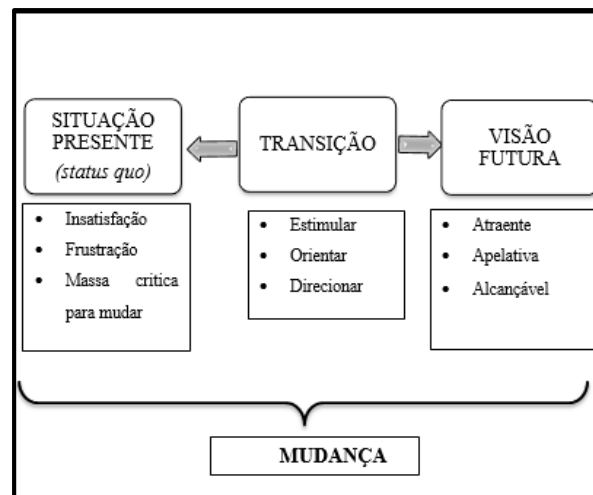


Figura 3 - Processo da Mudança

Fonte: Adaptado de Camara, Guerra & Rodrigues (2003)

Segundo Lewin (1947) a mudança é dirigida pela gestão e destinado a acompanhar o processo de transição da organização de um estado atual para um estado futuro mais

favorável, através de uma visão futura, que se afigure alcançável, embora com esforço e se traduz num cenário muito mais positivo e desejável, que assegurará o sucesso contínuo da organização.

Contudo, este processo de transição consiste num aspeto crítico da mudança, no qual exige da organização muito mais do que a capacidade estrutural de se adaptarem aos novos desafios, como também, é necessário desenvolver capacidades contínuas de adaptação e mudanças, devendo existir sempre uma resposta rápida e eficaz a estas alterações (Robbins, Walters-Marsh, Cacioppe, & Millet, 1994).

Também, é exigida uma liderança forte que pressupõe um adequado controlo do rumo e do ritmo da mudança, tendo em foco uma visão futura que seja apelativa aos intervenientes, através da perceção de que o objetivo é alcançável, e que cada um deles será parte integrante do resultado final (Nutt & Backoff, 2001).

2.3.1. Mudança Planeada

A ideia de que a mudança é um processo planeado, corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais, tendo como perspetiva uma base teleológica, ou seja, através de um propósito, objetivo ou finalidade, que trata a gestão da mudança como responsabilidade dos líderes da organização (Van de Ven & Poole, 1995, *apud* Rego & Cunha, 2004, p. 136).

Deste modo, vários autores definiram as fases do processo de mudança planeada, contudo, para o presente trabalho de investigação abordaremos o modelo apresentado por John Kotter, que consagra quatro fases principais da mudança planeada, sendo elas: diagnóstico, preparação, implementação e reforço da mudança.

A primeira fase, **Diagnóstico** é fundamental, dado que permitirá identificar os tipos de problemas que perturbam a eficácia da organização. Nesta fase importa, em primeiro lugar, identificar qual o sistema que vai ser alvo de análise e de mudança. Seguidamente, importa averiguar a relação dessas variáveis com os resultados desse sistema ou unidade de análise e por fim, identificar os problemas críticos que afetam a sua eficácia para que se encontrem soluções alternativas.

Esta fase realiza-se com recurso a métodos e técnicas de recolha de informação sobre a organização, por exemplo: questionários, entrevistas individuais e/ou de grupos, observação direta e /ou participante e análise documental.

A fase da **Preparação** corresponde à identificação do ponto de chegada: o que se pretende da mudança? A que condições deva ela conduzir a organização? É crucial nesta fase a definição dos objetivos de mudança, assim como o fomento, entre os membros organizacionais, através da convicção de que ela é necessária. A definição dos objetivos deve ser acompanhada de um sistema de recompensas capaz de estimular a adesão dos subordinados.

Para Kotter & Schlesinger (1979), a fase da **preparação** de qualquer processo de mudança deve ter presentes os seguintes condicionantes situacionais:

- A quantidade e o tipo de resistência que pode vir a ocorrer;
- A posição do impulsionador da mudança face aos empregados, em termos de confiança e poder;
- Os locais (e respetivos ocupantes) em que se encontra depositada a informação exigida para estruturar a mudança e a energia necessária para proceder à sua implementação;
- O contexto da mudança (a organização enfrenta ou não uma crise? Quais as consequências da mudança para as pessoas?). Em função das respostas a estas questões o tipo de mudança, deve ser escolhido à luz de um contínuo que evolui de formas de mudança rápidas até mais lentas e graduais (Rego & Cunha, 2004, p. 157-158).

Relativamente, a fase da implementação da mudança consiste no emprego prático das ações necessárias para alcançar os objetivos estipulados na fase do planeamento. Inclui a comunicação da visão, a afetação de recursos, a clarificação de responsabilidades, assim como o apoio socio afetivo aos colaboradores em momentos de incerteza.

Ainda, esta fase abrange um conjunto de atividades estruturadas e implementadas ao nível dos indivíduos, dos grupos ou de toda a organização, e direcionadas para a mudança organizacional, através da combinação de dois tipos de atividades estruturadas, as quais visam:

- Resolver os problemas concretos com que a organização se defronta;
- Permitir aos subordinados uma aprendizagem prática e teórica dos processos de resolução dos problemas organizacionais.

O **reforço da mudança** define-se pela criação e divulgação de ganhos rápidos, ou seja a constatação, a curto prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio exequível e compensador. Um dos modos mais profícios de operacionalizar esta possibilidade consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança através da respetiva recompensa (Weick, 2000).

2.3.2. Mudança Emergente

A mudança emergente revela características e pressupostos profundamente diferentes da mudança planeada, consistindo no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e da ausência de um programa pré-estabelecido (Orlikowski, 1996). O seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer tentativa de entender a mudança como um processo captável através da análise das decisões dos líderes organizacionais.

Deste modo, Weick (2000) considera a mudança emergente como um facto universal da vida das organizações. Essa universalidade não obsta, porém, que lhe seja dedicada apenas uma fração do interesse que tem sido conferido à mudança planeada.

Este referencial de atenção pode provir de diversas razões, sendo de destacar as seguintes: os processos da mudança emergente são complexos; o seu carater é intrinsecamente imprevisível; ou não são controladas pela gestão.

No entanto, vários trabalhos têm vindo a sublinhar esta faceta emergente da mudança., como por exemplo, Cunha e Cunha (2002), que ilustram a necessidade de mudar de forma improvisada (isto é, voluntária mas não planeada), tendo em vista a resposta a situações inopinadas nas organizações.

2.4. Modelo da Gestão da Mudança – John Kotter

Segundo a pesquisa de John Kotter, 70% de todos os principais esforços de mudança nas organizações falham porque as organizações, muitas vezes, não levam em conta a abordagem holística exigida, através da qual é possível ver a mudança. Deste modo, Kotter apresenta um modelo com oito etapas sequenciais que os líderes/gestores deverão percorrer caso pretendam obter sucesso no esforço da mudança.

A primeira etapa na gestão de qualquer processo de mudança é **estabelecer um sentido de urgência**. Assim, Kotter sugere que para que a mudança seja alcançada com sucesso os líderes da organização precisam de apoiar a mudança e desenvolver um senso de urgência em torno da necessidade de mudança. Para Senge (1990), a condição básica para se dar início a um processo de mudança é a percepção e a consciência de problemas nas instituições, ou de oportunidades para seu desenvolvimento.

No entanto, é necessário que todos os membros organizacionais estejam imbuídos de um espírito dinâmico, isto é, que adquiram consciência da necessidade de mudança e não se permitam enlevar pela complacência. O líder pode ter um papel preponderante nesta área, através do empenho que dedica à causa da mudança, seja pela exemplaridade das suas ações, ou pelo modo como articula o discurso adutor da necessidade de mudança (Rego & Cunha, 2004, p. 143)

A segunda etapa do modelo apresentado por Kotter consiste em **formar uma coligação administrativa**, ou seja constituição de uma forte equipa de condução da mudança que integre indivíduos com posição de poder na organização, com elevadas competências especializadas, com credibilidade e com capacidade de liderança.

Os indivíduos com estas características permite a coligação envolver uma ampla representação da base do poder formal e informal dentro da organização, de forma a criar mais força e construir o sentido de urgência em relação a necessidade de mudança. Kotter reconhece a importância da dimensão emocional e a energia que é gerada por um grupo com a filosofia de “*todos trabalhando juntos*”.

Contudo, Kotter alerta que dos elementos da equipa não devem constar dois tipos de pessoas. Os detentores de grandes egos (“*preenchem uma sala, não deixando espaço para mais ninguém*”) e as “serpentes” (*criam um clima de desconfiança que fere de morte o trabalho de equipa*) – mesmo que sejam inteligentes, motivados e produtivos em certas matérias (Kotter, 1996, p. 60).

A terceira etapa consiste em **desenvolver uma visão e estratégia**, pois uma unidade de mudança, sem um objetivo definido, rapidamente fracassa, a menos que os líderes desenvolvam uma visão clara do futuro.

Deste modo, importa que seja articulada uma visão poderosa (compreensível, apelativa, realizável e credível) que ajude a direcionar o esforço de mudança e inspire a ação dos colaboradores. Para isto, todos os membros da coligação devem ser fluentes em ambas as declarações de visão e os líderes devem, juntamente com a coligação, desenvolver e definir as estratégias que permitam alcançar essa visão. Por outro lado, Kotter defende que os líderes da mudança devem usar todos os meios à sua disposição para comunicar constantemente com os seus subordinados, surgindo assim a quarta etapa - **comunicação eficaz da visão**.

A quinta etapa refere-se à **eliminação de obstáculos e passagem à ação**, ou seja, devem ser removidos os obstáculos, as estruturas e os sistemas que dificultam a implementação do processo de mudança, devendo ainda incentivar movimentos de mudança para além do planeado e reforçar/recompensar os comportamentos sólidos com a nova visão e as respetivas estratégias.

A sexta etapa consiste em **produzir vitórias a curto prazo**. Para Kotter as mudanças de maior envergadura tendem a produzir resultados visíveis a longo prazo, contudo, esta situação pode provocar desconfiança, descrença e desmotivação nas pessoas a quem foram solicitados sacrifícios com a promessa de um “futuro mais brilhante”. No entanto, com o decorrer do tempo, se não forem divulgadas vitórias a curto prazo a credibilidade dos promotores da mudança vai sofrendo erosão.

As vitórias de curto prazo servem diversos propósitos, designadamente o de manter ativo o desejo e empenho na prossecução dos objetivos de longo prazo, contudo é necessário que sejam visíveis por grande número de pessoas, de forma inequívocas e claramente relacionada com os esforços da mudança.

Segundo Kotter é crucial que este processo seja planeado, isto é que sejam definidos previamente as vitórias que se almeja alcançar no curto prazo em vez de aguardar que elas emirjam com o tempo. Também é importante reconhecer e recompensar todos os elementos que fazem esses ganhos iniciais serem possíveis.

Consolidar ganhos e produzir mais mudança é a sétima etapa do processo, em que Kotter defende que muitas iniciativas de mudança falham porque a vitória é declarada muito cedo. Uma vitória antecipada não é suficiente, pois esse é o momento em que se deve

umentar a atividade, mudar todos os sistemas e estruturas e processos que não se encaixam com a iniciativa de mudança, e trazer novas pessoas para coligação.

A consolidação de ganhos é necessária para que a confiança na mudança seja mantida, para que os membros da organização não se deixem enlevar pelas vitórias alcançadas e descurem do futuro, e para que novas mudanças sejam propostas, apoiadas e implementadas, bem como a celebração dos ganhos, atribuições de prémios aos que mais contribuíram para as vitórias, manutenção permanente do sentido da necessidade de mudança.

Também nesta etapa se deve ter em atenção as seguintes situações:

- A credibilidade alcançada com as vitórias paulatinamente obtidas facilita a mudança dos sistemas (informação, estruturas, avaliação de desempenho, sistema remuneratório), ajustando às exigências da mudança.
- Os processos de recrutamento, de promoção e de desenvolvimento permitem colocar posições relevantes as pessoas que podem implementar a visão.
- O processo de prossecução da visão pode ser revigorado com novos projetos, temas e agentes de mudança.
- Que, se os alicerces da mudança não estiverem bem consolidados, a celebração de vitórias pode ser precipitada, e pode causar algum relaxamento e retrocesso na via de prossecução da visão).

A última etapa (oitava) do modelo de Kotter consiste em **juntar a mudanças na cultura organizacional**. Kotter profere que para qualquer mudança ser sustentada é necessário que a mesma fique embutida na nova "*forma como fazemos as coisas por aqui*", entenda-se na cultura organizacional.

A cultura é um poderoso fator de influência sobre os comportamentos, já que transmite um largo espectro de referências sobre o que é ou não correto fazer-se e é difícil mudar. Esta poderosa influência deve-se, em grande medida, ao facto das pessoas não terem consciência do seguinte:

- Os indivíduos atuam e ajuízam o mundo circundante sob o efeito de normas e valores que acabam por se lhes afigurarem inquestionáveis, normais, naturais (atuam e pensam de forma peculiar, sem que disso se apercebam e sem saberem porquê);
- Os gestores recrutam, promovem, punem e recompensam determinados indivíduos sem terem noção clara do efeito penetrante da cultura nos critérios que usam;

- Em geral, as ações quotidianas obedecem ao quadro cultural que molda a organização.

Segundo Kotter, não é jamais válido o modelo tradicional que aduzia a necessidade de mudar a cultura para que a mudança organizacional pudesse então ser mais facilmente implementada.

Em suma, as histórias de sucesso na gestão da mudança revelam duas coisas fulcrais, sendo elas:

- As mudanças bem-sucedidas tendem a aderir este processo composto por várias etapas, que gera poder e motivação suficiente para submergir as fontes da inércia na organização;
- A eficácia do processo depende, em considerável medida, da qualidade da liderança e não apenas da excelência da gestão.

Capítulo 3:

Liderar a Mudança

3.1. Introdução

Este é o último capítulo da sustentação teórica do presente trabalho de investigação e visa apresentar conceitos e modelos que permitirão uma maior compreensão da fase seguinte da investigação.

Tendo em conta o limite de página e após uma breve revisão da literatura exploratória considerou-se que o modelo da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e o modelo de desafios da mudança (Kouzes & Posner, 2006) são os modelos que mais se enquadram nos propósitos que se pretende atingir através do presente trabalho de investigação.

Pois, várias investigações têm mostrado que a liderança transformacional conduz a elevados níveis de esforço extra, compromisso, satisfação e a melhores desempenhos numa grande variedade de contextos e situações (Avolio, 1999). Assim como, Bass (1999) defende que a liderança transformacional é eficaz no contexto educacional, organizacional e militar. A nível individual, tem um efeito positivo na satisfação dos subordinados (Hater & Bass, 1988) e na confiança de quem lidera (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Também, consideramos pertinente a investigação efetuada por Kouzes & Posner (2009) e as suas conclusões. Estes enunciam e explicam, no seu entender, cinco práticas para uma liderança exemplar relacionadas com os comportamentos do líder que servem de modelo de orientação para qualquer líder que queira conseguir feitos extraordinários dentro da sua organização.

3.2. Conceitos de Liderança

Ao longo da história são vários os autores que se debruçam e mantêm o interesse sobre o fenômeno da liderança. Fiedler (1967) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita, tal como Bass (2007) que defende que desde a sua infância que o estudo da história tem sido o estudo dos líderes, das suas ações e razões.

Nas sociedades primitivas existia sempre um elemento que se destacava como sendo o mais corajoso ou o mais sábio e todos os outros elementos integrantes dessa sociedade depositavam a sua confiança para estes os guiarem ao longo dos seus trajetos de vivência (Dias, 2010, p. 14). Deste modo, Ferreira (2007, p. 12) defende que o seu estudo teve início com a abordagem do líder universal, a qual tem origem na teoria dos “grandes homens”, ou seja, aqueles que eram conotados a uma imagem de poder e invencibilidade, como os comandantes de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades excepcionais que os outros não possuíam, eram responsabilizados pelos grandes eventos e ações que marcaram a história da humanidade”.

