

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NUMA ORGANIZAÇÃO EM MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO EXÉRCITO PORTUGUÊS (ESCOLA DAS ARMAS)

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION IN CHANGE: A CASE STUDY IN PORTUGUESE ARMY (COMBINED ARMS SCHOOL)

César Miguel Santinho Garcia

Major de Infantaria

Repartição de Operações e Relações Multilaterais

Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança

Estado-Maior do Exército Português

Lisboa, Portugal

garcia.cms@mail.exercito.pt

Resumo

A liderança assume-se como um dos principais ativos das organizações e a liderança transformacional tem sido identificada como uma forma eficaz de encarar os processos de mudança organizacional, pois, na sua forma mais pura, trata sobre liderar uma organização através da mudança.

O tema central deste trabalho é o estudo da liderança transformacional e a sua relação com a mudança organizacional, em contexto militar. Para tal, escolhemos como caso de estudo a Escola das Armas, Unidade de formação de quadros do Exército Português, recentemente criada fruto da fusão várias Unidades, estando assim sujeita a um profundo processo de mudança, com reflexos individuais e organizacionais.

Recorreu-se à aplicação de dois instrumentos de recolha de dados por questionário, no sentido de avaliarmos de que forma o estilo de liderança exercido pelos chefes diretos tem influência no processo de mudança organizacional em curso naquela Unidade.

Os resultados obtidos permitiram concluir que, os militares da Escola das Armas percebem nos seus chefes diretos maioritariamente traços de liderança transformacional, e que tal se constitui num fator influenciador na forma como percebem o processo de mudança em curso e estão predispostos para tal.

Como citar este artigo: Garcia, C., 2015. Liderança Transformacional Numa Organização Em Mudança: Um Estudo De Caso No Exército Português (Escola Das Armas). *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 341-367. Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Palavras-chave: Liderança transformacional, Mudança organizacional, Escola das Armas.

Abstract

Leadership is assumed as one of the main assets of organizations and transformational leadership has been identified as an effective way to address organizational change processes, because in its purest form, transformational leadership is about leading an organization through change.

The central theme of this work is the study of transformational leadership and its relationship with organizational change, in the military context. For that, we chose as case study for the development of our research, the Combined Arms School, a staff training unit of the Portuguese Army recently established in result of the merger of extinct Units, therefore subject to a thorough process of change, with individual and organizational reflexes.

We resorted to the application of two instruments for data collection by questionnaire at Combined Arms School, in order to evaluate how the style of leadership exercised by direct chiefs have influence on that organizational change process.

The findings allowed us to conclude that the Officers and Sergeants of Arms School perceive in their direct chiefs mostly traits of transformational leadership, and that this constitutes an influencing factor in how they perceive the undergoing change process and are readiness to that.

Keywords: Transformational leadership, organizational change, Portuguese Army Combined Arms School.

Introdução

No atual contexto organizacional, dominado pela incerteza, os desafios colocados às Forças Armadas são enormes. As características intrínsecas da profissão militar, associadas à multiplicidade de missões que lhes cabe cumprir, num quadro crescente de restrições orçamentais e redução de recursos humanos, pilar fundamental da Instituição, aumentam a complexidade do seu próprio contexto organizacional num ambiente de mudança.

Os processos de transformação pelos quais têm passado as Forças Armadas portuguesas, onde se inclui o atual momento, carecem assim de líderes eficazes e altamente competentes, que estejam em condições de perceber e implementar as transformações necessárias e da forma mais apropriada, vislumbrando o futuro da organização e garantindo a sustentação dos respetivos processos para alcançar esse futuro.

É consensual no meio empresarial que uma liderança eficaz se constitui num dos ativos mais importantes no desempenho e evolução organizacional e que, em função das estratégias adotadas, são os gestores de topo os responsáveis pelo sucesso ou insucesso do processo de mudança. Kotter(1996, p. 184) refere que, sem uma gestão competente o

processo de mudança organizacional pode ficar fora de controlo, e que o grande desafio que se coloca às empresas assenta na liderança através da mudança.

Por outro lado, a liderança transformacional, descrita como um estilo de liderança eficaz, tornou-se uma condição *sine qua non* nas organizações modernas, fundamental para a respetiva sobrevivência num ambiente de constante mudança. Para tal, têm concorrido inúmeras investigações neste âmbito, e cujo enfoque tem incidido na análise de contextos específicos e no estabelecimento da relação com outras variáveis, como seja, por exemplo, o comportamento do líder, a motivação, a satisfação e o desempenho dos seguidores (Yukl, 2010, p. 279).

Mais recentemente, encontramos um crescente número de trabalhos cujo enfoque está no estabelecimento da relação entre a liderança transformacional e aspetos da mudança organizacional, o que se justifica não só pelo facto das organizações estarem em constante mudança, num processo dinâmico e contínuo, mas também porque a liderança transformacional é comprovadamente adequada para estas situações.

Não obstante ser considerado que atualmente as Forças Armadas portuguesas estão sujeitas a um processo de mudança organizacional, mais que não seja por imposição exterior, escolhemos como objeto de estudo do nosso trabalho a ocorrência de processos de mudança organizacional específicos em Unidades desta Instituição, por forma a encontrarmos relacionamento entre a presença de traços de liderança transformacional e a forma como estes influenciam a respetiva capacidade de mudança organizacional.

Conscientes de que a liderança é um processo complexo e que depende em grande parte do respetivo contexto, com esta investigação não pretendemos generalizar respostas ou conclusões para as Forças Armadas portuguesas, até porque tal não seria legítimo do ponto de vista científico, mas sim contribuir para uma melhor compreensão da temática e abrir perspetivas para investigações futuras.

O objetivo geral deste trabalho é compreender de que forma o estilo de liderança exercido contribui para o processo de mudança organizacional em curso na Escola das Armas, no sentido de avaliar a importância da liderança transformacional em contexto militar e num período de mudança.

O presente trabalho de investigação assenta a sua base num estudo de caso, através de uma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando para tal o método exploratório-descritivo e correlacional, e tendo como objetivo fundamental o quadro conceptual anteriormente definido, apresentando dados empíricos que sustentem a influência do estilo de liderança exercido no processo de mudança organizacional.

O trabalho exploratório desenvolvido, baseado essencialmente em leituras, culminou com a identificação da seguinte problemática: “Qual o contributo e relação da liderança para com o processo de mudança organizacional em curso na Escola das Armas?”, que se constituiu no fio condutor para o desenvolvimento de toda a investigação.

1. Fundamentação teórica

a. Liderança transformacional e a teoria de “banda larga” de liderança

Burns (1978, p. 1) escreveu que um dos maiores e mais universais anseios do nosso tempo é a procura por uma liderança convincente e criativa. Não obstante esta afirmação ter mais de trinta anos, ela continua a assumir nos dias de hoje a mesma relevância da altura, pois a liderança continua a ser um dos temas mais debatidos no âmbito organizacional.

O que é, no entanto, a liderança? Sobre o assunto, Bass (1990a, p. 11) observou que “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la”. À medida que fomos desenvolvendo a nossa pesquisa apercebemo-nos da falta de concordância entre autores, investigadores e especialistas na matéria, sobre o que é realmente a liderança. Julgamos, no entanto, que esta discordância é perfeitamente justificável pela complexidade do fenómeno, que envolve, para além do líder, os seus seguidores e o respetivo contexto ou situação, tornando-o controverso e de difícil definição.

Para efeitos do contexto deste trabalho de investigação, consideramos a definição proposta por Lussier & Achua (2010, p. 6), que referem que a liderança é “o processo de influência entre líderes e seguidores por forma a alcançar os objetivos organizacionais através da mudança”.

O conceito de “liderança transformacional” apareceu pela primeira vez pelo cunho de James Downton, num trabalho intitulado *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, surgindo como uma importante abordagem à liderança, conforme evidenciado na emblemática obra *Leadership* (1978) de James MacGregor Burns.

Burns (1978) introduziu assim pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e transacional, defendendo que a liderança ia muito além da simples relação líder-liderado, assumindo que o contexto organizacional era também um elemento chave em todo o processo. Enquanto a liderança transacional se baseava num sistema de transações, através da atribuição de compensações ou penalizações, a liderança transformacional era exercida por indivíduos que atuavam como agentes de mudança nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, obtendo deles o compromisso e empatias necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Goethals, Sorenson & Burns, 2004, p. 1558).