No entanto, a partir do século XX e início do século XXI surgem diversos conceitos e interpretações sobre a temática da Liderança, quer no âmbito militar, quer no âmbito académico e nas organizações empresariais. Assim, Bass (1990, p.11) conclui que “*existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la*”. Isto leva-nos a reconhecer que não existe apenas uma definição do conceito de liderança e que as definições abordadas na secção seguinte, bem como os estilos e modelos, são apenas alguns exemplos entre muitos existentes.

Assim sendo a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para alcançar os objetivos comuns, apresentando um papel relevante no processo de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (Franco & Ferreira, 2007, p. 176).

Segundo Hunter (2006, p. 20) liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência ao serviço de um objetivo comum, com o intuito de fazer com que algo extraordinário aconteça.

Contudo, Syroit (1996) considera a liderança como um “*conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o intuito de atingir eficazmente o objetivo do grupo*”.

Na mesma linha de pensamento, Kouzes & Posner (1996) consideram que a “*liderança é relacionamento entre líder e seguidores*”. Também, Rouco e Sarmiento (2012, p. 81) descrevem a liderança como “*uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais (...) garantindo o cumprimento da missão*”.

Em suma, após uma profunda revisão da literatura sobre os conceitos da liderança, optou-se pela utilização a definição Vieira (2002, p. 11) em que define liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

3.3. Modelo Liderança Transformacional (Avolio e Bass, 2004)

Este termo foi utilizado pela primeira vez por James MacGregor Burns em 1978 ao afirmar que a liderança transacional e transformacional se baseavam em relações e poder. Desde então, este conceito tem vindo a ser discutida por diversos autores, como por exemplo por Bass e Avolio (1997), que basearam o seu modelo de liderança (*Full Range Leadership Model*) através desta conceptualização.

Segundo estes autores, o objetivo da liderança transformacional “*é “transformar” as pessoas e as organizações num sentido literal com o intuito de alargar a sua visão, clarificar o propósito, tornar o comportamento congruente com as crenças, princípios, ou valores e produzir mudanças permanentes*” (Avolio e Bass, 2004 *apud* Judge & Piccolo, 2004). Também, Nye (2009, p.89) refere que os líderes transformacionais “*inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando momentos de conflitos e de crise para despertarem as suas consciência e para os transformarem*” mencionando que este tipo de líder prescinde do interesse próprio em favor do bem comum, apelando sempre ao interesse coletivo de um grupo ou organização.

Burns (1978, p. 20) descreve a liderança transformacional como um processo em que os “*líderes e os seguidores provocam um nos outros elevados níveis de moralidade e de motivação*”, ou seja é o tipo de liderança que faz as pessoas dar a própria energia e estratégia. Deste modo, acaba por se tornar moral, já que eleva a conduta humana e a aspiração ética, quer do líder, quer dos seguidores, fazendo com que haja uma transformação em ambos (Kouzes & Posner, 2009, p. 148).

Ainda, Bass (1985) procurou definir a liderança transformacional através dos efeitos que o líder possui sobre os seus seguidores. Assim, pode-se constatar que um líder pode transformar os seguidores através dos seguintes meios:

- Torna-los mais cientes da importância dos resultados;
- Induzi-los a transcender os próprios interesses em prol da instituição;
- Ativar as suas necessidades de nível mais elevado, dando ênfase a sua auto realização.

Ou seja, os líderes transformacionais ajudam os seguidores a transcender os resultados, além dos seus interesses pessoais e a alcançar maiores realizações (Bass & Riggio, 2006).

De acordo com o modelo apresentado por Avolio e Bass (2004), várias componentes têm sido identificados de inúmeras formas, incluindo o uso da análise fatorial, observações, entrevistas e descrições de líder ideal por parte dos subordinados. Através da utilização do Questionário de Liderança Multifatorial (QLM), identificaram os componentes da liderança transformacional que a seguir se enumeram e descrevem.

A **Influência idealizada (II)** é o nível mais elevado da liderança transformacional, isto é, refere-se aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral, ética e que gerem lealdade dos seus seguidores.

Também, é caracterizada pelo grau em que os líderes são percebidos como um modelo de inspiração através das suas realizações, caráter e comportamentos pessoais (Martin & Epitropaki, 2001 *apud* Rouco, 2012, p. 132). Deste modo, foram identificadas duas orientações:

- **Influência Idealizada Atribuída (IIA)**: aborda a percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, a confiança e os ideais transcendentais do líder. Baseia-se numa componente emocional da liderança, onde há um apelo emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo; e
- **Influência Idealizada Comportamental (IIC)**, em que se baseiam nos comportamentos específicos que refletem os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Ou seja, estes comportamentos “salientam os objetivos da missão a cumprir” e traduzem a “ importância da ética e dos valores” nas organizações.

A **Motivação Inspiradora (MOI)** permite que os líderes utilizem os seus comportamentos para motivar quem os rodeia, através do espírito de equipa e gera

entusiasmo, proferindo de uma forma simples os objetivos comuns, promovendo a mútua compreensão do que é correto e importante para a organização. Os líderes transformacionais inspiram os outros através da comunicação e das atitudes que transmitem confiança nos objetivos à alcançar (Avolio, 1999; Antonakis & House, 2002 *apud* Rouco, 2012, p. 132).

No que consiste, **Estimulação Intelectual (ESI)** refere-se aos que estimulam a inovação, a criatividade no trabalho, a expressão de novas ideias, os princípios adotados, bem como a reformulação dos problemas existentes e apresentação de novas soluções na realização das tarefas. Deste modo, incluem os subordinados no processo de tomada decisão, para reformular os problemas através da partilha de diferentes perspetivas.

Assim, a liderança transformacional possibilita aos subordinados desenvolverem a capacidade de resolver problemas futuros, na ausência do líder ou sem o seu envolvimento direto. No entanto, quando ocorrem erros individuais ou quando as ideias dos subordinados são diferentes das do líder, evita-se críticas em público, encoraja-se novas abordagens e procura-se soluções para o problema.

A **Consideração Individualizada (COI)** por sua vez, consiste em descrever os relacionamentos individuais dentro do grupo, o que implica uma compreensão e partilha das preocupações e necessidades dos outros e tratar cada indivíduo singularmente.

Os líderes fornecem apoio socio-emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam através de formação e treinos. Ainda, os líderes devem ter em atenção os itens representativos do COI visto que, os elementos do grupo têm necessidades, capacidades e aspirações diferentes.

3.4. Desafios da Mudança (Kouzes & Posner, 2006)

Durante as suas investigações, Kouzes e Posner identificaram cinco práticas de liderança que os líderes adotam para conseguir feitos extraordinários nas suas organizações: Desafiar o processo (DEP); Inspirar uma visão partilhada (IVP); Capacitar os outros para agir (CAA); Indicar o caminho (INC); e Encorajar a dedicação (END).

3.4.1. Desafiar o processo (DEP)

Para Kouzes & Posner (2009, p. 192) o líder procura “desafiar o processo” da mudança, através de uma prática constante de interrogatórios sobre o que é habitual e o que está instituído na organização. Pois o líder é o responsável por controlar as adversidades (internas e/ou externas) que podem surgir, bem como fazer com que algo de novo aconteça na organização que lhe possibilite sair da zona de conforto e procure novos desafios da mudança.

Também, Drucker (2000, p. 73) considera que o líder é o responsável por encontrar e tornar eficaz o processo da mudança, e deve encarar este processo como uma oportunidade de melhoria e de aprendizagem. Contudo, não deve temer aos resultados da mudança, pois cada vez mais são exigidas às organizações e deverão ser encaradas como forma de inovar e melhorar o desempenho organizacional. Segundo Kouzes & Posner (2009, p. 230) o papel do líder também é fundamental para incentivar os outros a experimentarem, a correrem risco e não temerem aos erros.

Em suma, pode-se considerar que “desafiar o processo” corresponde a um compromisso do líder para com a mudança, através da procura de novas ideias e reconhecer as que melhor se ajusta ao processo. Ainda, permite experimentar, correr riscos e errar, pois, os erros deverão ser encarados como momentos de aprendizagem, ao passo que, os pequenos êxitos, devem ser considerados vitórias com o intuito de incentivar os seguidores.

3.4.2. Inspirar uma visão partilhada (IVP)

Consiste, em desenhar uma imagem mental do futuro que se deseja alcançar, através de uma visão que permite incentivar e motivar os seus seguidores (Kouzes & Posner, 2009, p.169). No entanto, o líder terá de dar vida á sua visão e certificar que pode ser visto pelos outros, pois só assim consegue elevar os níveis de motivação dos seus seguidores (Santos, 2013, p. 28).

Na mesma linha de pensamento, Hooper & Potter (2010), Covey (2002) e Sergiovanni (2004) apontam igualmente para importância da visão defendendo que para uma organização funcionar de forma eficaz a mesma terá de se concentrar em transformar em realidade uma visão ou uma imagem futura convincente.

No entanto, Kouzes & Posner (2009) refere que é necessário que esta visão não seja apenas uma visão do líder mas sim uma visão partilhada por todos, pois só assim conseguem atrair mais pessoas, elevar os níveis de motivação e fazer com que todos suportem melhor os desafios.

Em suma, para “inspirar uma visão partilhada” é necessário ter uma visão do futuro, imaginar possibilidades atrativas para a organização e envolver os seguidores numa visão comum das suas aspirações e valores.

3.4.3. Capacitar os outros para agir (CAA)

Segundo Kouzes & Posner (2009, p. 282) para incrementar a prática “capacitar os outros para agir”, o líder deverá aumentar a determinação e desenvolver competências e confiança dos seus seguidores através da formação.

Ou seja, a formação atribui o conhecimento necessário para melhorar o exercício das suas funções, ao saberem qual o seu papel dentro da organização, a constatarem que a sua opinião tem valor e que podem tomar decisões, sentindo-se responsabilizados pelas mesmas, sentem-se mais confiança e com mais vontade de agir (Idem, p. 299).

Assim, pode-se concluir que a prática “capacitar os outros para agir”, permite aos líderes desenvolver as competências dos outros, através da aprendizagem e formação contínua, fomentar objetivos cooperativos e construir relação de confiança com os subordinados.

3.4.4. Indicar o caminho (INC)

Segundo Kouzes & Posner (2009, p. 37) “*indicar o caminho*” é a expressão que resume o comportamento que é exigido aos líderes que desejam alcançar níveis de desempenho extraordinários. Também esta prática não reside apenas no compromisso do líder na busca e definição dos valores em que acredita, mas também, é necessário que exprima e os difunda através das suas palavras e ações no quotidiano da organização.

Para Drucker (2008, p. 294) as ações de um líder e as suas crenças declaradas têm de ser pelo menos compatíveis de forma a ser observada a sua integridade.

Em síntese, “indicar o caminho” significa liderar a partir daquilo em que se acredita, através da clarificação dos valores pessoais, dar o exemplo e ser o modelo de comportamento que espera dos outros, com o objetivo de alcançar o respeito e a admiração das pessoas que o rodeia, através do envolvimento e ação direta sobre eles.

3.4.5. Encorajar a Dedicção (END)

De acordo com Kouzes & Posner (2009, p. 311) os seguidores precisam de “combustível emocional para alimentar o espírito”, ou seja quando se sentirem “sem forças” o líder terá de estar presente para encoraja-los e motiva-los para continuarem e não desistirem.

O reconhecimento individual é uma das formas de motiva-los e deverá ser feito de forma diferente para cada pessoa o que faz com que cada um tenha a percepção de que o seu contributo está a ser reconhecido e agradecido. Pois, Almeida (1995, p.59) afirma que *“todos gostamos, em maior ou menor grau, que os outros apreciem o que nós consideramos que foi bom trabalho ou uma boa ação”*.

Em suma, “encorajar a dedicação” consiste em motivar os subordinados para não desistirem dos seus objetivos e dos objetivos da organização, através do estímulo do reconhecimento do seu desempenho.

3.5. Modelo Conceptual da Investigação

Após concluir à **Parte I** que possibilitou alargar conhecimentos teóricos sobre a temática em estudo e evidenciar os aspetos pertinentes para a concretização dos objetivos propostos.

Assim, apresentamos o modelo conceptual que serve de base para a sustentação teórica do presente trabalho de investigação e de orientação para o trabalho de campo, conforme a Figura n.º 4.

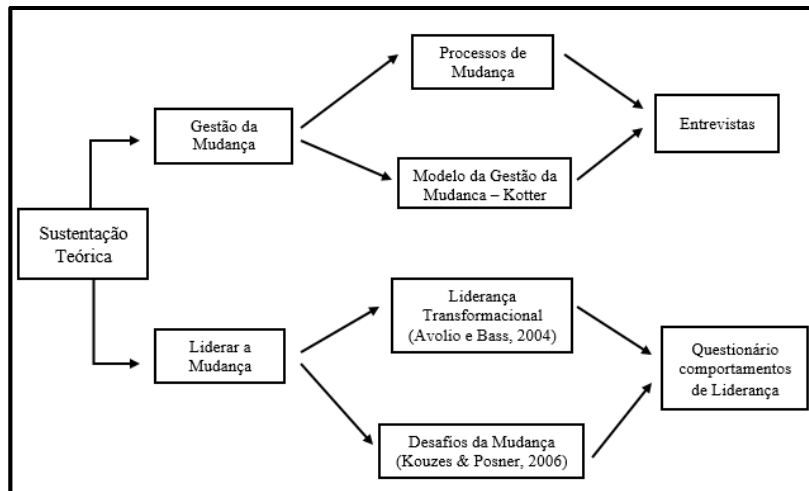


Figura 4- Modelo Conceptual da Parte Teórica da Investigação

Fonte: Elaboração Própria.

A sustentação teórica do presente trabalho de investigação, aborda à temática da gestão da mudança e liderar mudança, que dá nome ao segundo e terceiro capítulo, respetivamente.

Através do conceito e processos de mudança, bem como o modelo da gestão da mudança apresentado por John Kotter, elaborou-se as perguntas que das entrevistas. Por outro lado, o modelo da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e o modelo desafios da mudança (Kouzes & Posner, 2006) serviram de base para a construção do questionário comportamentos de liderança.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

4.1. Introdução

O presente capítulo aborda essencialmente a componente prática com vista a dar respostas as questões formuladas no início da investigação.

Assim, este capítulo incorpora os procedimentos adotados nas diferentes fases do presente trabalho de investigação, tendo como base o disposto na NEP 520/2ª – ANEXO F que faz menção ao método de abordagem ao problema de investigação, as técnicas, procedimentos e meios utilizados para a recolha de dados, caracterização da amostra e dos programas informáticos utilizados no processamento de dados.

4.2. Método de abordagem

De acordo com Sousa & Baptista (2011, p. 52) “*a metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretende atingir*”, ou seja, selecionar metodologia que visa a obtenção dos resultados finais e que melhor se adequa à execução dos propósitos delineados pelo investigador.

No entanto, Sarmiento (2013, p. 7) defende que durante uma investigação podemos recorrer à mais do que um método para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas da pergunta de partida. Contudo, “*a escolha do método requer de igual forma que sejam tidas em conta as fases do processo de investigação que não devem ser descuradas, com o objetivo de se fundamentar o processo e do mesmo ser conduzido da melhor forma*” (Fortin, 2009, p. 133).

Para a execução do presente trabalho de investigação e tendo em conta a natureza do estudo que se pretende desenvolver, recorreu-se a análise documental e à consequente utilização do método inquisitivo² para efetuar inquéritos e entrevistas. Também, fez-se o uso do método de observação indireta (questionários) para recolha de informação e o método hipotético-dedutivo ou de verificação de hipóteses, que melhor relacionam e explicam os fenómenos em estudo (Sarmiento, 2013, p. 9).

Numa primeira fase, a análise efetuada foi qualitativa, através de informações obtidas por via de entrevistas exploratórias semiestruturadas, orientadas por um guião (Apêndice B – Guião de Entrevistas). Numa segunda fase, utilizou-se o método quantitativos através da aplicação de questionários por via *online*, com recurso à ferramenta do *Google Docs*, na qual foi possível difundi-los, assim como uma base de dados do *Google Drive* para a receção das respostas.

4.3. As técnicas e procedimentos utilizados

4.3.1. Técnicas

As técnicas são definidas como procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problemas e aos fenómenos em causa. De acordo com, Sousa & Baptista (2011, p. 53) a escolha da técnica depende do objetivo que se pretende atingir.

Deste modo, numa primeira fase fez-se uso da análise documental em artigos científicos, livros de referência, dissertações de mestrados e teses de doutoramento, bem

² O método inquisitivo baseia-se no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013, p. 8).

como pesquisa bibliográfica e documental em diversas bibliotecas universitárias de Lisboa, para dar sustentabilidade teórica à investigação.

Posteriormente, utilizou-se outras técnicas de instrumentos científicos, nomeadamente entrevistas e questionários. O guião da entrevista é composto por 10 questões abertas sobre como solucionar a mudança, tendo estas sido elaboradas com base na pergunta de partida e nas perguntas derivadas levantadas no início da investigação.

Por outro lado, o questionário é composto por 62 questões que descrevem vários comportamentos de liderança de acordo com o modelo da liderança transformacional do Avolio e Bass (2004) e o modelo desafios da mudança (Kouzes & Posner, 2006). O modelo da liderança transformacional é composto por cinco dimensões, sendo: Influência Idealizada (Atribuída e Comportamental); Motivação Inspiradora; Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada agrupando num total de 20 itens. Também o modelo desafios da mudança apresenta cinco dimensões, sendo: Desafiar o Processo; Inspirar uma visão partilhada; Capacitar os outros para agir; Indicar um Caminho e Encorajar a dedicação reunindo um total de 30 itens.

Para medir o impacto da liderança dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde temos os fatores critério, da Motivação, Eficácia e a Satisfação dos subordinados representados por doze itens.

O questionário tem uma escala de frequência de um a dez, sendo 1 para o comportamento que é descrito raramente e 10 para o comportamento descrito muito frequente ou quase sempre, conforme Apêndice C – Questionário Comportamentos de Liderança.

4.3.2. Procedimentos

Para a elaboração e recolha de dados foi inicialmente efetuado um pedido de autorização, por correio eletrónico³, aos comandantes das respetivas unidades militares de Cabo Verde.

Aquando do pedido de autorização, foi-lhes brevemente explicado o objetivo do estudo e interrogado a disponibilidade para a colaboração na consecução do mesmo. Após o feedback positivo, foi-lhes enviado o guião da entrevista e o questionário para responderem e difundirem para os demais Oficiais, Sargentos e Praças da Unidade.

³ Apêndice D – Correio Eletrónico enviado aos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde

De salientar, que optamos pela aplicação de entrevistas não presenciais, uma vez que os entrevistados residem em Cabo verde e a situação geográfica e financeira não permitiu que fosse de uma outra forma. Deste modo, houve a necessidade de definir procedimentos e encontrar meios informáticos que auxiliassem no preenchimento e envio do respetivo guião de entrevista e questionário.

Contudo, após conclusão da fase da realização das entrevistas, surge a necessidade de verificar e analisar os dados obtidos. Para tal, elaborou-se uma matriz de codificação alfanumérica das entrevistas, tendo por base as dimensões da liderança e os fatores critérios, conforme o Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Matriz de codificação alfanumérica das entrevistas.

Dimensão 1 - Liderança Transformacional (Avolio e Bass)	
Categoria 1.1	Influência Idealizada Atribuída (IIA)
Categoria 1.2	Influência Idealizada Comportamentos (IIC)
Categoria 1.3	Motivação Inspiradora (MOI)
Categoria 1.4	Estimulação Intelectual (ESI)
Categoria 1.5	Consideração Individualizada (COI)
Dimensão 2 - Desafios da Mudança (Kouzes & Posner)	
Categoria 2.1	Desafiar o processo (DEP)
Categoria 2.2	Inspirar uma visão partilhada (IVP)
Categoria 2.3	Capacitar os outros para agir (CAA)
Categoria 2.4	Indicar um caminho (INC)
Categoria 2.5	Encorajar a dedicação (END)
Dimensão 3 – Resultados da Liderança Transformacional (Carlos Rouco (2012), adaptado de Avolio e Bass (2004))	
Categoria 3.1	Motivação dos subordinados no processo de mudança (MPM)
Categoria 3.2	Eficácia da liderança no processo de mudança (EFM)
Categoria 3.3	Aumento satisfação no processo de mudança (APM)

4.4. Descrição dos meios e materiais utilizados

Tendo em consideração o exposto no ponto anterior, optou-se pelo uso das ferramentas do *Google* como meios de difusão, preenchimento e para o envio das respostas provenientes das entrevistas e dos questionários.

Foi utilizado o *Microsoft Office Word* para redigir as respostas das entrevistas e de seguida enviada através do correio eletrónico. Os inquéritos foram criados através da aplicação do *Google Docs* e manteve-se *online* durante o mês de março, abril e maio na plataforma do *Google Drive*.

De salientar ainda, os instrumentos utilizados no tratamento dos dados recolhidos, designadamente os programas estatísticos *Microsoft Office Excel* e o *Statistical Program for Social Sciences (SPSS)* que auxiliaram na produção de gráficos, tabelas, quadros e figuras.

4.5. Caracterização da Amostra

A caracterização de uma amostra requer numa primeira fase, a definição de uma população, deste modo pode-se considerar que a população é “*o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir*” (Sarmiento, 2013, p. 71). Por sua vez, diretamente relacionada com a população encontra-se a amostra que denomina-se como “*uma pequena parcela representativa da população que se quer estudar, com o intuito de obter a informação pretendida*” (Sousa & Baptista (2011, p. 72). Isto é, a amostra é caracterizada por um grupo de indivíduos ou objetos selecionados para representar a população total e deve conter as mesmas características da população de onde foi extraída.

4.5.1. Inquérito por Entrevista

Para a execução deste trabalho de investigação foram realizadas sete entrevistas, tendo como população alvo os Oficiais das FA de CV e como amostra foram escolhidos sete elementos que desempenham funções de relevo no seio da instituição militar Cabo-Verdiana.

Todos os entrevistados foram do género masculino com a idade compreendida entre 28 aos 47 anos, dos quais seis possuem habilitações literárias com grau de licenciatura e um com grau de doutoramento. Relativamente ao posto, foram entrevistadas dois Tenente-Coronel, um Capitão-tenente, um Capitão, um 1º Tenente e dois Tenente, que se encontram guarnecidos nas diversas unidades militares de Cabo verde, sedo que para este estudo foram entrevistados um da 1ª Região Militar, um da 2ª região Militar, dois da 3ª Região Militar, dois do Comanda da Logística e um da Guarda Costeira, conforme apresentado no Quadro n.º 2 – Caracterização da Amostra das Entrevistas.

Quadro n.º 2 - Caracterização da Amostra das Entrevistas.

Entrevista (Entrev.)	Género	Idade	Habilitações Literárias	Posto	Guarnição
1	M	47	Licenciatura	Tenente-Coronel	2ª Região Militar
2	M	36	Licenciatura	Capitão	Comando da Logística
3	M	32	Doutoramento	1º Tenente	Guarda Costeira
4	M	45	Licenciatura	Tenente-Coronel	Comando da Logística
5	M	37	Licenciatura	Capitão-Tenente	3ª Região Militar
6	M	28	Licenciatura	Tenente	1ª Região Militar
7	M	27	Licenciatura	Tenente	3ª Região Militar

Em suma, pode-se considerar que a amostra exibida representa uma miniatura da população alvo, no entanto apresenta o que se considera suficiente para obter os resultados pretendidos.

4.5.2. Inquérito por questionário

A população alvo de estudo foi os militares das FA de CV, de onde provieram 183 Oficiais, Sargentos e Praças no seu todo. Ou seja, à amostra é composta por 70 Oficiais, 54 Sargentos e 59 Praças, entre os quais compreende 158 militares do género masculino e 25 militares do género feminino, conforme indicado no Apêndice H - Caracterização da Amostra Inquérito por Questionário.

Capítulo 5:

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Este capítulo é alusiva a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na investigação elaborada. Primeiramente, faz-se apresentação e análise qualitativa das entrevistas, através da análise de conteúdos e discussão dos resultados. Posteriormente serão feitas o tratamento dos dados adquiridos através do inquérito por questionário, fazendo uso das ferramentas do programa estatístico *Microsoft Office Excel* e o *Statistical Program for Social Sciences (SPSS)* para apresentação e análise dos resultados.

5.2. Apresentação e Análise Qualitativa das Entrevistas – Análise Conteúdo

O Quadro n.º 3 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 1: “No processo da mudança, na sua opinião qual é o papel do comandante? Como faz isso?”

Quadro n.º 3 – Análise de Resultados da Questão n.º 1.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Fazer os subordinados perceber a necessidade dessa mudança (IIC), a ponto de a aceitar e colaborar nesse processo (MPM), pondo em evidência toda a inteligência (ESI), zelo e aptidão (COI).”	IIC MPM ESI COI
2	“O comandante tem um papel fundamental em qualquer tipo de mudança (II). Primeiro tem que saber o que mudar, como mudar, porquê mudar e quando mudar (EFM).”	II EFM

3	“ O Comandante tem um papel preponderante na gestão da mudança (...) tudo depende da sua visão (MOI).”	MOI
4	“ Fazer de tudo para que a mudança tenha menos resistência possível (EFM). Preparar todos os intervenientes para se adaptarem acompanhando a mudança (END)	EFM END
5	“ (...) É necessário ter ideias claras sobre as mudanças que se pretende fazer (MOI). (...) No final recompensar os seus colaboradores/staff (END).”	MOI END
6	“ ... Assegurar e garantir que o processo de mudança ocorra da melhor forma possível, por forma a evitar constrangimentos futuros (EFM). Pode ser feito através da análise dos fatores que estão na origem da mudança (DEP) (...), buscando sempre o bom funcionamento da unidade sob o seu comando (EFM).”	EFM DEP EFM
7	“...Liderar da melhor maneira para evitar problemas (APM).”	APM

O Quadro n.º 4 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 2: “Quando inicia uma mudança começa por identificar os influenciadores que podem estar do seu lado ou na oposição? Como faz isso?”

Quadro n.º 4 – Análise de Resultados da Questão n.º 2.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...É bom notar desde logo a existência ou surgimento influenciadores para poder reunir condições e ambiente saudável de convivência (IIC) com ideias diferentes (ESI).”	IIC ESI
2	“ ... Normalmente quando se faz uma mudança é para que as coisas funcionam melhor (MOI) e para que possamos tirar melhor proveito com a mudança (IVP)	MOI IVP
3	“ ... Através do impacto das indicações (IVP), ou se quiser através do feedback (DEP) (...)”	IVP DEP
4	“Auscultando e verificando (DEP).”	DEP
5	“... Devemos identifica-los e tentar converter as partes não interessadas em partes interessadas (INC) (atraves de argumentos e demonstração de como pode beneficiar com a mudança pretendida (IIC)	INC IIC
6	“... Por meio de um diagnóstico aprofundado (ESI) e aspirações/ambições dos influenciadores (COI)	ESI COI
7	“ ... Falar com todos (DEP) (...)”	DEP

O Quadro n.º 5 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 3: “Estabelece um plano e prazos para a sua concretização? Como faz isso?”

Quadro n.º 5 - Análise de Resultados da Questão n.º 3.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“ ... Para concretização dos objetivos do plano, é necessário fazer com que as subunidades e cada elemento percebam o seu papel e as suas tarefas (CCA), ... é necessário fazer com que cada um se sinta capaz de se autoavaliar (MPM), a ponto de impor a si próprio uma execução eficiente e eficaz de tarefas (APM). (fazer melhor em tempo recorde) (EFM).”	CAA MPM APM EFM
2	“ ... Deve ter uma fita de tempo (CAA), temos que ter um plano e este plano deve ser difundido pelos subordinados (IVP)	CAA IVP

3	“...Não podemos entrar com “os pés juntos”, querendo ver de imediato as mudanças (CAA). Mas, “ <i>step by step</i> ” vamos conseguir dominar e convencer os nossos colaboradores (APM).”	CAA APM
4	“...Num determinado espaço de tempo e de lugar algo que se deve mudar terá que estar, efetivamente mudado (CAA).”	CAA
5	“...Devemos identificar o prazo geral para a implementação da mudança bem como a identificação do prazo para o cumprimento de cada etapa (CAA).”	CAA
6	“O plano será concretizado através (...) de um cronograma das atividades (CAA).”	CAA
7	“... Planificar e preparar as tarefas à serem realizadas para o desenvolvimento do projeto (CAA).”	CAA

O Quadro n.º 6 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 4: “Procura gerar consensos para atingir os objetivos? Como faz isso?”

Quadro n.º 6 – Análise de Resultados da Questão n.º 4.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“... É bom esforçar-se e ouvir sempre com interesse os pontos de vistas (INC), criar ambiente saudável e moderada de sua confrontação (APM), tentar aproximar as ideias numa ótica de conquistas e cedência (IVP), ao ponto de alcançar a harmonia e consensos necessários (DEP).”	INC APM IVP DEP
2	“... Temos de fazer de tudo para atingir os objetivos (IIC).”	IIC
3	“... É tentar convencer as pessoas argumenta-lhes as vantagens da mudança (MOI). Procurando sempre ouvi-las (INC) e respondendo as suas inquietações ou preocupações (COI).”	MOI INC COI
4	“... Abordando os diversos autores individualmente (COI).”	COI
5	“... Gosto de partilhar ou ouvir o meu <i>staff</i> (ESI) (INC).”	ESI
6	“...Mostrando que mesmo havendo ambições individuais e diferentes (COI) a pretensão do coletivo deve prevalecer (IIC). Que as conquistas individuais só terão o seu verdadeiro “brilho” quando a realização conjunta é conseguida (IVP), que quanto maior for o nível de coesão mais facilmente este feito pode ser alcançado (INC).”	COI IIC IVP INC
7	“... Através de uma reunião (ESI).”	ESI

O Quadro n.º 7 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 5: “Cria uma visão e comunica-a aos seus comandantes diretos? Como faz isso?”

Quadro n.º 7 – Análise de Resultados da Questão n.º 5.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Definir uma visão a cerca dos desafios da unidade e seu efetivo (MOI)	MOI
2	“...Quando tenho uma ideia ou uma visão que vai ao encontro de melhoria do trabalho, discuto-o com os meus subordinados (IVP) ...”	IVP
3	“...Faz parte de um dos meus princípios (IIC). Não só manter os subordinados informados, como manter toda a cadeia de comando informado (IVP).”	IIC IVP
4	“...Através do diálogo, propostas (IVP).”	IVP
5	“...Iniciativas e inovações (MPM).”	MPM

6	“...Expondo exemplos práticos das vantagens e desvantagens da visão criada (DEP).”	DEP
7	“Através de uma pequena conversa (IVP).”	IVP

O Quadro n.º 8 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 6: “Para materializar a sua visão delega nos seus comandantes diretos para obter os objetivos? Como faz isso?”

Quadro n.º 8 – Análise de Resultados da Questão n.º 6.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...É indispensável que cada um, a seu nível exerça sem inibição o seu papel.” (COI)	COI
3	“...Normalmente divido tarefas. Atendendo sempre as especificidades de cada uma dela (ESI). Gosto de valorizar o trabalho de equipa (END).”	ESI END
4	“...Dando instruções concretas sobre o que pretendo (IVP).”	IVP
5	“...Delego no meu <i>staff</i> as minhas iniciativas/inoações (INC).”	INC

O Quadro n.º 9 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 7: “Como procura no dia-a-dia motivar ou inspirar os seus subordinados? Como faz isso?”

Quadro n.º 9 – Análise de Resultados da Questão n.º 7.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Fazendo de tudo para merecer a confiança e o respeito da parte deles (IIA). Esforçando no dia-a-dia para melhorar as condições de vida e de trabalho (MPM). Fazendo-lhe reconhecer e sentir que são muito uteis e necessários à unidade (APM). Reconhecendo, elogiando o trabalho que fazem (END). Criar condições para a sua capacitação permanente (CAA) ... tenham uma perspetiva de ascensão na carreira (COI).”	IIA MPM APM END CAA COI
2	“...Reconhecimento dos trabalhos feitos, destacando-o e elogiando-o pelo bom trabalho que fez (END). Tratar os subordinados com respeito (INC). Ser exemplo para os meus subordinados (DEP). Ter confiança nos meus subordinados (IIA) e mante-los sempre informados (IVP).”	END INC DEP IIA IVP
3	“... Valoriza-las e reconhecer o mérito (DEP)”	DEP
4	“... Saber quais as suas preocupações (COI), mostrando-lhes que são importantes para a instituição (END) ...”	COI END
5	“... Atraves de desafios (CAA) e reconhecimento apos conclusão dos mesmos (END).”	CAA END
6	“... Transmitir confiança (IIA), estar aberto a diálogo, partilhando ideias, solicitando opiniões (ESI), atribuindo recompensas (END).”	IIA ESI END
7	“Controlando (...) e corrigindo se não estiverem num bom caminho (COI).”	COI

O Quadro n.º 10 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 8: “Comemora as vitórias de curto prazo com os seus subordinados envolvidos? Como faz isso?”