Este conceito viria a ser posteriormente desenvolvido e expandido por Bass (1985) que, em complemento à abordagem anterior, defende que estas duas orientações não representam extremos opostos e que os melhores líderes possuem ambas as características. Líderes estes que evidenciam, desta forma, características associadas a líderes transformacionais, atuando como agentes de mudança, incitando e transformando atitudes, e características associadas a líderes transacionais, relevando o papel e os requisitos da tarefa e fornecendo recompensas contingentes, positivas ou negativas, em função do sucesso no seu cumprimento (Rosinha, 2009, p. 63).

A liderança transformacional é o processo através do qual os líderes transformam os seguidores em líderes. Os líderes transformacionais estimulam a mudança, ao invés de suprimi-la quando surge a oportunidade (Avolio, 1999, p. 34).

Por outro lado, a liderança transacional concentra-se nas trocas que ocorrem entre os líderes e seus seguidores (Northouse, 2013, p. 187), sendo que o líder atua como um facilitador para os seus seguidores cumprirem os objetivos. Nesta abordagem, os líderes esclarecem os seus seguidores acerca das suas responsabilidades, tarefas e objetivos de desempenho. Este tipo de liderança procura a manutenção da situação atual e a motivação através de uma espécie de acordo contratual (Bass, 1985).

Bruce Avolio e Bernard Bass, dois dos mais conceituados autores e investigadores no âmbito da liderança transformacional, procuraram transmitir a verdadeira essência desta abordagem ao fenómeno da liderança através da discussão assente na inter-relação entre estes dois estilos.

Em 1985, Bass apresentou um modelo formal para a liderança transformacional, bem como as dimensões dos fatores comportamentais de liderança associados. Este modelo viria a ser posteriormente refinado por Bass e Avolio (1994, p. 3), fruto de vários estudos que culminariam com o desenvolvimento de um modelo para a teoria de “banda larga” de liderança.

Avolio e Bass identificam três dimensões na teoria de “banda larga”: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*. Estas dimensões, quando misturadas, dão lugar a uma liderança adaptativa que se ajusta em função da situação. O modelo de “banda larga” de liderança (Figura nº1) e os estilos associados, procuram representar o espetro completo da liderança e a relação com uma atitude mais ativa ou passiva, e uma liderança mais ou menos eficaz (Avolio, 1999, p. 33).

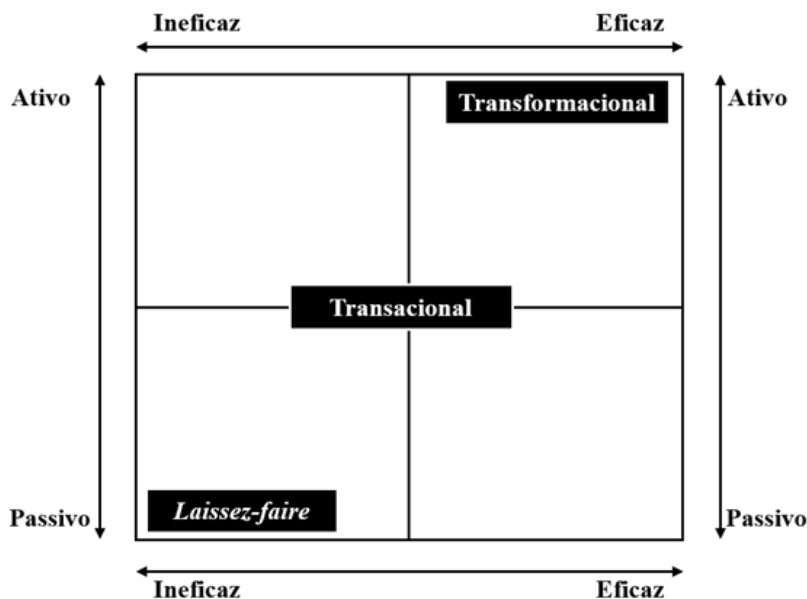


Figura 1 – Modelo da teoria de “banda larga” de liderança

Fonte: Full Leadership Development (Avolio, 1999, p. 33)

A partir do trabalho inicial de Bass(1985) e posteriores desenvolvimentos, identificam-se cinco componentes da liderança transformacional: a influência idealizada (atributos e comportamentos), a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Através da influência idealizada (atributos), os líderes exercem grande poder e influência sobre os seus seguidores, de tal forma que estes desenvolvem fortes sentimentos sobre aqueles, considerando-os como pessoas excepcionais e respeitáveis, tendo confiança plena neles e identificando-se com eles e com a sua missão. Na influência idealizada (comportamentos), os líderes inspiram os seus seguidores através de uma visão possível de ser alcançada, falam dos seus valores e convicções e são coerentes com os mesmos, atendendo sempre às consequências éticas e morais das suas decisões. A motivação inspiracional assenta na motivação incutida pelos líderes, promovendo um espírito de equipa, articulando de uma forma simples os objetivos comuns, contribuindo para a mútua compreensão do que é certo e importante. A estimulação intelectual prevê que os líderes ajudam os outros a serem criativos, inovadores, a questionar e a comunicar problemas. Eles são incentivados a questionar as suas próprias crenças, pressupostos e valores e, também, os do líder. Já a consideração individualizada, implica a compreensão e partilha das preocupações e necessidades dos outros, e tratar cada indivíduo singularmente. Procura ainda proporcionar um ambiente favorável que permita que cada um se possa expandir, numa tentativa de maximizar e desenvolver as potencialidades individuais, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual (Northouse, 2013, pp. 191-193).

A liderança transacional compreende a recompensa contingente, a gestão pela exceção (ativa) e a gestão pela exceção (passiva). A recompensa contingente baseia-se no facto dos líderes definirem objetivos, mostrarem reconhecimento e atribuírem recompensas quando os mesmos são atingidos, baseando-se no pressuposto que essa recompensa provoca a melhoria do desempenho, quer individual quer de grupo. A gestão pela exceção (ativa) baseia-se nas atitudes dos líderes que descrevem os modelos a seguir, punindo os associados que não cumpram o previamente estabelecido. Implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas, de forma a que, imediatamente à sua ocorrência, se exerça uma ação corretiva. A gestão pela exceção (passiva) caracteriza-se por uma espécie de inatividade face aos problemas por parte dos líderes, que apenas atuam quando os problemas se agravam (Northouse, 2013, pp. 195-196).

A liderança *laissez-faire* assume um comportamento de não-liderança, onde o responsável abdica da responsabilidade, evita e atrasa decisões e não se esforça no sentido de ajudar à satisfação das necessidades dos seus subordinados (Northouse, 2013, p. 196).

Para Bass (1985), embora sejam distintas e independentes, a liderança transacional constitui um complemento à liderança transformacional e um pré-requisito para uma liderança eficaz e um desempenho dos seguidores acima das expectativas, conforme demonstrado na Figura nº2.

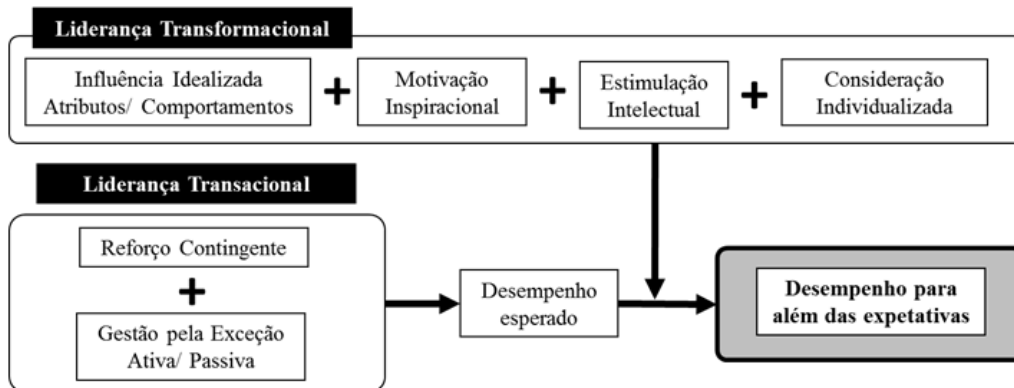


Figura 2 – Acréscimo da liderança transacional através da liderança transformacional

Fonte: Adaptado de MLQ: Manual and Sampler (Bass & Avolio, 2004, p. 21)

b. Mudança organizacional

Vivemos num mundo organizacional e as organizações são uma parte necessária da sociedade, onde cumprem inúmeros objetivos. O poder e influência destas organizações, sejam elas privadas ou públicas, e o impacto que estas assumem sobre a sociedade, tem atraído cada vez mais a atenção para o seu funcionamento e responsabilidades.

O termo “mudança organizacional”, apesar de ser facilmente relacionado com mudanças nas atividades organizacionais, por si só, não explica a dimensão e o tipo de atividades que são sujeitas a essa mudança.