Quadro n.º 10 – Análise de Resultados da Questão n.º 8.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Cada ganho, cada vitória por mais pequena que seja (...) deve ser reconhecido e comemorado (END), (...) afim de alimentar e fortalecer a fé de que a vitória final é certa (IIC).”	END IIC
2	“...Comemorar as vitorias (...) mas sim com todos, de forma a motivar os outros a trabalharem melhor (MPM) e que futuramente possam ser eles os responsáveis pela vitoria e sucesso (MOI).”	MPM MOI
3	“... Comemoro não só as vitórias do grupo (...) como as individuais, aniversários, promoções (END).”	END
4	“... Elogiando-os pelo sucesso (END).”	END
5	“... Reúno com a equipa e reconheço-o de acordo com as capacidades/condições do momento (END).”	END
6	“...Sempre que possível recompensar o esforço e dedicação (END).”	END

No Quadro n.º 11 é apresentada a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 9: “Recompensa os padrões que estão adequados ao processo de mudança? Como faz isso?”.

Quadro n.º 11 – Análise de Resultados da Questão n.º 9.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“... Distinguir e enaltecer publicamente atitudes, comportamentos e praticas (END) que contribuem de forma exemplar para o alcance dos objetivos da unidade (IIC).”	END IIC
2	“...A recompensa é uma forma de motivar os subordinados (MPM), pode ser atraves de um louvor, uma palavra de apoio ou apenas elogio (END).”	MPM END
3	“... Avalio apenas as performances individuais (MPM).”	MPM
6	“Incentivando ... para alcançar o equilíbrio dinâmico (MPM).”	MPM

O Quadro n.º 12 apresenta a síntese de conteúdos das respostas à Questão n.º 10: “Consolida as melhorias e produz mais mudanças? Como faz isso?”.

Quadro n.º 12 – Análise de Resultados da Questão n.º 10.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Implementar medidas para o uso adequado dessas melhorias e, não dando por satisfeito, implementar novas mudanças (ESI).”	ESI
2	“...Sempre que há necessidade de fazer uma mudança ela será feita (IIC).”	IIC
3	“...Primeiro avalio o impacto da mudança, que normalmente à primeira não sai de acordo com o desejado (ESI).”	ESI
4	“... Habilitando sempre os colaboradores (MPM).”	MPM

5	“... Reúno com a equipa e analisamos os resultados (EFM). Verificação do que correu bem e mal (ESI) para que possa ser corrigido num próximo desafio (CAA).”	EFM ESI CAA
6	“... Avaliando a dimensão dos impactos, através das entrevistas, inquéritos, conversas informais, “sondagens” e recolhas de informações (DEP).”	DEP

5.3. Apresentação e Discussão dos Resultados das Entrevistas

Nesta secção far-se-á o somatório das frequências das respetivas entrevistas, que nos permitirão tirar ilações para cada uma das categorias apresentadas. Assim sendo, os resultados obtidos constam no Quadro n.º 13.

Quadro n.º 13 - Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categorias	Entrevistas							Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7		
Liderança Transformacional (Avolio e Bass)									
IIA	X	X				X		3	42,86%
IIC	X	X	X		X	X		5	71,43%
MOI	X	X	X		X			4	57,14%
ESI	X		X		X	X	X	5	71,43%
COI	X		X	X		X	X	5	71,43%
Desafios da Mudança (Kouzes e Posner)									
DEP	X	X	X	X		X	X	6	85,71%
IVP	X	X	X	X		X	X	6	85,71%
CAA	X	X	X	X	X	X	X	7	100,00%
INC	X	X	X		X	X		5	71,43%
END	X	X	X	X	X	X		6	85,71%
Resultados da Liderança Transformacional (Carlos Rouco (2012), adaptado de Avolio e Bass (2004))									
MPM	X	X	X	X	X	X		6	85,71%
EFM	X	X		X	X	X		5	71,43%
APM	X		X				X	3	42,86%

Para este estudo consideramos 55% como valor mínimo, para que uma determinada categoria seja valida e possa caraterizar o comportamento e o impacto dos oficiais das FA de CV na gestão da mudança.

Assim, para as categorias da Liderança Transformacional (Avolio e Bass, 2004), verificamos que quatro categorias atingiram e ultrapassaram o valor mínimo estipulado, conforme apresentada no Gráfico n.º 1.

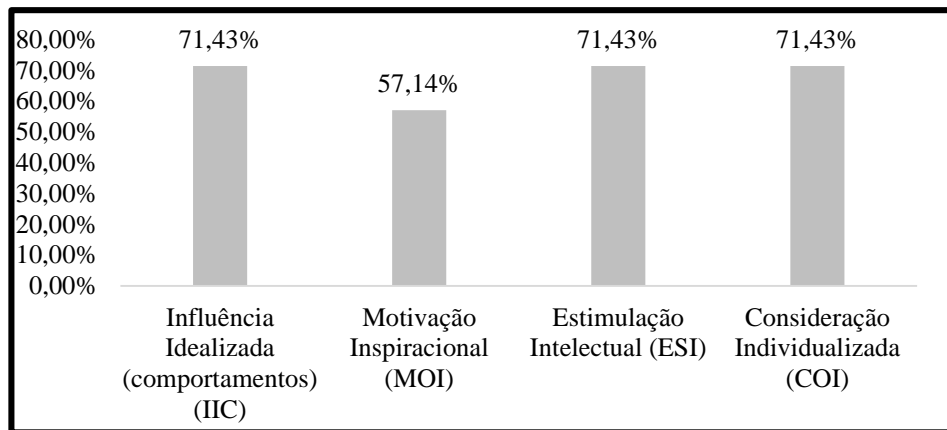


Gráfico n.º 1 - Análise das Categorias da Liderança Transformacional

Para os desafios da mudança (Kouzes e Posner) todas as categorias foram validadas, ou seja as cinco categorias apresentadas atingiram e ultrapassaram o valor mínimo proposto, sendo que 100% dos entrevistados consideram que os Oficiais das FA de CV possuem comportamentos para capacitar os outros para agir (CAA), conforme apresentado no Gráfico n.º 2.

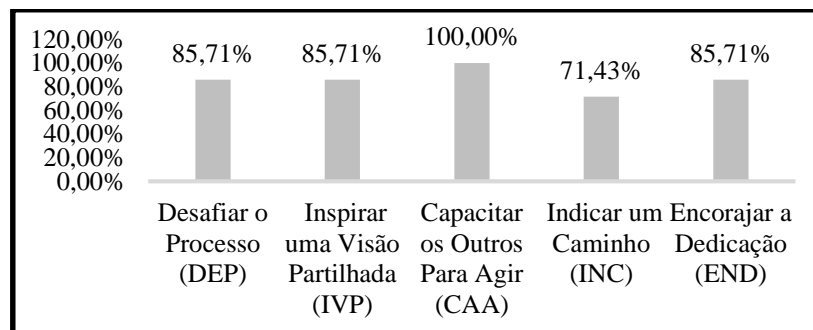


Gráfico n.º 2 - Análise das Categorias dos Desafios da Mudança

No que concerne às categorias dos Resultados da Liderança Transformacional (Carlos Rouco (2012), adaptado de Avolio e Bass (2004)), duas categorias atingiram o valor mínimo pretendido, conforme apresentada no Gráfico n.º 3.

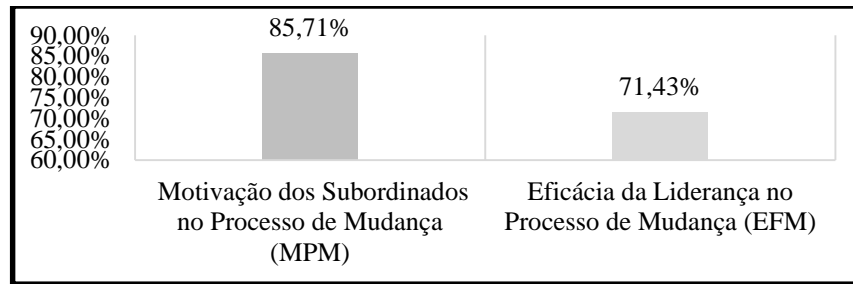


Gráfico n.º 3 - Análise das Categorias dos Fatores Críticos

Em suma, pode-se verificar que das treze (13) categorias apresentadas, onze (11) obtiveram os valores necessários para a sua validação, sendo que as categorias do Desafios da Mudança (Kouzes e Posner) foram aquelas que obtiveram melhores cotações, com destaque para a categoria “capacitar os outros para Agir” (CAA) que alcançou o valor de 100% das respostas dos entrevistados.

Assim, de acordo com os dados obtidos podemos afirmar que os Oficiais das FA de CV durante o processo da mudança desenvolvem comportamentos que ajudam a capacitar os outros para agir, inspiram uma visão partilhada, desafiam o processo, encorajam a dedicação dos subordinados e indicam o caminho através da influência idealizada comportamental, motivação inspiradora, consideração individualizada estimulação intelectual e obtém os resultados através da motivação dos subordinados e da eficácia da liderança no processo da mudança.

5.4. Apresentação e Análise Quantitativa dos Questionários

5.4.1. Análise Descritiva da Amostra Total (n=183)

Agora, será feita a análise quantitativa dos resultados obtidos através do questionário. Primeiramente, tendo como base as dimensões da liderança (liderança para o processo da mudança e desafios da liderança) e os fatores críticos (motivação, eficácia e satisfação dos subordinados) para o processo de mudança, efetuamos o cálculo dos Alfas de Cornacha (α), das Médias (X_m) e dos Desvio Padrão (DP), conforme o Quadro n.º14.

Quadro n.º 14 – Análise descritiva da Amostra Total

Dimensões da Liderança para Processo Mudança e Fatores critérios	Média (X_m)	Desvio padrão (DP)	Alpha Cronbach (α)
Dimensões da Liderança para o Processo Mudança (Avolio e Bass)			
IIA	8,18	1,29	0,65
IIC	8,29	1,30	0,74
MOI	7,92	1,46	0,78
ESI	7,48	1,55	0,71
COI	6,06	2,22	0,81
Dimensões da Liderança para Processo da Mudança (Kouzes e Posner)			
DEP	7,84	1,30	0,75
IVP	7,30	1,66	0,81
CAA	7,21	1,68	0,84
INC	7,75	1,54	0,78
END	7,40	1,89	0,88
Fatores Critérios para Avaliação do Processo Mudança			
MPM	6,43	2,61	0,96
EFM	7,91	1,63	0,91
APM	7,92	1,54	0,88

Relativamente, ao cálculo da consistência interna utilizou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, que segundo Pestana e Gageiro (2008) é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Os valores obtidos encontram-se representados no Quadro n.º 14, e oscilam entre 0.65 e 0.96. Inicialmente, procedeu-se a um estudo do *Alpha de Cronbach* para todas as variáveis do questionário e obteve-se um $\alpha=0.922$, que é considerado excelente ((Pestana & Gageiro, 2008; Hill & Hill, 2005) conforme a Tabela n. 1.

Tabela n.º 1 - Fiabilidade das escalas usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Alpha de Cronbach	Consistência Interna
Superior 0.9	Excelente
Entre 0.8 e 0.9	Bom
Entre 0.7 e 0.8	Razoável
Entre 0.6 e 0.7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte – Adaptado de Hill e Hill (2005)

Deste modo, pode-se constatar que para as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) a “consideração individualizada” obteve o maior valor do *Alpha de Cronbach* ($\alpha=0.81$, boa consistência). No entanto, a “influência idealizada atribuída” obteve o menor valor ($\alpha=0,65$), o que traduz numa consistência interna fraca, enquanto para as restantes dimensões a consistência interna é razoável.

Para as dimensões da liderança para o processo da mudança (Kouzes e Posner, 2006) “desafiar o processo” e “indicar um caminho” apresenta uma consistência interna razoável ($\alpha=0.75$ e 0.78), por outro lado todas as outras dimensões apresentam uma boa consistência interna (α superior 0.80), que vão de encontro com os resultados obtidos por Ribeiro & Bento (2009).

No que diz respeito aos fatores critérios, os resultados vão de encontro com os resultados obtidos por Hill & Hill (2005), ou seja o coeficiente de *Alpha de Cronbach* para a “motivação” e “eficácia” apresentam excelentes resultados ($\alpha=0.96$ e 0.91) e a “satisfação” apresenta um bom resultado ($\alpha=0.88$).

Agora, para a análise das médias e dos desvios padrão, verificou-se que para a liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004), as dimensões da “influência idealizada Comportamentos” obteve a maior média ($X_m=8,29$) e a “consideração individualizada” foi aquela que obteve o menor valor da média ($X_m=6,06$). Contudo, para o cálculo do desvio padrão, esta dimensão obteve a maior cotação ($DP=2,22$), por outro lado a “influência idealizada atribuída” é à dimensão que apresenta uma maior homogeneidade nas respostas ($DP=1,29$).

Relativamente às dimensões da liderança para o processo da mudança (Kouzes e Posner, 2006) a categoria “desafiar a mudança” foi aquela que obteve maior valor das médias ($X_m=7,84$) e por conseguinte obteve os valores mais reduzidos em termos de desvio padrão ($DP=1,30$). A categoria capacitar os outros para agir (CAA) registou-se com a menor media ($X_m=7,21$), por sua vez, a categoria “encorajar a dedicação” obteve o maior valor do desvio padrão ($DP= 1.89$) apresentando uma menor homogeneidade nas respostas.

No que se refere aos fatores critérios para avaliação do processo mudança, o valor da média estão muito próximos um do outro, com destaque para à categoria “motivação dos subordinados no processo mudança” obteve o menor valor das médias ($X_m=6.43$) e consequentemente registou-se o maior valor do desvio padrão ($DP=2,62$), o que significa uma menor homogeneidade nas respostas dos inquiridos.

5.4.2. Análise Descritiva das Dimensões da Liderança Transformacional (Avolio e Bass, 2004)

Nesta subsecção, realizamos uma análise descritiva dos resultados obtidos das respostas dos inquiridos para as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004). Deste modo, optamos por efetuar uma análise descritiva por categorias, habilitações literárias, idade e género, conforme descrito nas subsecções seguintes.

5.4.2.1. Análise descritiva por Categorias (n=183)

A análise dos dados relativos as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) permitiu verificar que a categoria dos Oficiais é aquela que apresenta a maior média da média aritmética ($X_m=8.36$) e a menor média dos desvios padrão ($DP=1.13$), verificando assim uma maior homogeneidade nas respostas, conforme a Tabela n.º 2 do Apêndice E.1 - Análise descritiva por Categorias.

De destacar, os resultados obtidos pela dimensão influência idealizada Comportamentos que apresenta o valor mais elevado da média para as categorias dos Oficiais ($X_m=8.67$) e dos Subordinados ($X_m=8.06$). Quanto à dispersão das respostas dos inquiridos, obteve o menor valor do desvio padrão ($DP=1.03$), para a categoria dos Oficiais.

No sentido inverso, a dimensão da consideração individualizada é aquela que apresenta o menor valor da média para as duas categorias em estudo, ou seja 7.88 para os Oficiais e 4.94 para os Subordinados. Em contrapartida, é a dimensão que apresenta o maior valor em termos de desvio padrão ($DP= 1.25$ e 1.91 respetivamente), o que significa que existe uma menor homogeneidade nas respostas dadas pelos Oficiais e pelos Subordinados.

5.4.2.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias (n=183)

Relativamente, a análise descritiva das habilitações literárias, verificou-se que os valores das médias situam-se entre 4.92⁴ e 9.00⁵, enquanto à variabilidade das respostas, expressa através dos desvios padrão oscilam entre 0.87⁶ e 2.15⁷, conforme a Tabela n.º 3 Apêndice E.2 - Análise Descritiva por Habilitações Literárias.

De salientar, que os indivíduos com grau de mestrado são aquelas que apresentam a melhor média para os itens da influência idealizada atribuída ($X_m=8.75$). Por sua vez, os indivíduos com o grau de Bacharelato apresentam a maior média para as restantes dimensões da liderança transformacional⁸ (Avolio & Bass, 2004).

No que diz respeito, à dispersão das respostas dos inquiridos, a média mais baixa dos desvios padrão (DP=0.98) pertence aos indivíduos com Bacharelato. Contrariamente, da média dos desvios (DP=1.62) obtidos dos inquiridos com o grau académico de até 12º ano que apresentam uma menor homogeneidade nas respostas.

5.4.2.3. Análise descritiva por Idade

Para análise descritiva dos dados com base na idade dos inquiridos, optamos por não incluir os dados dos indivíduos com idade compreendida entre [51-55 anos], pois a amostra é reduzida (n=1) e não confere fiabilidade nos resultados, conforme indica a Tabela n.º 4 do Apêndice E.3- Análise Descritiva por Idade.

Assim, para análise das restantes faixas etárias, verificamos que as médias aritméticas variam entre 5.13 (é o menor valor e pertence a COI para os indivíduos com idade até 20 anos) e 8.55 (é o maior valor e pertence a IIC para os indivíduos com idade entre [41-

⁴ É o valor da menor média verificada e pertence às dimensões da Consideração Individualizada para os indivíduos com formação profissional.

⁵ É o valor da maior média verificada e pertence às dimensões da Influência idealizada Comportamental para os inquiridos com bacharelato.

⁶ É o valor do menor desvio padrão verificada e pertence á dimensão da Motivação Inspiradora para os indivíduos que possuem o mestrado como habilitações literárias.

⁷ É o valor mais elevado do desvio padrão e pertence as dimensões da Consideração Individualizada com os indivíduos com grau académico até 9º ano.

⁸ Ou seja, para os itens da Influencia Idealizada Comportamentos ($X_m=9,00$, sendo este o maior valor verificado), Motivação Inspiradora ($X_m=8,66$), Estimulação Intelectual ($X_m=8,42$) e por fim a Consideração Individualizada ($X_m=8,27$).

45anos]). Quanto á media aritmética das médias, os valores oscilam entre 6.98 (para inquiridos com idade compreendida entre 46 a 50) e 7.94 (para os inquiridos com a idade entre [31-35] anos).

Relativamente aos valores dos desvios padrão inserem-se no intervalo de 1.09⁹ e 2.86¹⁰, respetivamente. Quanto aos valores médios da dispersão das respostas dos inquiridos, o menor desvio corresponde à 1.45 e o maior corresponde á 1.95.

Deste modo, pode-se concluir que a média aritmética das médias das dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e das variáveis da idade, localiza-se próximo do ponto medio ($X_m=7.48$) e não apresenta valores extremos. Também, no que concerne a média dos desvios padrão (DP=1.58) apresentam um comportamento apropriado de variabilidade nas respostas.

5.4.2.4. Análise descritiva por Género (n=183)

Relativamente a análise da média e do desvio padrão entre as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) e as variáveis do género, verificou-se que o género masculino possui uma média superior ($X_m=7.63$) em relação ao género feminino ($X_m=7.31$), para todas as dimensões. No entanto, o mesmo não se verifica para o desvio padrão, visto que o género masculino apresenta os valores inferiores para todas as dimensões, exceto para a Consideração Individualizada que apresenta um valor ligeiramente superior (DP=2.22 para os masculinos e 2.21 para os femininos).

De acordo com os dados fornecidos na Tabela n.º 5¹¹, pode-se concluir que à dispersão das respostas do género masculino para a dimensão da influência idealizada atribuída, constitui o menor desvio (DP=1.27), logo existe uma maior homogeneidade nas respostas. Para o género feminino, verifica-se que à dimensão da influência idealizada comportamental apresenta á média mais elevada ($X_m=7.99$) e uma dispersão das respostas com menor desvio (DP=1.32) garantindo assim, uma maior homogeneidade nas respostas.

Para a dimensão da consideração individualizada, e curiosamente, os valores da média são os mais baixos ($X_m=6.13$ e 5.66) para ambos os géneros. É em contrapartida onde

⁹ É o menor valor do desvio padrão e pertence a dimensão da IIA para os indivíduos com idade entre [21-25] anos.

¹⁰ É o valor mais elevado do desvio padrão e pertence a dimensão da COI para os indivíduos com idade entre [46-50] anos.

¹¹ Ver Apêndice E.4 - Análise descritiva por Género.

se regista uma menor homogeneidade das respostas, devido ao maior valor do desvio padrão (DP= 2.22 e 2.21), respetivamente.

5.4.3. Análise Descritiva das Dimensões da Liderança para o Desafio da Mudança (Kouzes e Posner)

Nesta subsecção, realizamos uma análise descritiva dos resultados obtidos das respostas dos inquiridos quanto as dimensões do desafios da mudança (Kouzes & Posner, 2006). Desta forma, optamos por efetuar uma análise descritiva por categorias, habilitações literárias, idade e género, conforme exposto nas subsecções seguintes.

5.4.3.1. Análise Descritiva por Categorias (n=183)

A análise dos dados alusivos as dimensões da liderança para o desafio da mudança (Kouzes & Posner, 2006) permitiu verificar que a categoria dos Oficiais é aquela que apresenta a melhor média da média aritmética ($X_m=8.18$) em comparação com a categoria dos Subordinados ($X_m=7.08$), conforme a Tabela n.º 6 do Apêndice F.1 - Análise Descritiva por Categorias para o desafio da mudança.

De destacar, os resultados obtidos através da dimensão encorajar a dedicação que possui a melhor média ($X_m=8.36$) e o menor desvio padrão (DP=1.04) para a categoria dos oficiais, em contraste com à categoria dos Subordinados em que obteve o maior valor do desvio padrão (DP=2.05) garantindo assim, uma menor homogeneidade das respostas dos subordinados.

Por outro lado, a dimensão desafiar o processo é aquela que apresenta a menor homogeneidade (DP=1.28) das respostas para a categoria dos oficiais. No entanto, para a categoria dos subordinados, esta dimensão apresenta valores satisfatórios, ou seja contém a melhor media ($X_m=7.58$) e o menor desvio padrão (DP=1.25) o que demonstra uma menor dispersão e uma maior homogeneidade nas respostas dos Subordinados

5.4.3.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias (n=183)

Relativamente, a análise descritiva entre as variáveis das habilitações literárias e as dimensões da liderança para o desafio da mudança (Kouzes e Posner, 2006), verificou-se que os valores das médias situam-se entre 6.57¹² e 8.49¹³, enquanto à variabilidade das respostas, expressa através dos desvios padrão oscilam entre 0.69¹⁴ e 2.16¹⁵, conforme a Tabela n.º 7 do Apêndice F.2 - Análise Descritiva por Habilitações Literárias para o desafio da mudança.

Os indivíduos com grau de Bacharelato são aquelas que apresentam a melhor média das médias aritméticas ($X_m=8.35$). No sentido inverso os inquiridos com grau académico até 9º ano apresentam a pior media, comparativamente com as outras habilitações literárias.

No que diz respeito, à variabilidade entre os dados, a maior média dos desvios (DP=1.83) pertence aos indivíduos com habilitações literária até 12º ano, o que demonstra uma menor homogeneidade nas suas respostas. Contrariamente do que acontece com os indivíduos com grau académico de mestrado, em que se verifica uma maior homogeneidade nas suas respostas (DP=0.95).

5.4.3.3. Análise Descritiva por Idade (n=183)

Para análise descritiva dos dados com base na idade dos inquiridos, optamos por não inclui os dados dos indivíduos com idade compreendida entre [51-55 anos], pois a amostra é reduzida (n=1) e não confere fiabilidade nos resultados, conforme indica a Tabela n.º 8 do Apêndice F.3 - Análise Descritiva por Idade para Desafios da Mudança.

Deste modo, selecionamos os dados das outras faixas etárias para análise, e verificou-se que os indivíduos com a idade entre [21-25 anos] apresentam a menor média das médias aritméticas ($X_m=6.94$). Por outro lado, os inquiridos com a idade entre [41-45 anos] são

¹² É o valor da menor média verificada e pertence à dimensões Capacitar os outros para agir para os indivíduos com formação profissional.

¹³ É o valor da maior média verificada e pertence à dimensão Desafiar o Processo para os inquiridos com bacharelato.

¹⁴ É o valor do menor desvio padrão verificada e pertence á dimensão Encorajar a Dedicção para os indivíduos que possuem o mestrado como habilitações literárias.

¹⁵ É o valor mais elevado do desvio padrão e pertence à dimensão Encorajar a Dedicção com os indivíduos com grau académico até 12º ano.

aqueles que apresentam a melhor média das médias aritméticas ($X_m=8.12$) e ainda, verifica-se uma maior homogeneidade nas respostas devido ao reduzido valor da média do desvio (DP=1.31), em comparação com as outras faixas etárias

Também, é importante frisar os resultados obtidos através das respostas dos inquiridos com a idade compreendida até 20 anos, onde constam o limite inferior e superior, tanto da média como do desvio padrão.

Ou seja, os limites da média apresentam valores entre 5.75 e 8.88, pertencentes a a dimensão “capacitar os outros para agir” e a dimensão “indicar o caminho”, respetivamente. Em contrapartida, os limites da dispersão das respostas dos inquiridos oscilam entre 0.89 e 2.46, sendo que a dimensão “desafiar o processo” proporciona uma maior homogeneidade nas respostas em relação á dimensão Encorajar a Dedicção.

5.4.3.4. Análise descritiva por Género (n=183)

Relativamente a análise da média e do desvio padrão entre as dimensões da liderança para os desafios da mudança (Kouzes e Posner, 2006) e as variáveis do género, verificou-se que o género masculino contém uma média superior em relação ao género feminino, para todas as dimensões.

No entanto, o mesmo não se verifica para o desvio padrão, visto que o género masculino apresenta os valores inferiores para todas as dimensões, exceto para a dimensão “capacitar os outros para agir” que apresenta valor superior do desvio (DP=1.70 para o género masculino e 1.55 para o género feminino), conforme a Tabela n.º 9 do Apêndice F.4 - Análise Descritiva do Género para Desafios da Mudança.

Com base nos dados fornecidos, pode-se verificar que à dispersão nas respostas para as dimensões “desafiar o processo” apresenta uma maior homogeneidade tanto para o género masculino como para o género feminino, visto que apresenta o menor valor do desvio padrão.

No entanto, o mesmo não acontece para a dimensão “encorajar a dedicação”, isto porque apresenta o maior valor do desvio padrão para ambos os géneros (DP=1.86 para o género masculino e 2.03 para o género feminino), verificando assim, uma menor homogeneidade nas respostas.

5.4.4. Análise Descritiva dos Fatores Crítérios

Nesta subsecção, realizamos uma análise descritiva dos resultados obtidos das respostas dos inquiridos para os fatores critérios.

Deste modo, optamos pela mesma metodologia, ou seja efetuar uma análise descritiva por categorias, habilitações literárias, idade e género, conforme descrito nas subsecções seguintes.

5.4.4.1. Análise Descritiva por Categorias (n=183)

A análise dos dados pertencentes aos fatores critérios da liderança permite verificar que à categoria dos Oficiais é aquela que apresenta os melhores resultados. Ou seja, pode-se confirmar através da Tabela n.º 10 do Apêndice G.1 - Análise descritiva por Categorias para os Fatores Crítérios, que à categoria dos Oficiais é aquela que apresenta a melhor média da média aritmética ($X_m=7.97$) em comparação com a categoria dos Subordinados ($X_m=7.07$).

Quanto à dispersão das respostas, a menor média dos desvios ($DP=1.36$) corresponde às categorias dos Oficiais, o que nos permite concluir a existência de uma maior homogeneidade nas suas respostas, comparativamente com os resultados obtidos ($DP=2.05$) da categoria dos Subordinados.

5.4.4.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias

Relativamente, a análise descritiva entre as variáveis das habilitações literárias e os fatores critérios da motivação, eficácia e satisfação dos subordinados, verificou-se que os

valores das médias situam-se entre 4.92¹⁶ e 8.36¹⁷, enquanto à variabilidade das respostas, expressa através dos desvios padrão oscilam entre 0.65¹⁸ e 2.86¹⁹, conforme a Tabela n.º 11 do Apêndice G.2- Análise Descritiva das Habilitações Literárias para os Fatores Critérios.

Os indivíduos com grau de Bacharelato são aquelas que apresentam a melhor média das médias aritméticas ($X_m=8.30$). No sentido inverso os inquiridos com grau académico até 12º ano apresentam a média mais baixa, comparativamente com as outras habilitações literárias.

No que diz respeito, à variabilidade entre os dados, a maior média dos desvios (DP=2.19) pertence aos indivíduos com habilitações literária até 12º ano, o que demonstra uma menor homogeneidade nas suas respostas. Contrariamente do que acontece com os indivíduos com grau académico de mestrado, em que se verifica uma maior homogeneidade nas suas respostas (DP=1.06).

5.4.4.3. Análise descritiva por Idade

Para análise descritiva dos dados com base na idade dos inquiridos, optamos pela mesma metodologia por não inclui os dados dos indivíduos com idade compreendida entre [51-55 anos], pois a amostra é reduzida (n=1) e não confere fiabilidade nos resultados, de acordo com a Tabela n.º 12 do Apêndice G.3 - Análise Descritiva das Idades para os Fatores Critérios.

À análise das idades dos inquiridos através dos resultados dos fatores critérios da liderança, verificou-se que os indivíduos com a idade entre [21-25 anos] apresentam a menor média das médias aritméticas ($X_m=6.88$). Por outro lado, os inquiridos com a idade entre [41-45 anos] são aqueles que apresentam a melhor média das médias aritméticas ($X_m=8,18$).

¹⁶ É o valor da menor média verificada e pertence ao fator critério da Motivação dos Subordinados no Processo de Mudança para os indivíduos com formação profissional.

¹⁷ É o valor da maior média verificada e pertence ao fator critério Aumento Satisfação no Processo da Mudança para os inquiridos com bacharelato.

¹⁸ É o valor do menor desvio padrão verificada e pertence ao fator critério Aumento Satisfação no Processo da Mudança para os indivíduos que possuem o mestrado como habilitações literárias.

¹⁹ É o valor mais elevado do desvio padrão e pertence ao fator critério da Motivação dos Subordinados no Processo de Mudança para os indivíduos com grau académico até 12º ano.

Para os resultados das médias dos desvios padrão, verifica-se que os inquiridos com a idade entre [36-40] anos apresenta o menor valor (DP=1.47), por outro lado, os indivíduos com [26-30] anos ostenta o maior valor (DP=2.13) o que lhes garantem uma menor homogeneidade nas respostas, em comparação com as outras faixas etárias.

Ainda, de acordo com os dados apresentados, pode-se verificar que os valores das médias aritméticas situam-se entre 5.00 (MPP para idade até 20 anos) e 8.64 (APM para idade entre [41-45] anos). Quanto à dispersão das respostas, o menor (DP=0.78) e o maior (DP=3.58) desvio correspondem aos inquiridos com a idade compreendida até 20 anos.

Em contrapartida, o desvio padrão das respostas dos inquiridos oscilam entre 0.78 e 3.58, sendo que estes valores pertencem aos indivíduos com a idade compreendida até 2º anos para os fatores critérios da eficácia e da motivação, respetivamente.

5.4.4.4. Análise descritiva por Género

À análise da média e do desvio padrão entre os fatores critérios da liderança transformacional e as variáveis do género, permitiu-nos verificar que o género masculino contém uma média superior ($X_m=7.47$) em comparação com o género feminino ($M=7.12$). No entanto, o mesmo não se verifica para o desvio padrão, visto que o género masculino apresenta uma média inferior (DP=1.89), comparativamente com a média do desvio padrão (DP=2.10) do género feminino, conforme a Tabela n.º 13 do Apêndice G.4 - Análise Descritiva por Género para os Fatores Critérios.