Para efeitos deste estudo, adotámos o conceito de mudança organizacional apresentado por Neiva & Paz (2007, p. 32): “Qualquer alteração, planeada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.”

Burke (2002, p. 19) refere que a mudança organizacional é tão antiga quanto as próprias organizações, fazendo a analogia com as mudanças organizacionais que foram necessário implementar para a construção das pirâmides do antigo Egipto ou da Grande Muralha da China.

Podemos considerar a mudança organizacional como um caminho a percorrer, e sobre o qual é importante percebermos antecipadamente para onde queremos ir, o porquê e de que forma queremos lá chegar.

Kotter (1996) aborda as mudanças frequentes e rápidas a que as organizações têm estado sujeitas ao longo das últimas décadas, a fim de manterem um ritmo que lhes permita

acompanhar os concorrentes. Apesar de reconhecer que a mudança leva inevitavelmente a alguma frustração, o autor acredita que a maioria das dificuldades associadas à mudança são evitáveis.

Um dos maiores obstáculos à implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações é o processo social designado por resistência à mudança. Esta resistência é natural e sente-se tanto ao nível individual como organizacional. Nesse sentido, os líderes devem estar preparados para encontrar e lidar com estas resistências (Daft, 2010, p. 435). A resistência à mudança é o resultado da tendência de um indivíduo, grupo ou organização, em se opor às forças sociais que pretendem conduzir o sistema para um novo estado de equilíbrio (Lewin, 1947, p. 13).

O modelo teórico proposto por Bouckennooghe, et al. (2009), e sobre o qual assenta o nosso estudo empírico no âmbito da variável mudança organizacional, contempla as seguintes componentes na implementação deste processo: a prontidão para a mudança, o clima de mudança e o processo de mudança. De acordo com os autores, quando existe predisposição (prontidão) para a mudança, a organização está preparada para aceitar e enfrentar a mudança e a resistência será reduzida. No entanto, caso os membros da organização não estejam munidos dessa predisposição, a mudança pode ser rejeitada e podem daí resultar reações negativas, como seja a sabotagem ou o absentismo.

Em suma, a prontidão para a mudança reflete crenças, sentimentos e intenções face às medidas que é necessário adotar para a implementação da mudança, bem como a perceção da capacidade individual e organizacional para a sua realização com sucesso (Bouckennooghe et al., 2009, pp. 561-563).

Ainda no âmbito da prontidão para a mudança, os autores consideram que este é um conceito multifacetado que compreende três dimensões (intencional, cognitiva e emocional), que assumem papéis diferentes no processo e que nem sempre coincidem. A prontidão intencional para a mudança reflete em que medida os membros da equipa estão preparados para colocar o seu esforço e energia no processo de mudança. A prontidão cognitiva para a mudança refere-se às crenças e pensamentos dos membros da equipa sobre o processo de mudança, tendo em consideração as respetivas vantagens e desvantagens. E a prontidão emocional para a mudança trata as reações afetivas em relação ao processo de mudança (Bouckennooghe et al., 2009, pp. 562; 591-592).

Dos vários fatores que concorrem para a prontidão para a mudança, os autores identificaram o ambiente de mudança (contexto interno de mudança) e o processo de mudança (forma como é tratada a mudança), como fundamentais e antecedentes daquela dimensão.

Neste contexto, o ambiente de mudança refere-se às características do ambiente geral que contribuem para a mudança. É a perceção dos membros da organização sobre as circunstâncias internas em que ocorre a mudança. Pode ser designado por contexto interno de mudança e envolve cinco componentes: apoio geral dos superiores, confiança na liderança, coesão, gestão participativa e politicagem. Apoio geral dos superiores é aquele

que é fornecido pelas chefias independente do processo de mudança organizacional em causa. A confiança na liderança assenta numa comunicação confiável das chefias de topo. A coesão é cooperação e confiança na competência dos membros da equipa. É a perceção de união ou partilha dentro do ambiente da organização, incluindo a disposição dos membros em se apoiarem uns aos outros. A gestão participativa pressupõe a participação dos membros da equipa nas discussões para tomada de decisões. Já a politicagem, retrata o nível de perceção de jogos políticos dentro da organização. Um alto grau de politicagem leva a gastos desnecessários, atrasos consideráveis e falta de vontade na partilha de informação e conhecimento (Bouckenooghe et al., 2009, pp. 562; 591-592).

Relativamente ao processo de mudança, este ilustra a perceção sobre a forma como a mudança está a ser conduzida. Apresenta um carácter transitório e compreende três componentes: envolvimento no processo de mudança, capacidade das chefias na condução da mudança e atitude da chefia de topo em relação à mudança. O envolvimento no processo de mudança pressupõe que os colaboradores dispõem de informação e são envolvidos nas decisões que lhe digam diretamente respeito, inclusive decisões sobre o processo de mudança organizacional. A capacidade das chefias na condução da mudança é a perceção da capacidade das chefias em lidar com o processo de mudança em curso. A atitude da chefia de topo em relação à mudança refere-se ao grau de envolvimento e apoio da iniciativa de mudança pela chefia de topo (Bouckenooghe et al., 2009, pp. 562; 591-592).

c. Influência da liderança transformacional na mudança organizacional

Face à dinâmica e competitividade do atual ambiente, muitas organizações estão a alterar o paradigma dos seus estilos de liderança por forma a continuarem a ter sucesso e capacidade para alcançar os seus objetivos, ou seja, sobreviverem. Nesse âmbito, o papel da liderança é geralmente visto como sendo essencial durante a implementação da mudança organizacional (Kotter, 1996, pp. 175-185), e as principais teorias de liderança enfatizam a relação entre a mudança organizacional e a liderança transformacional (Bass, BM, 1985).

A importância da liderança transformacional durante a mudança é consensual entre autores e investigadores, no entanto existem ainda poucas evidências empíricas sobre a relação entre a liderança transformacional e a reação dos funcionários e colaboradores à mudança (Burke, 2002, p. 92). São vários os estudos que comprovam a existência de uma relação direta e positiva entre a liderança transformacional e o compromisso para a mudança (Chou, 2013; Liu, 2009; May-Chiun, Ramayahb & Runa, 2010), no entanto há autores que sugerem que é necessário dar mais atenção aos fatores mediadores entre os líderes transformacionais e os seguidores e os respetivos resultados (Bass et al., 2003, p. 208).

Não obstante a maioria dos modelos e teorias da mudança organizacional centrarem a importância da liderança ao nível das chefias de topo, é ao nível das chefias intermédias que a mudança ocorre, ou deveria ocorrer, pois são estes que melhor compreendem os funcionários, os clientes e o próprio mercado e ambiente envolvente (Hills, Dye & Mills, 2009, pp. 134-135).

Nesse âmbito, o nosso estudo concentra a sua atenção nos comportamentos de liderança transformacional das chefias intermédias e qual o efeito que os mesmos têm sobre os seguidores ao nível da perceção do ambiente de mudança, a forma como está a decorrer o processo de mudança e, conseqüentemente, a sua prontidão para a mudança.

Já referimos anteriormente que o líder é o principal agente de mudança. Nesse sentido, Fullan (2011, pp. 152-154) defende que a essência do líder na mudança é a sua capacidade para gerar energia e paixão nos outros através de um ambiente de ação.

O líder transformacional procura assim dar assistência e orientação à sua equipa, preocupando-se com o seu desenvolvimento, autoestima e bem-estar. Busca a excelência da organização, adotando novos modelos de gestão e filosofias de trabalho que potenciem a motivação dos seus seguidores e, por conseguinte, o desempenho individual e organizacional.

2. Caracterização do objeto de estudo

A criação da Escola das Armas foi aprovada pelo Despacho de S. Ex^a o Ministro da Defesa Nacional de 03 de julho de 2013, com efeitos a partir do dia 01 de outubro de 2013. Esta nova Unidade do Exército Português absorveu a formação que até ao momento era ministrada aos militares dos Quadros Permanentes do Exército nas respetivas Escolas Práticas, tendo como consequência a desativação das Escolas Práticas de Infantaria (EPI), de Artilharia (EPA), de Cavalaria (EPC), de Engenharia (EPE), de Transmissões (EPT) e do Centro Militar de Educação Física e Desportos (CMEFD).

Encontra-se localizada em Mafra, nas instalações da EPI e do CMEFD, ocupando quatro áreas distintas: o Convento de Mafra e o Alto da Vela (instalações da antiga EPI), Aquartelamento de São Januário (instalações do antigo CMEFD) e a Tapada Militar de Mafra. No seu conjunto, dispõe de um diversificado conjunto de infraestruturas destinadas à formação, gabinetes e alojamentos, que foram recentemente intervencionados com o objetivo de melhorar as suas condições de utilização.