Através dos dados fornecidos, pode-se verificar que o fatores critério da motivação dos Subordinados regista as médias mais baixas ($X_m=6.53$ e 5.85) e os valores mais altos dos desvios padrão (DP=2.53 e 3.03) para o género masculino e feminino, respetivamente.

Mas, para o fatores critério Aumento da Satisfação os resultados são mais satisfatórios, visto que apresenta maior valor das médias ($X_m=7.94$ e 7.77) e o menor valor dos desvios (DP=1.57 e 1.37), assegurando uma maior homogeneidade nas respostas para o género masculino e feminino.

5.5. Coeficiente Correlação de Pearson entre as Variáveis Dependentes

Nesta subsecção, temos como objetivo principal, analisar a matriz de coeficientes de correlação linear de Pearson (r) entre as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004), os desafios da mudança (Kouzes e Posner, 2006) e os resultados dos fatores críticos da motivação, eficácia e aumento da satisfação, conforme indicada na Tabela n.º 14.

Tabela n.º 2 - Matriz de Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (r).

	Motivação dos Subordinados no processo de Mudança	Eficácia da Liderança no Processo de Mudança	Aumento Satisfação no Processo Mudança
Influência Idealizada Atribuída	,461**	,385**	,389**
Influência Idealizada Comportamentos	,318**	,403**	,499**
Motivação Inspiradora	,458**	,444**	,455**
Estimulação Intelectual	,483**	,489**	,373**
Consideração Individualizada	,532**	,186*	,185*
Desafiar o Processo	,431**	,423**	,523**
Inspirar uma Visão Partilhada	,568**	,420**	,602**
Capacitar os outros para agir	,623**	,498**	,577**
Indicar um Caminho	,412**	,465**	,434**
Encorajar a Dedicção	,762**	,453**	,478**

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

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

Para o presente estudo, definiu-se como escala de análise dos resultados de coeficientes de correlação linear de Pearson (r) idêntica à utilizada por Dancey e Reidy (2005), ou seja: a correlação é Fraca para valores até 0.30; correlação Moderada para valores superiores a 0.30 e inferior a 0.60 e uma correlação Forte para valores superior a 0.60).

A primeira análise que podemos fazer da matriz de coeficientes de correlação linear de Pearson (r) é que para todas as variáveis das dimensões da liderança há uma correlação significativa positiva em relação aos fatores críticos, isto é, o aumento de uma variável das dimensões de liderança corresponde num aumento significativo dos fatores críticos.

A partir dos valores registados, verifica-se que a dimensão do coeficiente de correlação de Pearson (r) oscila entre 0.185 e 0.762. sendo que, a menor correlação ($r=0.185$) regista-se na correlação entre a dimensão “consideração individualizada” e o fator

critério “aumento da satisfação”. Por outro lado, a maior correlação ($r=0.762$, r é Forte) é verificada entre a dimensão “encorajar a dedicação” e o fator critério “motivação dos subordinados”.

Também é pertinente analisar a relação entre a dimensão “capacitar os outros para agir” e os fatores critérios (motivação, eficácia e aumento da satisfação), visto que foi a dimensão com o melhor resultado na análise dos inquéritos por entrevistas. Assim sendo, verifica-se que esta dimensão constitui uma correlação positiva e moderada ($r=0.498$ e 0.577) para os fatores critérios da “eficácia da liderança” e “aumento da satisfação”, respetivamente. No entanto, para os fatores critérios “motivação dos subordinados” existe uma correlação positiva e forte ($r=0.623$), assim pode-se afirmar que durante o processo da mudança, os Oficiais possuem uma forte influência na “motivação dos seus subordinados” através de comportamentos que os “capacite para agir”.

Após feitas à análise da matriz de coeficientes de correlação linear de Pearson (r) concluímos que as dimensões da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004) apresentam valores que constitui uma correlação que oscila entre o fraco e moderados, comparativamente, com as dimensões da liderança para os desafios da mudança (Kouzes e Posner, 2006) que os valores da correlação oscilam entre o moderado e o forte.

5.6. Modelo Conceptual da Parte Prática

Após concluir a sustentação teórica e a análise os dados obtidos através das entrevistas e do questionário foram identificadas as variáveis que melhor respondem à pergunta de partida e as perguntas derivadas, conforme ilustra a Figura n.º 5.

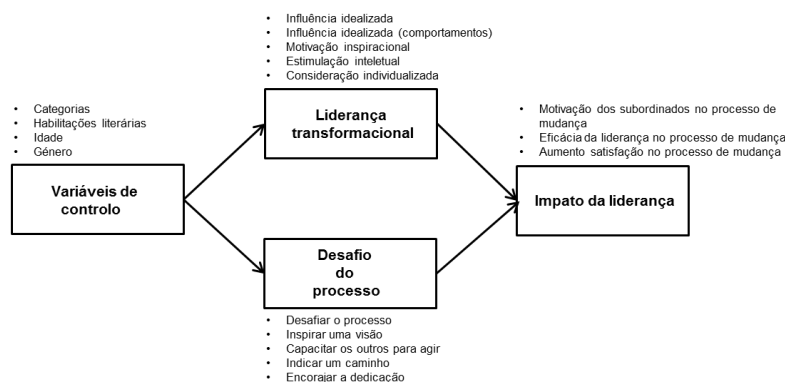


Figura 5- Modelo Conceptual da Parte Prática da Investigação.

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 6:

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

O presente capítulo visa dar respostas às perguntas derivadas e à pergunta de partida formuladas no início da investigação. De seguida, faz-se uma breve síntese dos aspetos considerados principais e mais relevantes, verificadas ao longo da investigação.

Por fim, apresentam-se algumas limitações encontradas na fase da elaboração do presente trabalho, assim como as recomendações e sugestões para investigações futuras.

6.2. Resposta às Perguntas Derivadas

Relativamente à Pergunta Derivada n.º 1, nomeadamente **“Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde durante o processo de mudança segundo a perceção dos Oficiais com responsabilidades de gestão do processo?”**

Pela análise dos resultados obtidos através das entrevistas²⁰, verifica-se que os comportamentos de liderança mais frequentes e valorizadas pelos oficiais com responsabilidades de gestão do processo pertencem as dimensões **desafios da mudança (Kouzes e Posner, 2006)**, materializada pelos comportamentos “capacitar os outros para agir”, “desafiar o processo”, “inspirar uma visão partilhada”, “encorajar a dedicação” e “indicar um caminho”

Relativamente, aos comportamentos da liderança transformacional (Avolio e Bass, 2004), verifica-se também, embora com menor frequência, que os Oficiais das FA de CV

²⁰ Ver o Quadro n.º 13 – Análise de conteúdo das entrevistas.

utilizam comportamentos que lhes permite obter uma “influência idealizada”, “motivação inspiradora”, estimulação intelectual” e “consideração individualizada”.

Quanto à Pergunta Derivada n.º 2, designadamente **“Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde segundo o Modelo de Avolio e Bass, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”**

De acordo com os dados obtidos através do modelo de Avolio e Bass, verifica-se que os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde utilizam os comportamentos de liderança baseado numa “influência idealizada comportamental” com maior frequência, quanto à categoria, escalões etários e género, no entanto para as habilitações literárias utilizam os comportamento que consistem numa “influência idealizada atribuída”.

Deste modo, podemos concluir que os comportamentos de liderança dos Oficiais das FA de CV segundo o modelo de Avolio e Bass, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género consistem numa **“influência idealizada atribuída e comportamental”**.

No que concerne à Pergunta Derivada n.º 3, respetivamente **“Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde segundo o Modelo de Kouzes e Posner, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”**

De acordo com os dados obtidos através do modelo de Kouzes e Posner, verifica-se que os comportamentos de liderança utilizado com maior frequência pelos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, quanto à categoria, escalões etários, género e habilitações literárias pertencem aos itens **“desafiar o processo”** e **“indicar um caminho”**.

Por fim, à Pergunta Derivada n.º 4, **“Quais os critérios com mais valores pelos subordinados durante os processos de mudança, quanto à categoria, às habilitações literárias, escalões etários e género?”**

Através da análise dos resultados obtidos, relativamente aos fatores critérios da liderança, verifica-se que o “aumento da satisfação” e a “eficácia” são os critérios com maiores valores para os subordinados, quanto à categoria, habilitações literária, escalões etários e género.

6.3. Respostas à Pergunta de Partida

Tendo em foco todos os procedimentos e metodologia adotada desde a Parte I da sustentação teoria até o desfecho da parte II que engloba à apresentação, análise e discussão dos resultados, consideramos que estão reunidas as condições para consecução do propósito último desta investigação que é responder à Pergunta de Partida **“Quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde e o seu impacto durante o processo de mudança?”**.

Após a análise descritiva de todos os dados fornecidos pelas entrevistas e questionários, podemos afirmar que os oficiais das FA de CV possuem comportamentos de liderança que vão de encontro com o modelo da liderança transformacional e o modelo dos desafios da mudança adotados para o presente trabalho de investigação.

Sendo que, os comportamentos da liderança transformacional, embora em menor frequência, estão materializados pelos itens “influência idealizada comportamental”, “motivação inspiradora”, estimulação intelectual” e a “consideração individualizada”. Por outro lado, os comportamentos da liderança para o modelo desafios da mudança, ocorrem com maior frequência e estão materializados através dos itens “desafiar o processo”, “inspirar uma visão partilhada”, “indicar um caminho” “encorajar a dedicação” e com destaque para os itens “capacitar os outros para agir” que é mencionado por unanimidade pelos entrevistados.

Após confirmar quais os comportamentos de liderança dos Oficiais das FA de CV, utilizou-se os resultados adquiridos da matriz de coeficientes de correlação linear de Pearson (r) para verificar o seu impacto no processo da mudança. Assim, verificamos que de um modo geral, os comportamentos da liderança transformacional e os desafios da mudança proporcionam um impacto moderado e forte durante o processo de mudança, através da correlação com os fatores critérios da liderança.

De salientar que para os comportamentos da liderança transformacional (Avolio e Bass), com exceção da dimensão da “consideração individualizada” que apresenta um fraco impacto na “eficácia “ e “satisfação dos subordinados”, todos as restantes dimensões apresentam um impacto moderado na correlação com os fatores critérios.

No que concerne, aos comportamentos de liderança para os desafios da mudança verifica-se que “inspirar uma visão partilhada” provocam um forte impacto no “aumento da satisfação” dos subordinados. Ainda, os comportamentos de “capacitar os outros para agir” e “encorajar a dedicação” são aqueles que provocam um forte impacto na motivação dos subordinados durante o processo da mudança.

De salientar, o resultado obtido do comportamento de liderança “encorajar a dedicação” que obteve o maior valor da correlação com os fatores critérios, traduzindo-se no comportamento com maior impacto na motivação dos subordinados, contudo para a eficácia e aumento satisfação o impacto é moderado.

6.4. Conclusões Finais

Tendo presente os objetivos proposto inicialmente para este trabalho de investigação e a partir da revisão da literatura e da análise dos resultados apresentados, devem ser salientados os seguintes aspetos conclusivos, os quais se revestem de grande importância e contributo para a presente investigação, sendo eles: relativamente aos **comportamentos de liderança dos oficiais das Forças armadas de Cabo Verde**, verifica-se através dos resultados das entrevistas e do questionário que as dimensões mais evidenciadas e valorizadas pertencem ao comportamentos de liderança para os desafios da mudança (Kouzes e Posner), com destaque para os comportamentos “**capacitar os outros para agir**”, “**inspirar uma visão partilhada**” e “**encorajar a dedicação**”.

No que concerne ao **impacto desses comportamentos de liderança no processo da mudança**, verifica-se que originam um **grande impacto** na correlação com os resultados da motivação e aumento da satisfação dos subordinados.

Ainda, podemos concluir que não se verifica nenhum comportamento de liderança com fraco impacto na motivação dos subordinados, no entanto para os fatores da eficácia e aumento da satisfação verifica-se que o comportamento da “**consideração individualizada**” apresenta **um fraco impacto** durante o processo de mudança.

Também, pode-se confirmar a inexistência de um comportamento de liderança com forte impacto na eficácia dos subordinados, durante o processo da mudança, conforme indica o Quadro resumo da investigação.

Quadro n.º 15 - Quadro Resumo da Investigação

		Impacto no processo da Mudança									
		Motivação			Eficácia			Satisfação			
		Fraco	Médio	Grande	Fraco	Médio	Grande	Fraco	Médio	Grande	
Comportamentos de liderança dos Of. das FA de CV	Liderança Transformação	IIA		X			X			X	
		IIC		X			X			X	
		MOI		X			X			X	
		ESI		X			X			X	
		COI		X		X			X		
	Desafios da Mudança	DEP		X			X			X	
		IVP		X			X				X
		CAA			X		X			X	
		INC		X			X			X	
		END			X		X			X	

6.5. Limitações da Investigação

No decorrer desta investigação, deparamos com varias situações que caraterizamos como fatores limitadores e de alguns estorvos para os objetivos proposto inicialmente. Desde logo, salientar a maior limitação do presente trabalho de investigação, que foi à demora em obter respostas às entrevistas e ao questionário, impossibilitando a execução do tratamento e análise dos dados em tempo oportuno.

Também, deparamos com a limitação do número de páginas impostas, mesmo que permite desenvolver a nossa capacidade de síntese, revelou-se inadequado e curta para expor toda informação considerada pertinente.

6.6. Recomendações e Sugestões Futuras

O presente estudo, pode coadjuvar os Oficiais das FA de CV a identificar quais os comportamentos adotados durante o processo da mudança, bem como verificar que contributos podem fomentar na instituição militar através da liderança transformacional e os desafios da mudança. No entanto, seria interessante que outras pesquisas fossem realizadas, com o intuito de explorar e desenvolver os aspetos verificados na relação entre os Comandantes e os Subordinados durante o processo de mudança, através do aumento da amplitude da população e da amostra, com o objetivo de consolidar e generalizar os resultados obtidos.

Bibliografia

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward, in *B.J. Avolio e F.J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership* (2nd ed.), pp. 3-33. Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the vital forces in Organizations*. London: Sage.
- Avolio, B. J. & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 9–32.
- Bass, B. M. (2007). Concepts of Leadership. In *Vecchio R. P. (ed.), Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (2nd ed.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto: CA Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (11^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Cunha, M. P. e Cunha, J. V. (2002). Improvisação nas organizações. In *M.P. Cunha e S. B. Rodrigues (Eds), Manual de estudos organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*, Lisboa: RH Editora, pp. 155–165.

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward, in *B.J. Avolio e F.J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership* (2nd ed.), pp. 3-33. Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the vital forces in Organizations*. London: Sage.
- Avolio, B. J. & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 9–32.
- Bass, B. M. (2007). Concepts of Leadership. In *Vecchio R. P. (ed.), Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (2nd ed.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto: CA Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (11^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Cunha, M. P. e Cunha, J. V. (2002). Improvisação nas organizações. In *M.P. Cunha e S. B. Rodrigues (Eds), Manual de estudos organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*, Lisboa: RH Editora, pp. 155–165.
- Dias, M. A. dos S. (2010). *Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e Orientação dos Comportamentos dos Líderes*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Porto: Editora Civilização.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker. Uma selecção das melhores teorias do pai da gestão*. Lisboa: Actual Editora.

- Ferreira, J. (2007). *Conceções de Liderança Excecional em Portugal: Um Estudo Exploratório (Dissertação de Mestrado)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Fiedler, B. (1967). School Leadership: some key ideas. In *School Leadership & Management* (pp. 23–37).
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. (Lusodidacta, Ed.). Loures.
- Franco, M. & Ferreira, T. (2007). Comportamento organizacional e gestão: Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13, n^o2, 169–189.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica*. (I. Piaget, Ed.) (2^a ed.). Lisboa.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hooper, A. & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente. Criar a paixão pela mudança* (8^a ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional leadership: Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, (5).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 106–114.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2006). *Student leadership practices inventory* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. New York: Human Relations.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7th ed.). São Paulo: Atlas.
- Nutt, P. & Backoff, R. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. In M. P. Cunha, J. M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um tanque de nervos*. Lisboa: RH-Editora, pp. 205–239.
- Nye, J. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva Publicações.