No dia 07 de outubro de 2013, na Parada “Tenente-Coronel Magalhães Osório”, em Mafra, decorreu a cerimónia de ativação da Escola das Armas, presidida por S. Ex.^a o General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), General Artur Neves Pina Monteiro. No seu discurso, o General CEME referiu que “o modelo agora edificado de uma Escola única contempla uma organização em rede, centrada na Escola das Armas, onde residirá o conhecimento e onde decorrerá uma formação essencialmente técnica, articulada com uma formação complementar de natureza tática, a ser ministrada em Polos de Formação, situados em unidades operacionais selecionadas à custa dos recursos humanos e materiais que as integram”.

Para o cumprimento da sua missão, recebeu militares e funcionários civis das Unidades extintas e de outras Unidades do Exército, por forma a preencher o seu quadro-orgânico, num total de 522 militares e funcionários civis.

Os desafios colocados a esta recente Unidade do Exército Português são enormes, no sentido de congregar as culturas e processos de trabalho das Unidades extintas, contribuindo para a qualidade e eficiência do seu produto, a formação de quadros. Relembrando as palavras do Exmo. Comandante da Escola das Armas, por ocasião da cerimónia da sua tomada de posse: “O facto de se terem juntado no mesmo espaço estas seis Unidades, com tradições, culturas e práticas diferentes, constitui um desafio e uma oportunidade. Um desafio de, preservando a identidade de cada Arma, criar uma cultura inter-Armas que promova a sinergia inerente ao seu emprego combinado, evitando lacunas e redundâncias de atuação (...)”.

3. Metodologia de investigação

a. Variáveis e modelo de análise

As variáveis independentes materializaram-se através dos constructos propostos por Bass e Avolio (2002) relativos à teoria de “banda larga” de liderança, e que abrangem a liderança transformacional (cinco componentes a vinte itens), a liderança transacional (três componentes a doze itens), a liderança *laissez-faire* (um componente a quatro itens) e os resultados da liderança (três componentes a nove itens).

Como variáveis dependentes, foram utilizados os constructos propostos por Bouckenooghe, Devos e Van den Broeck (2009) no âmbito da mudança organizacional, e que abrangem o ambiente de mudança (cinco componentes e dezoito itens), o processo de mudança (três componentes e quinze itens) e a prontidão para a mudança (três componentes e nove itens).

O modelo de análise (Figura nº3) elaborado para a investigação empírica é assim constituído por três grandes parâmetros: os conceitos, as dimensões associadas e os indicadores. Todos estes elementos foram fornecidos pelos respetivos modelos teóricos e, da sua combinação resultam as variáveis, que não são mais do que a “matéria-prima” para a investigação. A relação entre as variáveis em jogo permite, desta forma, encontrar as respostas que necessitamos para a validação das hipóteses, a seguir indicadas:

- Hipótese nº 1: Os subordinados percebem maioritariamente na liderança dos seus chefes diretos características associadas à liderança transformacional, em menor grau características associadas à liderança transacional e, em grau muito reduzido, características associadas à liderança *laissez-faire*.
- Hipótese nº 2a: O ambiente interno da organização é favorável ao processo de mudança organizacional.
- Hipótese nº 2b: Os membros da organização sentem-se envolvidos e confiantes nas chefias, para a condução do processo de mudança organizacional.

- Hipótese nº 2c: Os membros da organização demonstram capacidade individual e organizacional para a implementação da mudança com sucesso.
- Hipótese nº 3: A liderança transformacional tem influência positiva na percepção do ambiente de mudança pelos subordinados.
- Hipótese nº 4: A liderança transformacional tem influência positiva na percepção que os subordinados têm da forma como está a ser executado o processo de mudança organizacional.
- Hipótese nº 5: A liderança transformacional tem influência positiva na prontidão para a mudança demonstrada pelos subordinados.

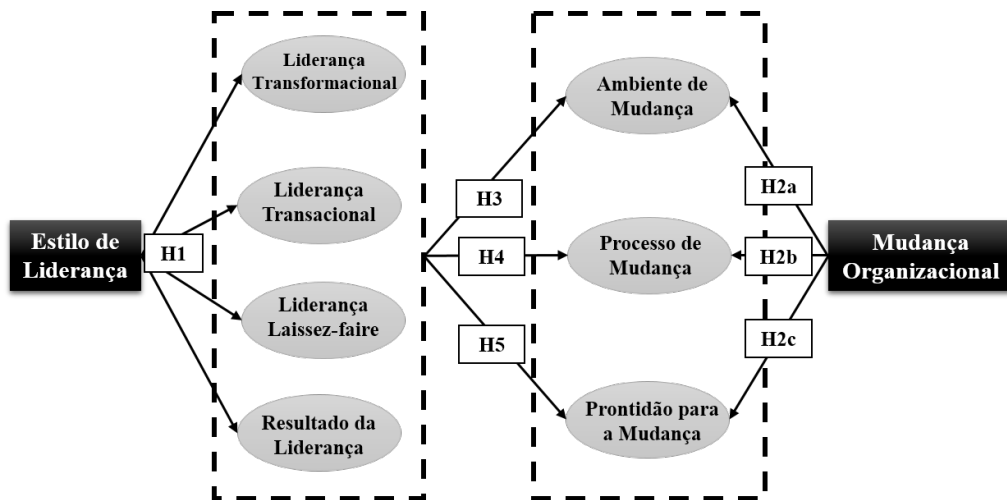


Figura 3 – Modelo de Análise

Fonte: (Garcia, 2014)

b. Participantes

A população de pesquisa selecionada, para efeito de aplicação dos inquéritos por questionário, foram os Oficiais e Sargentos a prestar serviço na Escola das Armas, num total de 205 militares, e cuja taxa de respostas foi de 40% sobre os militares inquiridos, ou seja, 82 militares. Nestes efetivos não se incluíram a chefia de topo e principais chefias intermédias, aos quais foram efetuadas entrevistas individuais. Do total de inquiridos, 45,1% eram Sargentos, 24,4% eram Oficiais Subalternos, 15,9% Capitães e 14,6% Oficiais Superiores. A faixa etária mais representada era entre os 41 e 50 anos de idade (35,4%), sendo que apenas 3,7% se encontravam na faixa etária mais elevada (51 a 60 anos de idade).

c. Procedimento

A recolha de dados no âmbito do presente trabalho de investigação materializou-se num inquérito por questionário, utilizando para o efeito dois instrumentos distintos, previamente validados, e que se enquadram nas conceções teóricas relativas à liderança transformacional (Bass & Avolio, 2002) e mudança organizacional (Bouckenooghe et al., 2009).

No sentido de facilitar a aplicação dos instrumentos, optou-se por integrá-los num único questionário, elaborado na plataforma *Moodle* do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), e cuja hiperligação foi enviada para o correio eletrónico oficial dos destinatários, onde constava uma explicação introdutória.

Todas as questões eram fechadas e de resposta obrigatória. Os questionários foram enviados, nos moldes acima referidos, a todos os Oficiais e Sargentos da Escola das Armas, com exceção da chefia de topo e principais chefias intermédias, num total de 205 militares.

Na tentativa de que o trabalho não ficasse ferido de ética, para a utilização e aplicação dos questionários foi previamente pedida autorização aos respetivos autores. No caso do Questionário Multifatorial de Liderança (QML5X)¹, esta foi efetuada inicialmente através da empresa *Mind Garden* que detém os respetivos direitos de autor, tendo sido disponibilizados o conjunto de documentos necessários já em língua portuguesa. Em virtude da existência prévia de um trabalho de investigação (Rosinha, 2009), onde este questionário foi alvo de tradução e adaptação para o contexto militar português, solicitou-se autorização ao respetivo autor para utilização desta versão, o que veio a acontecer. Relativamente ao Questionário de Mudança Organizacional (QMO)², foi solicitada através de correio eletrónico autorização aos seus autores, na pessoa de Dave Bouckenooghe, cuja resposta foi afirmativa para efeitos académicos.

Ainda relativamente ao QMO, e em virtude de não existir nenhuma versão em língua portuguesa, procedeu-se à sua tradução a partir da versão original do instrumento em língua inglesa. Posteriormente, e através de um tradutor diferente, procedeu-se à sua retroversão para língua inglesa. Este procedimento permitiu corrigir o sentido de algumas questões.

No sentido de identificarmos eventuais dificuldades de interpretação e adequação da linguagem ao contexto militar, foi solicitado aos discentes do Curso de Estado-Maior Conjunto 2013-1014, que efetuassem o respetivo pré-teste. Este procedimento permitiu identificar algumas questões de difícil compreensão e recolher um conjunto significativo de sugestões, revelando-se num enorme contributo para o refinamento dos instrumentos, nomeadamente em relação ao QMO. Permitiu ainda aferir o tempo médio para preenchimento do questionário.

Após estar concluído o processo de autorização dos autores para aplicação dos questionários e a respetiva consolidação dos mesmos, iniciou-se o processo para a sua aplicação, o que ocorreu durante o mês de fevereiro de 2014. Antecedendo todo o processo,

¹ Na versão original, *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5X).

² *Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness* (OCQ-C, P, R).

a autorização necessária do Comandante da Escola das Armas para a realização dos questionários e demais procedimentos.

d. Medida

Liderança transformacional. Medida através da versão traduzida para português por Rosinha (2009), do QML5X. Um questionário que permite identificar, numa perspetiva de 360°, a presença das variáveis relativas ao estilo de liderança (liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*), e avaliar da relação entre estes estilos de liderança e a variável organizacional relativa ao resultado da liderança (esforço extra, eficácia e satisfação). O QML5X compreende 45 itens avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (0 – Nunca e 4 – Frequentemente).

Tabela I – Dimensões, componentes e indicadores do QML5X

Dimensão	Componentes
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuída)
	Influência Idealizada (comportamentos)
	Motivação Inspiracional
	Estimulação Intelectual
	Consideração Individualizada
Liderança Transacional	Recompensa Contingente
	Gestão pela Exceção (ativa)
	Gestão pela Exceção (passiva)
Liderança Laissez-faire	Laissez-faire
Resultados da Liderança	Esforço Extra
	Eficácia
	Satisfação com o líder

Fonte: (Garcia, 2014)

Mudança organizacional. Medida através da versão traduzida para português por Garcia (2014) do QMO. Um questionário que permite identificar as circunstâncias em que a mudança ocorre (ambiente de mudança ou contexto interno de mudança), a forma como aquela mudança específica é executada (processo de mudança) e o nível de prontidão individual para a mudança (Bouckenooghe et al., 2009, p. 591). O QMO compreende 42 itens, avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (0 – Discordo totalmente e 4 – Concordo totalmente).

Tabela II – Dimensões, componentes e indicadores do QMO

Dimensão	Componentes
Ambiente de Mudança (contexto interno)	Apoio geral dos superiores
	Confiança na liderança
	Coesão
	Gestão participativa
	Politicagem
Processo de Mudança	Envolvimento no processo de mudança
	Capacidade das chefias na condução da mudança
	Atitude da chefia de topo em relação à mudança
Prontidão para a mudança	Prontidão intencional para a mudança
	Prontidão cognitiva para a mudança
	Prontidão emocional para a mudança

Fonte: (Garcia, 2014)

No sentido de complementar os dados quantitativos recolhidos através dos inquéritos por questionário, foi realizado um conjunto de entrevistas, individuais, à chefia de topo e principais chefias intermédias da Escola das Armas.

4. Apresentação dos dados e interpretação dos resultados

a. Validação dos instrumentos de medida

Os dados foram analisados com recurso ao *software IBM SPSS 22.0*.

Por forma a medir a fiabilidade dos itens de cada um dos instrumentos, utilizamos o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, que mede o nível de coerência evidenciado pelas respostas dos inquiridos a cada um dos itens do questionário. O valor das correlações inter-itens varia entre 0 e 1, e uma possível classificação é a proposta por Pestana & Gageiro (2008, pp. 529-530).

O valor obtido para a totalidade das variáveis foi de 0,928 para o QML5X e de 0,948 para o QMO, o que representa uma consistência interna excelente.

Tabela III – Análise de consistência interna

Instrumento/ Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Classificação (Pestana & Gageiro, 2008)
Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5X)	45	0,928	Excelente
Liderança Transformacional	20	0,972	Excelente
Liderança Transacional	12	0,732	Bom
Liderança <i>Laissez-faire</i>	4	0,889	Muito Bom
Resultados da Liderança	9	0,966	Excelente
Questionário de Mudança Organizacional (QMO)	42	0,948	Excelente
Ambiente de Mudança	18	0,812	Muito Bom
Processo de Mudança	15	0,934	Excelente
Prontidão para a mudança	9	0,937	Excelente

Fonte: (Garcia, 2014)

b. A percepção do estilo de liderança

Para a obtenção dos dados relativos à percepção do estilo de liderança exercido pelos chefes diretos, foi aplicada estatística descritiva à variável independente (Estilo de Liderança – QML5X).

No âmbito das dimensões associadas ao tipo de liderança, destaca-se com a média mais elevada a “liderança transformacional” (2,77), seguida da “liderança transacional” (2,11) e da “liderança *laissez-faire*” (1,03), sendo que, no entanto, é a “liderança transacional” que apresenta o menor valor de desvio padrão (0,36).

No âmbito das componentes de cada uma das dimensões (categorias de liderança), referem-se os valores positivos das médias da “influência idealizada (atributos)” e “influência idealizada (comportamentos)” (2,90), ambas características da liderança transformacional. As médias mais baixas correspondem à “liderança *laissez-faire*” (1,03) e à “gestão pela exceção passiva” (1,45), esta última característica da liderança transacional. O QML5X também mede o “resultado da liderança”, nas componentes de “esforço-extra”, “eficácia” e “satisfação com o líder”. O “resultado da liderança” é de uma forma geral bom, com especial destaque na “eficácia” (3,03).

Face ao exposto, validamos a Hipótese nº1: “Os subordinados percebem maioritariamente na liderança dos seus chefes diretos características associadas à liderança transformacional, em menor grau características associadas à liderança transacional e, em grau muito reduzido, características associadas à liderança *laissez-faire*.”.

Analisando os coeficientes de correlação de *Pearson* (r)³ entre as variáveis do estilo de liderança (Tabela nº IV), verifica-se que todas as categorias da liderança transformacional apresentam uma correlação positiva significativa entre si, confirmando os resultados da investigação de Bass e Avolio (1994). O “resultado da liderança”, através das suas categorias, também apresenta uma correlação positiva significativa com as categorias da “liderança transformacional”. A correlação positiva entre as categorias da liderança transformacional e transacional (com exceção da “gestão pela exceção passiva”), justifica-se pelo facto de ambos os estilos representarem aspetos construtivos da liderança, e os líderes eficazes apresentarem, em graus variáveis, traços de liderança de ambos os estilos. Realça-se a forte correlação entre a “liderança transformacional” e a “recompensa contingente”, ou seja, neste contexto, os militares associam a recompensa do seu chefe direto à liderança transformacional.

Tabela IV – Matriz de correlações (estilo de liderança)

Dimensões/Componentes	MED	DPD	LTF	IIA	IIC	MIS	ESI	CID	LTS	RCT	GEA	GEP	LLF	ESE	EFC	STL
Liderança Transformacional (LTF)	2,77	0,81	1													
Influência Idealizada (atributos) (IIA)	2,90	0,90	0,93**	1												
Influência Idealizada (comportamentos) (IIC)	2,90	0,87	0,96**	0,86**	1											
Motivação Inspiracional (MIS)	2,77	0,92	0,93**	0,83**	0,91**	1										
Estimulação Intelectual (ESI)	2,65	0,73	0,92**	0,82**	0,86**	0,80**	1									
Consideração Individualizada (CID)	2,63	0,91	0,93**	0,84**	0,84**	0,81**	0,80**	1								
Liderança Transacional (LTS)	2,11	0,36	0,20	0,22*	0,20	0,15	0,21	0,17	1							
Recompensa contingente (RCT)	2,68	0,79	0,86**	0,81**	0,82**	0,76**	0,84**	0,82**	0,37**	1						
Gestão pela Exceção (ativa) (GEA)	2,20	0,71	0,12	0,33	-0,07	-0,04	0,04	0,04	0,75**	0,06	1					
Gestão pela Exceção (passiva) (GEP)	1,45	0,76	-0,61**	-0,55**	-0,55**	-0,53**	-0,60**	-0,65**	0,34**	-0,56**	0,65	1				
Liderança Laissez-faire (LLF)	1,03	0,98	-0,79**	-0,75**	-0,73**	-0,70**	-0,74**	-0,77**	0,52	-0,70**	0,88	0,71**	1			
Resultados da Liderança	2,92	0,87														
Esforço-extra (ESE)	2,83	0,90	0,91**	0,87**	0,84**	0,80**	0,89**	0,88**	0,17	0,83**	-0,01	-0,61**	-0,77**	1		
Eficácia (EFC)	3,03	0,86	0,88**	0,84**	0,80**	0,76**	0,85**	0,88**	0,11	0,79**	-0,02	-0,64**	-0,83**	0,87**	1	
Satisfação com o líder (STL)	2,89	0,96	0,87**	0,84**	0,80**	0,78**	0,84**	0,83**	0,12	0,75**	-0,07	-0,55**	-0,77**	0,90**	0,85**	1

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

MED – Média (0-Nunca; 4-Frequentemente)

DPD – Desvio Padrão (< DPD → > grau de concordância)

Fonte: (Garcia, 2014)

c. A percepção de mudança organizacional

Da análise descritiva às dimensões associadas à percepção de mudança organizacional, refere-se no “ambiente de mudança” a “coesão” (3,08), como média mais elevada, e a “atitude da chefia de topo em relação à mudança” (2,69) e a “capacidade das chefias (diretas)” (2,69) no que respeita ao “processo de mudança”. No âmbito da “prontidão para a mudança”, a média mais elevada pertence à “prontidão intencional para a mudança” (3,13).