- Orlikowski, W. (1996). *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. *Information Systems Research*, 7(1), pp. 63–92.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours*. *Journal of Management*, 22(2), pp. 259–298.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, L. Van. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (6ª ed.). Lisboa: Edições Gradiva.
- Rego, Arménio & Cunha, M. P. (2004). *A Essência da Liderança: Mudança - Resultados - Integridade Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ribeiro, M. & Bento, A. (2009). *Análise das práticas e dos comportamentos de liderança nos alunos do ensino superior: o caso da população estudantil do instituto politécnico de Bragança*. In *Comunicação apresentada no X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*. Bragança, Portugal.
- Robbins, S. P.; Walters-Marsh, T.; Cacioppe, R. & Millet, B. (1994). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. Sydney: Prentice Hall.
- Rouco, C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. *Proelium*, 3, 17–42.
- Santos, F. A. L. V. P. dos. (2013). *Práticas de Liderança do(a) Director(a) de Turma sob a perspectiva dos alunos. Um estudo numa escola da região autónoma da madeira*. Universidade Aberta.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar. Uma teoria para a comunidade escolar; a base da liderança escolar; o progresso docente e as escolas como centros de investigação* (1ª ed.). Porto: Edições ASA.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (4ª ed.). Lisboa: Ed. Pactor.
- Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*.

Weick, K. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In *M. B. Nohria, Breaking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 223–241.

Wood, T. J. (2000). *Mudança Organizacional* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Sites Consultados

Forças Armadas de Cabo Verde (2013). *Breve Histórico das Forças Armadas Caboverdianas*. Retirado: junho, 25, 2015, de <http://www.fa.gov.cv/index.php/2012-07-06-09-32-02>.

Nações Unidas Cabo Verde (2010). *Sobre Cabo Verde*. Retirado: junho, 25, 2015, de <http://www.un.cv/sobrecv.php#1>.

Gomes, Simone Caputo (2004). *Amar Cabo Verde*. Retirado: junho, 28, 2015, de http://www.lib.utexas.edu/maps/africa/cape_verde_pol_2004.jpg

APÊNDICES

Apêndice A - Noções Gerais sobre Cabo Verde e a sua Forças Armadas

A.1. Situação Geográfica de Cabo Verde

A República de Cabo Verde é um arquipélago localizado a 455km da costa ocidental africana, entre as latitudes 14° 23' e 17° 12' Norte e as longitudes 22° 40' e 25° 22' Oeste. O território estende-se num total de 4033 Km².

O arquipélago de Cabo Verde é constituído por dez ilhas e oito ilhéus, divididos em dois grandes grupos (conforme Figura n.º 4 – Mapa de Cabo Verde).

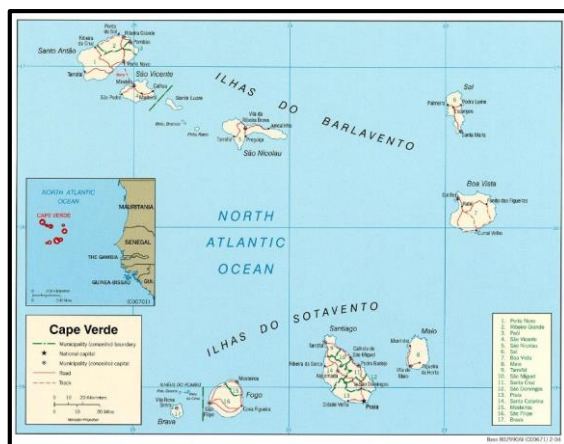


Figura 6 - Mapa de Cabo Verde.

Fonte: http://www.lib.utexas.edu/maps/africa/cape_verde_pol_2004.jpg

O primeiro grupo é composto pelas ilhas de Barlavento, que integra as ilhas de Santo Antão (754 Km²), São Vicente (228 Km²), Santa Luzia (34 Km²), São Nicolau (342 Km²), Sal (215 Km²), Boa Vista (622 Km²) e os ilhéus Raso e Branco. O segundo, grupo corresponde as ilhas de Sotavento que integra as do Maio (267 km²), Santiago (992 km²), Fogo (477 km²), Brava (65 km²) e os ilhéus Secos ou de Rombo.

As ilhas são de origem vulcânica sendo a maioria montanhosa. A ilha do Fogo, onde se encontra o vulcão com o mesmo nome, ainda ativo, apresenta o pico mais alto medindo 2 882 metros e a rara paisagem de praias de areia negra. Outros pontos do país altos situam-se

na ilha de Santo Antão - Topo de Coroa, com 1 979 metros e em Santiago - o Pico de Antónia com 1 373 metros. As ilhas do Sal, Boa Vista e Maio são planas e são as ilhas onde se encontram grandes extensões de praias de areia branca que contrasta com o azul intenso do mar e às vezes matizado em vários tons de azul.

Devido à sua situação geográfica, Cabo Verde integra o grupo dos países do Sahel e por isso apresenta um clima árido e semiárido, quente e seco, com escassa pluviometria e uma temperatura média anual de 25°C. A época das chuvas situa-se normalmente entre Julho e Outubro, muitas vezes com alguma irregularidade e períodos consideráveis entre uma chuva e outra.²¹

A.2. História da descoberta

A história refere que a descoberta de Cabo Verde se deu no século XV, mais precisamente em 1460. A colonização portuguesa começou logo após a sua descoberta, sendo as primeiras ilhas a serem povoadas as de Santiago e Fogo. Para incentivar a colonização a corte portuguesa estabeleceu uma carta de privilégio aos moradores de Santiago do comércio de escravos na Costa da Guiné. Em Ribeira Grande – Santiago - estabelece-se a primeira feitoria. Foi estabelecida uma feitoria em Ribeira Grande - Ilha de Santiago, que serviu ponto de escala para os navios portugueses e para o tráfego e comércio de escravos que começava a crescer por essa época. Mais tarde, com a abolição da escravatura e com condições climáticas poucos favoráveis, devido à sua situação geográfica, o país começou a dar sinais de fragilidade e entrou em decadência tendo uma economia pobre e de subsistência.²²

A.3. Origem das Forças Armadas de Cabo Verde

Em meados dos anos sessenta do século XX, por circunstância e vicissitudes diversas se constituiu o Núcleo Fundador das Forças Armadas de Cabo Verde (NFFACV) com o

²¹ Cfr. <http://www.un.cv/sobrecv.php#1>, em 25 de junho às 22h28mn.

²² Idem, em 25 de junho às 22h30mn.

propósito de dar início à luta armada em Cabo Verde. O NFFACV foi constituído por militantes anteriormente mobilizados e por jovens estudantes, camponeses e trabalhadores emigrantes. Foram enviados a Cuba, onde, em plena clandestinidade e nas montanhas deste país, permaneceram cerca de dois anos, recebendo preparação militar que posteriormente deram continuidade na antiga União Soviética.

Finda a preparação militar em Cuba, à 15 de janeiro de 1967, a quase totalidade dos membros do grupo prestaram juramento solene **“de fidelidade à luta pela independência de Cabo Verde, fosse em que circunstância fosse. Esses jovens, então afirmaram-se, dispostos para o sacrifício supremo se necessário para se poder alcançar a liberdade da Pátria, mas também pelo seu desenvolvimento e engrandecimento”**.

Apos ter-se empenhado duramente em todos os setores e frentes da luta pela independência, pode-se constatar que este grupo de jovens conseguiram cumprir o juramento. Por isso, em 1988, o Governo de Cabo Verde no primeiro gesto de reconhecimento da importância deste facto, escolheu e fixou o dia 15 de Janeiro como **“Dia das Forças Armadas de Cabo Verde”**.²³

A.4. Missão das FA de CV

A missão primária das FA consiste em assegurar a defesa militar da república contra qualquer ameaça ou agressão externa. Compete-lhe, ainda, desempenhar as missões que lhe forem atribuídas nos termos da lei e nos seguintes quadros:

- Execução da declaração de estado de sítio ou de emergência;
- Vigilância, fiscalização e defesa do espaço aéreo e marítimo nacional, designadamente no que se refere à utilização das águas arquipelágicas, do mar territorial e da zona económica exclusiva e a operações de busca e salvamento, bem como, em colaboração com as entidades policiais e outras competentes e sob a responsabilidade destas, à proteção do meio ambiente e do património arqueológico submarino, à prevenção e repressão da poluição marítima, do tráfico de estupefacientes e de armas, do contrabando e outras formas de criminalidade organizada;

²³ Cfr. <http://www.fa.gov.cv/index.php/2012-07-06-09-32-02>, em 17 de Março de 2015, às 15h02mn.

— Participação no sistema nacional de proteção civil e outras missões de interesse pública; Defesa das instituições democráticas e do ordenamento constitucional; Desempenho de outras missões de interesse pública.²⁴

²⁴ Idem, em 17 Março às 11h23mn.

Apêndice B:

Guião de Entrevista

Introdução

O presente questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).

O presente estudo, visa efetuar uma análise sobre o impacto dos líderes na gestão da mudança, nomeadamente o caso dos oficiais Cabo-Verdianos.

Este questionário encontra-se dividido em duas partes distintas. Numa primeira parte encontra-se o guião de entrevistas com 10 questões abertas sobre como solucionar a mudança. A segunda parte contém 62 perguntas que descrevem vários comportamentos de liderança.

Após uma leitura cuidadosa a cada uma das afirmações, classifica-as nos termos do quanto frequente utiliza o comportamento descrito. A escala de avaliação tem dez escolhas (1 a 10). Deste modo, solicita-se que coloque um X no número que melhor se aplica à afirmação em causa.

— Faço o que é descrito **RARAMENTE** – 1

— Faço o que é descrito **MUITO FREQUENTEMENTE** ou **QUASE SEMPRE** – 10

O presente questionário não é um teste (não existem respostas certas ou erradas) sendo apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada referido. Os dados obtidos serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Atenciosamente,
Zico da Silva Cruz
Asp Of AdMil

Dados Sociodemográficos

Nome:

Idade:

Género:

Habilitações Literárias:

12º Ano

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Bacharelato

Licenciatura

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Mestrado

Doutoramento

Outros: _____

Posto:

Major General

Brigadeiro

Coronel

Tenente Coronel

Major

Capitão-Tenente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Capitão

1º Tenente

Tenente

Subtenente

Guarnição:

1ª Região Militar

2ª Região Militar

3ª Região Militar

Comando da Logística

Comando Pessoal

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Comando da Guarda Nacional

Estado-Maior

Guarda Costeira

Gabinete do CEMFA

Escola Militar

Especialidade:

A. Anti Aérea

Administração Militar

Infantaria

Comunicações/Transmissões

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Polícia Militar

Esquadria Aérea

Fuzileiros/Guarda Costeira

Cavalaria

Parte I

Guião de entrevista

Como Solucionar a Mudança (John Kotter)

1) No processo de mudança, na sua opinião qual é o papel do comandante?

Como faz isso?

2) Quando inicia uma mudança começa por identificar os influenciadores que podem estar ao seu lado ou na oposição?

Como faz isso?

3) Estabelece um plano e prazos para a sua concretização?

Como faz isso?

4) Procura gerar consensos para atingir os objetivos?

Como faz isso?

5) Cria uma visão e comunica-a aos seus comandantes diretos?

Como faz isso?

6) Para materializar a sua visão delega nos seus comandantes diretos para obter os objetivos?

Como faz isso?

7) Como procura no dia-a-dia motivar ou inspirar os seus subordinados?

8) Comemora as vitórias de curto prazo com os seus subordinados envolvidos?

Como faz isso?

9) Recompensa os padrões que estão adequados ao processo de mudança?

Como faz isso?

10) Consolida as melhorias e produz mais mudanças?

Como faz isso?

-

Apêndice C:

Questionário: Comportamentos de Liderança

Comportamentos de Liderança - Oficiais FACV

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (Avolio & Bass)		RARAMEN TE	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito Frequenteme nte ou Quase Sempre
Influência Idealizada (atribuída) (IIA)	1. Faço sentir orgulho nos meus subordinados por pertencerem a minha Unidade										
	2. Vou para além dos interesses pessoais para o bem dos subordinados da minha Unidade										
	3. Atuo de forma a ser respeitado pelos meus subordinados										
	4. Mostro sentido de autoridade e de confiança										
Influência Idealizada (comportam entos) (IIC)	5. Falo sobre a importância da ética e dos valores da organização										
	6. Saliento a importância dos objetivos e da missão a cumprir										
	7. Tomo decisões éticas e morais com base em princípios										
	8. Saliento a importância de ter um sentido coletivo de missão										
Motivação Inspiradora (MOI)	9. Falo com otimismo aos meus subordinados acerca do futuro										
	10. Falo com entusiasmo acerca do que deve ser feito										
	11. Apresento uma visão positiva e motivadora do futuro										
	12. Manifesto confiança e que os objetivos serão atingidos										
Estimulação Intelectual (ESI)	13. Revejo os procedimentos para garantir que eles estão apropriados para alcançar os objetivos										

Resultados da Liderança Transformacional (Carlos Rouco (2012), adaptado de Avolio e Bass (2004))													
Motivação dos subordinados no processo de mudança (MPM)	51. Aumento nos subordinados o desejo para terem sucesso durante a mudança organizacional												
	52. Promovo nos subordinados o desenvolvimento de padrões além dos normais na mudança organizacional												
	53. Faço os subordinados irem além das suas expectativas na mudança organizacional												
	54. Aumento nos subordinados a vontade de se esforçarem mais na mudança organizacional												
Eficácia da liderança no processo de mudança (EFM)	55. Sou eficaz a responder às exigências da Unidade durante os processos de mudança												
	56. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros durante a mudança												
	57. Sou eficaz a liderar o grupo na mudança												
	58. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos na mudança												
Aumento satisfação no processo de mudança (APM)	59. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo na mudança organizacional												
	60. A satisfação no meu grupo é elevada na mudança organizacional												
	61. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo na mudança organizacional												
	62. A forma como me relaciono satisfaz o grupo na mudança organizacional												

Apêndice D – Correio Eletrónico

Boa Tarde (Posto e Nome)

Sou o Aspirante Oficial (Nome Completo), neste momento frequento o último ano curso da Academia Militar de Portugal. Neste âmbito estou a realizar um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinada ao tema “ O impacto dos líderes na gestão da mudança. Estudo caso dos oficiais Cabo-Verdianos”.

Este trabalho visa compreender quais os comportamentos que os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde praticam no seu dia-a-dia, e o seu impacto para gerir de forma eficaz e eficiente a mudança da Instituição Militar.

De salientar que para a concretização destes objetivos é imprescindível o contributo dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Deste modo, gostaria de saber se o (Posto xxxxx) qual a disponibilidade de responder um conjunto de questões relacionadas com esta temática? (Se a resposta for positiva, eu lhe enviarei um Guião com as respetivas questões).

Também, queria pedir a autorização para aplicar os questionários aos demais oficiais, Sargentos e praças da unidade.