³ A classificação adotada para este trabalho é a de Maroco (2007), que prevê: $0 > r < 0,29$: Correlação pouco significativa/ $0,30 > r < 0,69$: Correlação significativa moderada/ $0,70 > r < 1$: Correlação significativa forte.

Do conjunto das componentes, a que obteve uma média mais baixa foi o “envolvimento no processo de mudança” (1,73), indicador de que a maior parte dos inquiridos não se sente envolvido no processo de mudança em curso. A componente que apresenta o desvio padrão mais baixo é a “atitude da chefia de topo em relação à mudança”, com um valor de 0,76.

A análise aos coeficientes de correlação de Pearson (*r*) entre as variáveis da mudança organizacional (Tabela nº V), identifica a existência de uma correlação positiva significativa entre a maioria das componentes, com destaque para as correlações entre o “apoio geral dos superiores” e a “capacidade das chefias (diretas) para a condução da mudança” (*r* = 0,89, *p* < 0,01), e entre a “confiança na liderança de topo” e o “envolvimento no processo” (*r* = 0,79, *p* < 0,01), ou seja, o maior envolvimento no processo de mudança conduz a uma maior confiança na liderança e vice-versa. Verifica-se ainda uma correlação positiva pouco significativa entre o “apoio geral dos superiores” e a “atitude das chefias de topo em relação à mudança” (*r* = 0,16), bem como entre a “capacidade das chefias (diretas) na condução da mudança” e a “atitude da chefia de topo em relação à mudança” (*r* = 0,14).

Tabela V – Matriz de correlações (mudança organizacional)

Dimensões/Componentes	MED	DPD	ABM	AGS	CLT	COE	GPT	POL	PDM	EPM	CCD	ACT	PPM	PIM	PCM	PEM
Ambiente de Mudança (ABM)	2,46	0,49	1													
Apoio geral dos superiores (AGS)	2,76	1,09	0,80**	1												
Confiança na liderança de topo (CLT)	1,80	0,88	0,65**	0,42**	1											
Coesão (COE)	3,08	0,87	0,74**	0,51**	0,32**	1										
Gestão participativa (GPT)	2,46	0,89	0,87**	0,59**	0,57**	0,66**	1									
Politicagem (OLP)	2,18	0,89	-0,45**	-0,51**	-0,60**	-0,52**	-0,52**	1								
Processo de Mudança (PDM)	2,37	0,69	0,73**	0,71**	0,78**	0,45**	0,65**	-0,71**	1							
Envolvimento no processo (EPM)	1,73	0,91	0,59**	0,48**	0,79**	0,30**	0,57**	-0,59**	0,86**	1						
Capacidade das chefias (diretas) (CCD)	2,69	1,02	0,74**	0,89**	0,48**	0,45**	0,57**	-0,55**	0,82**	0,61**	1					
Atitude da chefia de topo (ACT)	2,69	0,76	0,28*	0,16	0,52**	0,26*	0,29**	-0,49**	0,58**	0,32**	0,14	1				
Prontidão para a Mudança (PPM)	2,43	0,46	0,26*	0,15	0,44**	0,28*	0,10	-0,27*	0,39**	0,26*	0,22*	0,45**	1			
Prontidão Intencional (PIM)	3,13	0,83	0,47**	0,34**	0,59**	0,46**	0,35**	-0,47**	0,59**	0,45**	0,39**	0,53**	0,87**	1		
Prontidão cognitiva (PCM)	2,39	0,97	0,50**	0,43**	0,51**	0,52**	0,51**	-0,67**	0,66**	0,59**	0,48**	0,44**	0,24*	0,55**	1	
Prontidão emocional (PEM)	2,53	1,15	0,40**	0,30**	0,56**	0,45**	0,30**	-0,56**	0,61**	0,49**	0,39**	0,54**	0,78**	0,79**	0,74**	1

* A correlação é significativa no nível 0,05. MED – Média (0-Discordo totalmente; 4-Concordo totalmente)
 ** A correlação é significativa no nível 0,01. DPD – Desvio Padrão (< DPD → > grau de concordância)

Fonte: (Garcia, 2014)

Os resultados alcançados na dimensão “ambiente de mudança” permitem-nos validar a Hipótese nº2a: “O ambiente interno da organização é favorável ao processo de mudança organizacional”. Não obstante a média da maioria das componentes ser positiva, encontramos o valor mais baixo na “confiança na liderança de topo” (1,80), indicador da existência de elementos que apresentam níveis baixos de confiança na liderança de topo da organização. A média positiva na “politicagem” (2,18), é indicador da percepção da existência

de jogos políticos no seio da organização. Refira-se que a existência de politicagem pode levar a gastos desnecessários, atrasos consideráveis e falta de vontade na partilha de informação e conhecimentos (Bouckennooghe et al., 2009, p. 598).

Os resultados obtidos na dimensão “processo de mudança”, ou seja, a perceção que os inquiridos têm sobre a forma como o processo de mudança está a ser tratado, validam a Hipótese nº2b: “Os membros da organização sentem-se envolvidos e confiantes nas chefias, para a condução do processo de mudança organizacional.”. Não obstante apresentarem médias positivas na “capacidade das chefias diretas” (2,69) e na “atitude da chefia de topo” (2,69), a maioria dos inquiridos considera que o seu envolvimento e a informação prestada sobre o processo de mudança ainda são reduzidos (1,73).

Relativamente à dimensão “prontidão para a mudança”, os resultados obtidos e respetiva análise, permitem validar a Hipótese nº2c: “Os membros da organização demonstram capacidade individual e organizacional para a implementação da mudança com sucesso”. Neste âmbito, os inquiridos apresentam níveis de predisposição para a mudança aceitáveis, seja ela intencional (3,13), cognitiva (2,39) ou emocional (2,53).

O valor mais baixo na prontidão cognitiva pressupõe que os inquiridos, não obstante estarem preparados para colocar o seu esforço e energia no processo de mudança, colocam reservas quanto às vantagens que daí podem advir.

d. A relação existente entre o estilo de liderança exercido e a perceção do ambiente de mudança dos subordinados

Os resultados alcançados demonstram existir uma correlação positiva significativa entre a “liderança transformacional” e o “ambiente de mudança” ($r = 0,71$, $p < 0,01$), conforme consta na Tabela nº VI.

Tabela VI – Matriz de correlações entre variáveis

Dimensões das variáveis	MED	DPD	LTF	LTS	LLF	ABM	PDM	PPM
Liderança Transformacional (LTF)	2,77	0,81	1					
Liderança Transacional (LTS)	2,11	0,36	0,20	1				
Liderança <i>Laissez-Faire</i> (LLF)	1,03	0,98	-0,79**	0,52	1			
Ambiente de Mudança (ABM)	2,46	0,49	0,71**	0,17	-0,60**	1		
Processo de Mudança (PDM)	2,37	0,69	0,71**	0,12	-0,56**	0,73**	1	
Prontidão para a Mudança (PPM)	2,43	0,46	0,32**	0,01	-0,18	0,26*	0,39**	1
* A correlação é significativa no nível 0,05.			MED – Média					
** A correlação é significativa no nível 0,01.			DPD – Desvio Padrão					

Fonte: (Garcia, 2014)

Relativamente às componentes da “liderança transformacional”, estas apresentam uma correlação positiva significativa com todas as componentes positivas do “ambiente de mudança”, e uma correlação negativa significativa com a componente negativa do “ambiente de mudança”, a “politicagem”. A correlação entre a “liderança transformacional” e as componentes “confiança na liderança de topo” ($r = 0,44, p < 0,01$) e “coesão” ($r = 0,45, p < 0,01$), embora com valores positivos, apresentam uma correlação mais baixa.