Agradeço desde já a sua disponibilidade, com os meus melhores cumprimentos,

Zico da Silva Cruz

Asp Of AdMil

Apêndice E:
Análise Descritiva das Dimensões da Liderança Transformacional
(Avolio e Bass, 2004)

E.1. Análise descritiva por Categorias (n=183)

Tabela n.º 2 - Análise Descritiva por Categorias (n=183)

Categorias	Oficiais (n=70)		Subordinados (n=113)	
	X_m	DP	X_m	DP
Influência Idealizada Atribuída	8,65	1,11	7,88	1,31
Influência Idealizada Comportamentos	8,67	1,03	8,06	1,39
Motivação Inspiradora	8,35	1,18	7,65	1,55
Estimulação Intelectual	8,25	1,10	7,00	1,60
Consideração Individualizada	7,88	1,25	4,94	1,91

E.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias (n=183)

Tabela n.º 3 - Análise Descritiva por Habilitações Literárias para a Liderança Transformacional

Habilitações Literárias	Até 9º Ano (n=18)		Até 12º Ano (n=57)		Formação Profissional (n=39)		Bacharelato (n=16)		Licenciatura (n=47)		Mestrado (n=6)	
	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP
Influência Idealizada Atribuída	8,14	0,97	8,16	1,32	7,47	1,38	8,63	0,99	8,58	1,19	8,75	0,95
Influência Idealizada Comportamentos	7,76	1,05	8,18	1,53	8,03	1,32	9,00	0,91	8,63	1,05	8,13	1,08
Motivação Inspiradora	7,56	1,22	7,74	1,64	7,61	1,59	8,66	0,99	8,30	1,27	7,79	0,87
Estimulação Intelectual	6,49	1,16	7,30	1,70	6,90	1,58	8,42	0,93	8,13	1,24	8,17	1,03
Consideração Individualizada	5,21	2,15	4,95	1,91	4,92	1,91	8,27	1,10	7,69	1,40	8,00	1,04

E.3. Análise descritiva por Idade

Tabela n.º 4 - Análise Descritiva por Idade para a Liderança Transformacional

Idade	Até 20 (n=4)		[21-25] (n=46)		[26-30] (n=45)		[31-35] (n=41)		[36-40] (n=28)		[41-45] (n=14)		[46-50] (n=4)		[51-55] (n=1)	
	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP
Influência Idealizada Atribuída	7,63	1,61	8,05	1,09	8,22	1,22	8,32	1,40	8,24	1,38	8,25	1,38	7,13	1,98	9,75	
Influência Idealizada Comportamentos	8,00	1,88	7,96	1,26	8,51	1,26	8,49	1,22	8,13	1,33	8,55	1,41	7,75	1,51	9,75	
Motivação Inspiradora	8,13	1,44	7,75	1,42	7,92	1,52	7,92	1,64	7,99	1,38	8,32	1,11	7,63	1,76	8,75	
Estimulação Intelectual	7,19	1,16	6,88	1,59	7,58	1,65	8,02	1,30	7,36	1,53	7,89	1,39	6,88	1,64	8,75	
Consideração Individualizada	5,13	1,16	5,15	1,95	6,04	2,36	6,94	2,03	6,48	2,08	6,02	2,54	5,50	2,86	8,25	

E.4. Análise descritiva por Género (n=183)

Tabela n.º 3 - Análise Descritiva do Género para Liderança Transformacional

Género	Masculino (n=156)		Feminino (n=26)	
	M	DP	M	DP
Influência Idealizada Atribuída	8,23	1,27	7,89	1,41
Influência Idealizada Comportamentos	8,34	1,29	7,99	1,32
Motivação Inspiradora	7,93	1,46	7,86	1,51
Estimulação Intelectual	7,53	1,54	7,16	1,62
Consideração Individualizada	6,13	2,22	5,66	2,21

Apêndice F:
Análise Descritiva das Dimensões da Liderança para o Desafios da
Mudança (Kouzes e Posner)

F.1. Análise Descritiva por Categorias (n=183)

Tabela n.º 6 – Análise Descritiva das Categorias para Desafios da Mudança

Categorias	Oficiais (n=70)		Subordinados (n=113)	
	M	DP	M	DP
Desafiar o Processo	8,26	1,28	7,58	1,25
Inspirar uma Visão Partilhada	8,08	1,26	6,82	1,70
Capacitar os outros para agir	8,13	1,16	6,64	1,71
Indicar um Caminho	8,08	1,14	7,54	1,72
Encorajar a Dedicação	8,36	1,04	6,81	2,05

F.2. Análise Descritiva por Habilitações Literárias (n=183)

Tabela n.º 4 - Análise Descritiva das Habilitações Literárias para Desafios da Mudança.

Habilitações Literárias	Até 9º Ano (n=18)		Até 12º Ano (n=57)		Formação Profissional (n=39)		Bacharelato (n=16)		Licenciatura (n=47)		Mestrado (n=6)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Desafiar o Processo	7,27	1,10	7,56	1,40	7,76	1,06	8,49	1,08	8,20	1,38	8,22	1,06
Inspirar uma Visão Partilhada	6,88	1,21	6,76	2,05	6,93	1,38	8,43	0,92	7,92	1,34	8,19	1,01
Capacitar os outros para agir	6,94	1,47	6,63	1,86	6,57	1,62	8,33	1,04	8,09	1,22	7,75	1,03
Indicar um Caminho	7,42	1,64	7,82	1,69	7,40	1,85	8,16	1,31	7,85	1,10	8,42	0,94
Encorajar a Dedicação	6,64	1,82	7,10	2,16	6,58	2,03	8,35	0,95	8,33	1,13	8,17	0,69

F.3. Análise Descritiva por Idade (n=183)

Tabela n.º 5 – Análise Descritiva da Idade para Desafios da Mudança.

Idade	Até 20 (n=4)		[21-25] (n=46)		[26-30] (n=45)		[31-35] (n=41)		[36-40] (n=28)		[41-45] (n=14)		[46-50] (n=4)		[51-55] (n=1)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Desafiar o Processo	8,04	0,89	7,46	1,37	8,03	1,19	7,92	1,46	7,83	1,06	8,23	1,28	7,38	1,74	9,50	
Inspirar uma Visão Partilhada	7,00	1,99	6,46	1,71	7,39	1,72	7,68	1,52	7,58	1,38	8,10	1,22	7,17	1,78	9,17	
Capacitar os outros para agir	5,75	0,92	6,34	1,70	7,32	1,74	7,69	1,53	7,42	1,44	8,14	1,24	7,13	1,59	9,50	
Indicar um Caminho	8,88	0,94	7,64	1,71	7,78	1,63	7,51	1,46	7,85	1,44	7,98	1,34	8,08	1,31	9,33	
Encorajar a Dedicção	7,13	2,46	6,79	2,07	7,26	2,00	7,78	1,56	7,61	1,78	8,14	1,48	7,96	2,18	9,33	

F.4. Análise descritiva por Género (n=183)

Tabela n.º 6 - Análise Descritiva do Género para Desafios da Mudança

Género	Masculino (n=156)		Feminino (n=26)	
	M	DP	M	DP
Desafiar o Processo	7,93	1,24	7,29	1,53
Inspirar uma Visão Partilhada	7,41	1,63	6,63	1,73
Capacitar os outros para agir	7,27	1,70	6,81	1,55
Indicar um Caminho	7,78	1,52	7,58	1,70
Encorajar a Dedicção	7,48	1,86	6,97	2,03

Apêndice G: Análise Descritiva dos Fatores Críticos

G.1. Análise descritiva por Categorias (n=183)

Tabela n.º 7 - Análise Descritiva das Categorias para os Fatores Críticos

Categorias	Oficiais (n=70)		Subordinados (n=113)	
	X_m	DP	X_m	DP
Motivação dos Subordinados no processo de Mudança	7,99	1,39	5,46	2,72
Eficácia da Liderança no Processo de Mudança	7,96	1,29	7,87	1,81
Aumento Satisfação no Processo Mudança	7,97	1,40	7,88	1,63

G.2. Análise descritiva por Habilitações Literárias

Tabela n.º 8 - Análise Descritiva das Habilitações Literárias para os Fatores Críticos

Habilitações Literárias	Até 9º Ano (n=18)		Até 12º Ano (n=57)		Formação Profissional (n=39)		Bacharelato (n=16)		Licenciatura (n=47)		Mestrado (n=6)	
	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP	X_m	DP
Motivação dos Subordinados no processo de Mudança	5,96	2,03	5,75	2,86	4,92	2,77	8,20	1,20	7,91	1,50	7,75	1,29
Eficácia da Liderança no Processo de Mudança	8,06	1,33	7,99	1,93	7,69	1,78	8,34	1,08	7,79	1,42	7,83	1,24
Aumento Satisfação no Processo Mudança	7,97	1,13	7,91	1,77	7,84	1,62	8,36	1,18	7,78	1,52	8,25	0,65

G.3. Análise descritiva por Idade

Tabela n.º 9 - Análise Descritiva das Idades para os Fatores Críticos

Idade	Até 20 (n=4)		[21-25] (n=46)		[26-30] (n=45)		[31-35] (n=41)		[36-40] (n=28)		[41-45] (n=14)		[46-50] (n=4)		[51-55] (n=1)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Motivação dos Subordinados no processo de Mudança	5,00	3,58	5,34	2,82	6,37	2,75	6,98	2,28	7,07	2,21	7,32	1,82	7,19	2,36	9,25	
Eficácia da Liderança no Processo de Mudança	8,13	0,78	7,70	1,85	7,88	1,92	7,97	1,39	7,71	1,10	8,59	1,55	8,13	1,79	9,75	
Aumento Satisfação no Processo Mudança	8,50	0,89	7,59	1,62	7,91	1,74	8,01	1,54	7,81	1,10	8,64	1,49	8,06	1,39	9,75	

G.4. Análise descritiva por Género

Tabela n.º 10 - Análise Descritiva por Género para os Fatores Críticos

Género	Masculino (n=156)		Feminino (n=26)	
	X_m	DP	X_m	DP
Motivação dos Subordinados no processo de Mudança	6,53	2,53	5,85	3,03
Eficácia da Liderança no Processo de Mudança	7,93	1,58	7,74	1,91
Aumento Satisfação no Processo Mudança	7,94	1,57	7,77	1,37

Apêndice H: Caracterização da Amostra do Inquérito por questionário

H.1. Caracterização da Amostra Total: Efetivo e Género

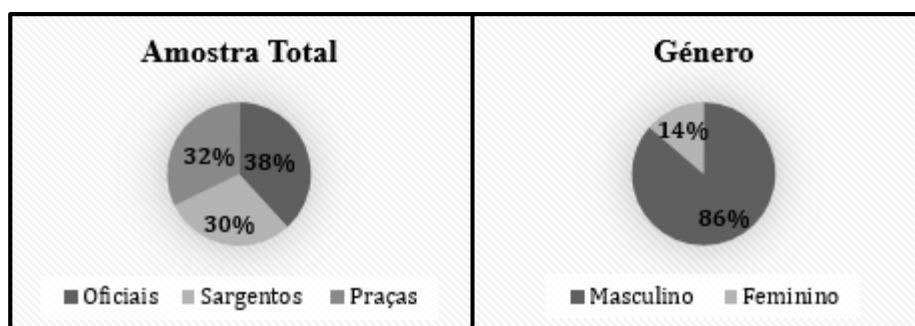


Gráfico n.º 4 - Caracterização da Amostra dos Questionários: Efetivo e Género.

H.2. Caracterização da Amostra Total: Posto

No que diz respeito ao Posto, foi possível obter respostas de um Coronel, três Tenente Coronel, oito Major, 6 Capitão-tenente, oito Capitão, 20 1º Tenente, 20 (17,70%) Tenente, quatro (3,54%) Subtenente, três (2,65%) Sargento-Mor, cinco (4,42%) Sargento-Chefe, sete (6,19%) Sargento-Ajudante, 13 (11,50%) 1º Sargento, 11 (9,73) 2º Sargento, 15 (13,27%) Sargento, seis (5,31%) Cabo Adjunto, oito (7,08%) 1º Cabo, 10 (8,85%) Cabo e 35 (30,97%) Soldados, de acordo com o Gráfico n.º 2 - Caracterização da Amostra: Posto

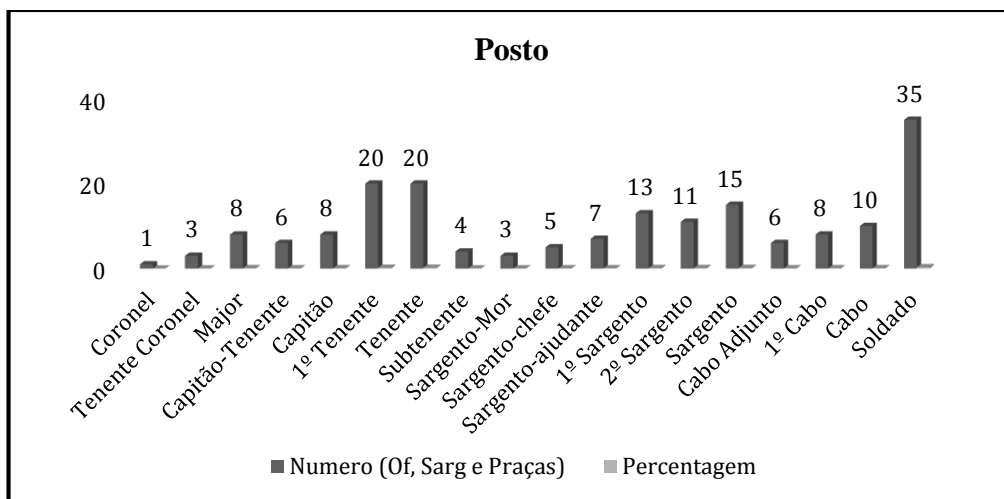


Gráfico n.º 5 - Caracterização da Amostra: Posto

H.3. Caracterização da Amostra: Especialidade (Armas/Serviços)

Para especialidade (Armas/Serviços) dos inquiridos onde se observa que 31 (16,94%) indivíduos pertencem a Artilharia (Terreste e Aérea), 15 (8,20%) pertencem a Administração Militar, 50 (27,32%) pertencem a Infantaria, 18 (9,84%) pertencem a Comunicações/Transmissões, 27 (14,75%) pertencem a Policia Militar/Cavalaria, 35 (19,13%) pertencem a Fuzileiro/Guarda Costeira e sete pertencem a Esquadria Aérea.

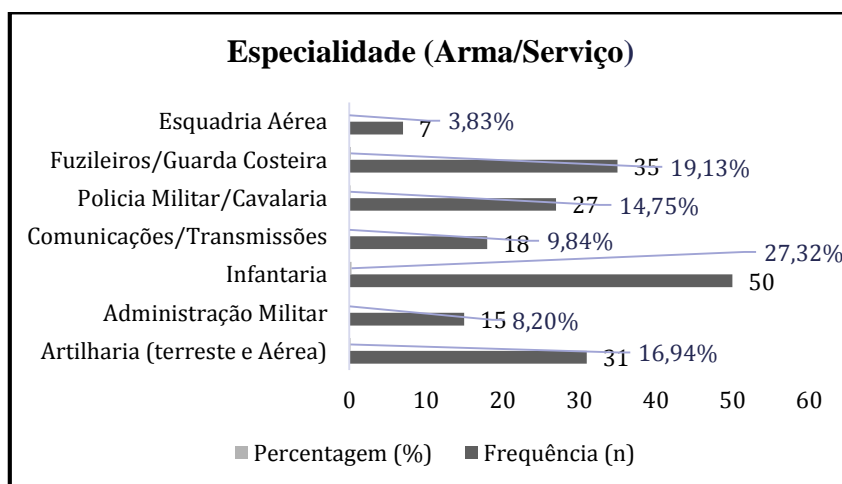


Gráfico n.º 6 - Caracterização da Amostra: Especialidade (Arma/Serviço)

H.3. Caracterização da Amostra Total: Guarnição

De salientar que esta amostra encontra dispersas em várias unidades militares de cabo verde, conforme ilustra o Gráfico n.º 4.

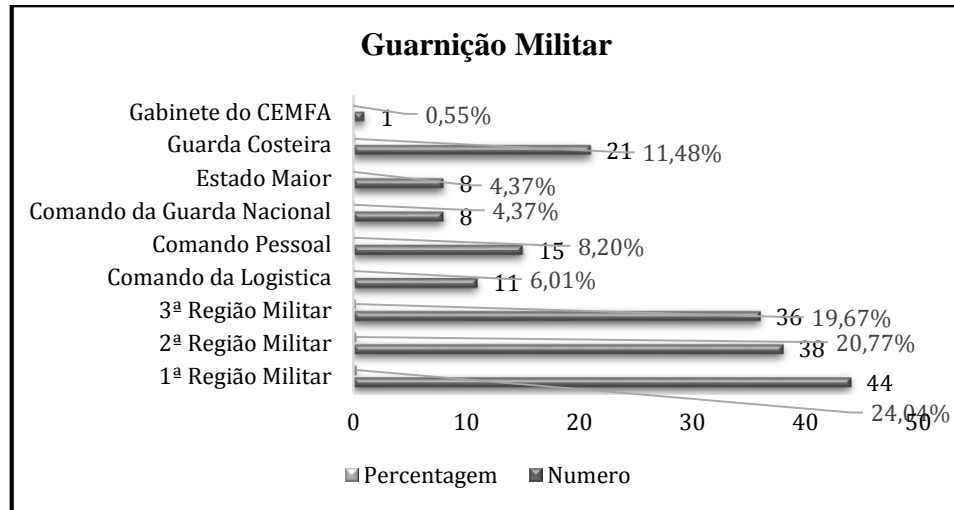


Gráfico n.º 7 - Caracterização da Amostra: Guarnição Militar