Verifica-se ainda uma correlação positiva entre a “liderança transacional” e o “ambiente de mudança” ($r = 0,17$). No que respeita às componentes da “liderança transacional”, constatamos a existência de uma correlação positiva significativa entre a “recompensa contingente” e as componentes positivas do “ambiente de mudança”, uma correlação positiva pouco significativa entre a “gestão pela exceção (ativa)” e as componentes positivas do “ambiente de mudança”, uma correlação negativa significativa entre a “gestão pela exceção (passiva)” e as componentes positivas do “ambiente de mudança”.

A “politicagem”, componente negativa do “ambiente de mudança”, apresenta uma correlação negativa com todas as componentes da “liderança transacional”, com exceção da “gestão pela exceção (passiva)”, cuja correlação é positiva significativa.

Relativamente à “liderança *laissez-faire*”, a respetiva correlação com as componentes positivas do “ambiente de mudança” é, negativa significativa, conforme esperado. Por outro lado, sendo a correlação positiva e significativa desta dimensão com a “politicagem”, concluímos que existe uma associação entre ambas as variáveis, ou seja, quando os são líderes percecionados como mais *laissez-faire*, os subordinados além de terem uma perceção menos favorável do ambiente de mudança, admitem a existência de jogos de poder no seio da Escola das Armas.

Verifica-se ainda que a “liderança transformacional” é aquela cujos valores de correlação são mais elevados, ou seja, os militares que percecionam os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais, são também aqueles que percecionam a organização como sendo possuidora de características internas que contribuem positivamente para o processo de mudança.

Da análise do diagrama de dispersão entre as variáveis, resultado de uma regressão linear simples, apesar de não apresentar uma configuração completamente homogénea, verifica-se que o modelo apresenta uma relação linear entre as variáveis. O coeficiente de determinação⁴ ($R^2=0,502$) confirma que no presente estudo existe um ajustamento aceitável entre a “liderança transformacional” e o “ambiente de mudança”, sendo que este valor significa que 50,2% da variância da variável “ambiente de mudança” é explicada pela variável “liderança transformacional”.

Face ao exposto, estamos em condições de validar a Hipótese nº3: “A liderança transformacional tem influência positiva na perceção do ambiente de mudança pelos subordinados”.

⁴ No caso das ciências sociais, para valores de $R^2 > 0,500$ considera-se aceitável o ajustamento do modelo aos dados (Maroco, J, 2007, p. 564).

e. A relação existente entre o estilo de liderança exercido e a percepção do processo de mudança pelos subordinados

Neste âmbito, identificamos a existência de uma correlação positiva significativa entre as dimensões “liderança transformacional” e “processo de mudança” ($r = 0,71, p < 0,01$). No âmbito das suas componentes, verifica-se uma correlação positiva significativa com as componentes do “processo de mudança” ($r = 0,80, p < 0,01$) com exceção da componente “atitude da chefia de topo em relação à mudança”, cuja correlação é de 0,16.

A correlação existente entre as dimensões “liderança transacional” e “processo de mudança”, também apresenta um valor baixo ($r = 0,12$). Na correlação entre componentes, constatamos a existência de uma correlação positiva significativa entre as componentes do “processo de mudança” e o “reforço contingente”, com exceção para a “atitude da chefia de topo em relação à mudança”, que possui uma correlação praticamente nula com as componentes da “liderança transacional”. Verifica-se ainda uma correlação negativa significativa entre as componentes do “processo de mudança” e a “gestão pela exceção (passiva)” ($r = -0,42, p < 0,01$).

As dimensões “liderança *laissez-faire*” e “processo de mudança” apresentam uma correlação negativa significativa ($r = -0,56, p < 0,01$), inclusive ao nível das componentes, com exceção da “atitude da chefia de topo em relação à mudança”.

Neste caso, os militares que percecionam os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais, são também aqueles que têm uma percepção mais positiva da forma como o processo está a ser conduzido.

Refira-se ainda que, relativamente à “capacidade das chefias diretas na condução da mudança”, a “liderança *laissez-faire*” apresenta uma correlação contrária à “liderança transformacional” de quase igual amplitude.

A análise do *output* da regressão linear, designadamente do diagrama de dispersão entre as variáveis “liderança transformacional” e “processo de mudança” ajuda-nos a perceber a sua relação, cujo modelo apresenta uma relação linear entre as variáveis. A percentagem da variância da variável “processo de mudança” explicada pela “liderança transformacional” (50,9%), que corresponde ao coeficiente de determinação obtido, é muito próxima à do “ambiente de mudança”.

Face ao exposto, estamos em condições de validar a Hipótese nº4: “A liderança transformacional tem influência positiva na percepção que os subordinados toda forma como está a ser executado o processo de mudança organizacional.

f. A relação existente entre o estilo de liderança exercido e a prontidão para a mudança dos subordinados

À semelhança das dimensões anteriores, também com a “prontidão para mudança”, a “liderança transformacional” assume uma correlação positiva ($r = 0,32, p < 0,01$), embora em menor grau. A análise das componentes permite identificar uma homogeneidade nos

valores que materializam a correlação entre as variáveis. Neste âmbito, a componente que apresenta uma correlação ligeiramente mais forte é a “motivação inspiracional” ($r = 0,39$, $p < 0,01$), funcionando desta forma como o principal motor da predisposição para a mudança.

Estes valores permitem concluir da influência do estilo de “liderança transformacional” na “prontidão para a mudança” dos subordinados, e que, certamente outros fatores contribuem em maior grau para esta predisposição.

A correlação entre as dimensões “liderança transacional” e “prontidão para a mudança” é inexistente. Da análise à correlação entre componentes, constatamos a existência de uma correlação positiva significativa entre a “recompensa contingente” e as três componentes da “prontidão para a mudança”, mas que no âmbito da respetiva dimensão acaba por ser anulada pela correlação negativa existente entre a “gestão pela exceção” e as demais componentes da “prontidão para a mudança”. Estes dados indicam que a “gestão pela exceção” se constitui num fator influenciador da “prontidão para a mudança”, se bem que num grau reduzido.

As dimensões “liderança *laissez-faire*” e “prontidão para a mudança” apresentam uma correlação negativa de 0,18, inclusive ao nível das componentes. Estes valores são indicativos da influência negativa que o estilo de liderança *laissez-faire* tem sobre a prontidão para a mudança dos subordinados, ou seja, os militares que percecionam os seus chefes diretos como maioritariamente *laissez-faire*, são também aqueles que apresentam uma menor predisposição para a mudança.

Verificamos assim da existência de diferenças significativas na correlação com a dimensão “prontidão para a mudança” e respetivas componentes, em função do estilo de liderança exercido pelo chefe direto, sendo que, neste caso, apenas a “liderança transformacional” apresenta valores positivos. Apesar da “liderança transacional” apresentar uma correlação praticamente nula, verificamos que a sua componente “recompensa contingente” apresenta valores muito próximos dos obtidos pelas componentes da “liderança transformacional”.

Não obstante os valores da “liderança transformacional” figurarem uma correlação positiva significativa, o facto de não serem elevados indica a existência de outros fatores que influenciam a “prontidão para a mudança”. Esta situação é perceptível no diagrama de dispersão da “liderança transformacional” e “prontidão para a mudança”, onde, embora se verifique um alinhamento positivo entre as variáveis, este é pouco significativo. Não obstante este facto, conclui-se que os militares que percecionam os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais são também aqueles que apresentam uma maior prontidão para a mudança. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,09$) obtido da regressão linear traduz que apenas 9% da variância da variável “prontidão para a mudança” é explicada pela variável “liderança transformacional”.

Face ao exposto, estamos em condições de validar a Hipótese nº5: “A liderança transformacional tem influência positiva na prontidão para a mudança demonstrada pelos subordinados.

g. Análise às entrevistas

Através da análise às entrevistas realizadas à chefia de topo e principais chefias intermédias da Escola das Armas, ficou claro que a maioria dos entrevistados reconhece a sua importância na influência que exerce sobre os seus subordinados para alcançar os objetivos preconizados no âmbito da mudança organizacional, e em particular no caso concreto do objeto de estudo, a criação da Escola das Armas. Com exceção de um dos entrevistados, para o qual o estilo de liderança é irrelevante, todos os restantes entrevistados são da opinião de que o estilo de liderança exerce influência sobre as pessoas envolvidas e sobre o processo de mudança.

Questionados sobre as suas características como líderes, todos os entrevistados reconheceram nos seus comportamentos e atitudes, traços de liderança maioritariamente associados à liderança transformacional, conjugados com alguns traços da liderança transacional, nomeadamente a recompensa contingente. Ainda neste âmbito, todos eles reforçaram a importância do trabalho em equipa, o sentimento de justiça e o envolvimento das pessoas no processo de mudança. A importância dada pelos entrevistados a este último fator entra em contradição com os resultados do inquérito, uma vez que a maioria dos inquiridos não se sente envolvido no processo de mudança.

Sobre a forma como está a ocorrer este processo de mudança específico na Escola das Armas, os entrevistados reconhecem a existência de algumas condicionantes ao processo. Para começar, o facto de o processo não ter sido precedido de uma eficaz fase de preparação, constante de todos os modelos teóricos da mudança organizacional. Certamente contribuiu para esta situação, o curto espaço de tempo entre a decisão da criação da Escola das Armas e a sua ativação. Outro aspeto condicionante tem a ver com a cultura militar, neste caso com as seis subculturas envolvidas, algumas delas muito vincadas e distintas, e cujo desafio está na conciliação das mesmas em prol de um projeto único, sem se perder a respetiva identidade. Não obstante estas condicionantes foi unânime o entendimento de que o processo está a decorrer de uma forma positiva, e que tem sido possível a aprendizagem e posterior correção de procedimentos, sejam eles individuais ou organizacionais, no sentido da consolidação e sucesso da implementação deste processo de mudança organizacional.

Relativamente à aceitação e participação dos seus subordinados no processo de mudança, todos eles afirmaram que, não obstante a existência de resistências internas, normal neste tipo de processos, os seus subordinados constituem-se maioritariamente como facilitadores da mudança.

Conclusões

A procura do entendimento do fenómeno da liderança e da sua importância no sucesso organizacional tem impulsionado a sua observação, estudo e documentação ao longo da história. Nesse âmbito, o seu estudo tem incidido sobre organizações bem-sucedidas e

organizações mal sucedidas, sejam elas militares ou civis, no sentido de se encontrar a combinação certa das qualidades desejadas num verdadeiro líder transformacional.

O fenómeno da mudança tornou-se, entretanto, num aspeto central da liderança e gestão das organizações modernas e é, sem dúvida, uma questão atual. Podemos afirmar que a liderança e a mudança caminham lado a lado e que são uma parte inseparável das organizações. Organizações estas que, quando confrontadas com a necessidade de mudança, têm que enfrentar esse desafio não como um problema, mas como uma oportunidade, sendo que a principal capacidade para explorar estas oportunidades tem que residir nos seus líderes, cuja uma das principais tarefas é proporcionar a mudança a fim de garantir o sucesso organizacional.

O Exército português, enquanto agente da sociedade onde está inserido, não se pode alhear desta realidade e, não obstante assistirmos à modernização de armamento e equipamentos, à reorganização de estruturas e adoção de novas tarefas e missões, é no capital humano que continua a residir o seu principal enfoque e o principal motor para fazer face aos novos desafios.

Os principais resultados alcançados nesta investigação confirmam o modelo de análise proposto, apontando para a influência do estilo de liderança, em particular a liderança transformacional, no processo de mudança organizacional. Estes resultados são consistentes com a conceção teórica e estudos desenvolvidos sobre estes dois constructos, apontando a liderança transformacional como adequada ao meio organizacional caracterizado pela volatilidade dos ambientes interno e externo, e onde a capacidade de adaptação e sentido transformador são imperativos para o sucesso e sobrevivência organizacional.

Verificou-se assim, no contexto da Escola das Armas, que:

- Os subordinados percecionam maioritariamente na liderança dos seus chefes diretos características associadas à liderança transformacional, em menor grau características associadas à liderança transacional e, em grau muito reduzido, características associadas à liderança *laissez-faire*.
- O ambiente interno da organização é favorável ao processo de mudança organizacional.
- Os membros da organização sentem-se envolvidos e confiantes nas chefias, para a condução do processo de mudança organizacional.
- Os membros da organização demonstram capacidade individual e organizacional para a implementação da mudança com sucesso.
- A liderança transformacional tem uma influência positiva na perceção que os subordinados têm do ambiente de mudança, ou seja, os militares que percecionam os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais, são também aqueles que percecionam a organização como sendo possuidora de características internas que contribuem positivamente para o processo de mudança.

- A liderança transformacional tem uma influência positiva na percepção que os subordinados têm do processo de mudança, ou seja, os militares que percebem os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais, são também aqueles que têm uma percepção mais positiva da forma como o processo de mudança está a ser conduzido.
- A liderança transformacional tem uma influência positiva na prontidão para a mudança dos subordinados, ou seja, os militares que percebem os seus chefes diretos como maioritariamente transformacionais, são também aqueles que apresentam uma maior predisposição para a mudança

As principais limitações da investigação prendem-se com a dimensão da amostra, pelo que recomendamos prudência na generalização analítica dos resultados.

Outra limitação subjacente à investigação prende-se com o facto da mesma só ter sido efetuada durante o processo de mudança. As investigações conducentes à validação do QMO foram efetuadas nas respetivas organizações antes e durante a mudança, pelo que os autores aconselham que a sua administração seja preferencialmente feita nestes moldes.

Estamos em crer que, no domínio científico, este trabalho de investigação constitui um contributo para o aumento do conhecimento sobre a dinâmica da liderança e da mudança organizacional em contexto militar nacional. Em termos práticos, consideramos que a metodologia seguida e os resultados alcançados se constituem num instrumento de elevado interesse para o Comando da Escola das Armas, na medida em que fornece uma radiografia da situação atual e permite a adoção de medidas ou a implementação das ações consideradas necessárias para promover estilos de liderança eficazes e desenvolver os mecanismos considerados necessários para melhorar o processo de mudança organizacional em curso. Com efeito, o estudo reflete a importância da liderança transformacional no desenvolvimentodo processo de mudança organizacional.

Bibliografia

- Avolio, BJ, 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. 1ª ed. California: SAGE Publications.
- Bass, BM et al., 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, pp. 207-218.
- Bass, BM.; Avolio, BJ, 1994. Introduction. Em: B. M. Bass & B. J. Avolio , edits. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: SAGE Publications, pp. 1-9.
- Bass, BM.; Avolio, BJ, 2002. *Developing Potencial Across a Full Range of Leadership: Cases on Transational and Transformational Leadership*. 1ª ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, BM; Avolio, BJ, 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. 3ª ed. Palo Alto: Mind Garden, Inc..
- Bass, BM, 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. 1ª ed. Nova Iorque: Free Press.
- Bass, BM, 1990a. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3ª ed. New York: The Free Press.
- Bouckennooghe, D, Devos, G, & Van Den Broeck, H, 2009. Organizational Change Questionnaire - Climate of Change, Processes and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Volume 143 (6), pp. 559-599.
- Burke, WW, 2002. *Organization Change: Theory and Practice*. 1ª ed. California: SAGE Publications, Inc..
- Burns, JM, 1978. *Leadership*. 1ª ed. Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Chou, P, 2013. The Effect of Transformational Leadership on Follower's Affective Commitment to Change. *World Journal of Social Sciences*, janeiro, Volume 3, pp. 38-52.
- Daft, RL, 2010. *Organization Theory and Design*. 10ª ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Fullan, M, 2011. *Change leader : Learning To Do What Matters Most*. 1ª ed. São Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia, C, 2014. *Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança – caso de estudo. Trabalho de Investigação Individual*, Lisboa: IESM.
- Goethals, GR; Sorenson, GJ.; Burns, JM, 2004. *Encyclopedia of Leadership*. 1ª ed. California: Sage Publications.
- Hills, JH; Dye, K; Mills, AJ, 2009. *Understanding Organizational Change*. 1ª ed. Oxon: Routledge.
- Kotter, JP, 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K, 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 junho, pp. 5-41.
- Liu, Y, 2009. *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: a multi-level multi-dimensional investigation*. Atlanta: Georgia Institute of Technology.
- Lussier, RN.; Achua, CF, 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. 4ª ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Maroco, J, 2007. *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- May-Chiun, L; Ramayahb, T; Runa, EC, 2010. *Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia*. Malasia: Elsevier.

- Mayers, A., 2013. *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. 1ª ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Neiva, ER; Paz , MGT, 2007. Percepção de Mudança Organizacional: Um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, janeiro-março, pp. 31-52.
- Northouse, PG, 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6ª ed. California: SAGE Publications.
- Pestana, MH; Gageiro, JN, 2008. *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, MH; Gageiro, JN, 2008. *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosinha, AJPE, 2009. *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando. Tese de Doutoramento em Psicologia*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Yukl, G, 2010. *Leadership in organizations*. 7ª ed. Nova Jersey: Prentice Hall.