ABDULAY MONTEVERDE

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO E SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO DOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO NA INDUSTRIA AERONÁUTICA

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

ABDULAY MONTEVERDE

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO E SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO DOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO NA INDUSTRIA AERONÁUTICA

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aeronáutica no Mestrado em Gestão Aeronáutica, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o Depacho de Nomeação de Júri Nº 146/2021 de 20 de abril de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.º Doutor Idalino André Rodrigues Nascimento Magrinho;
Arguente: Prof.ª Doutora Paula Rita Brito Vitorino de Carvalho;
Orientador: Prof.º Doutor José Carlos Dias Rouco

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Dedicatória

Para que este trabalho de investigação possa contribuir para o exercício da liderança dos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica e desenvolver atitudes e comportamentos de forma a promover a segurança.

Agradecimentos

A realização desta dissertação contou com o apoio e colaboração de diferentes pessoas e instituições às quais devo a minha profunda gratidão. Nesta jornada, muitos foram os momentos em que a adversidade e desalento só foram possíveis ultrapassar devido ao auxílio de todos. Por ser justo o reconhecimento, presto desta forma o meu agradecimento.

Um agradecimento à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnlogias, pela qualidade do Ensino e dos Docentes do Mestrado. Sem dúvida uma referência no Ensino Superior e a qual guardarei com elevada estima e saudade.

Ao Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, na qualidade de orientador e docente, por ter aceitado o desafio lançado, pelo imenso conhecimento transmitido, experiência, incentivo constante e dedicação durante todas as etapas deste trabalho. Na qualidade de amigo, por ter sempre uma palavra de alento e disponibilidade para manter a chama acesa durante esta longa caminhada. Ao Professor Carlos Rouco, o meu sincero agradecimento.

A todos os técnicos de manutenção pela sua amabilidade em responder aos questionários, sem as quais não seria possível terminar este desafio.

À minha família, pelo suporte que são e sempre foram ao longo desta jornada, e pela compreensão por todos os momentos de ausência que vos retiraram a atenção que vos é devida – Samy Fernandes, Eliany Monteverde, Abson Monteverde e Abilsa Monteverde.

Resumo

O conhecimento sobre a influência dos estilos de liderança dos gestores/ líderes no esforço extraordinário e satisfação dos membros da equipa é uma dimensão estratégica para qualquer organização, nomeadamente na concretização dos seus objetivos nos prazos estipulados. A investigação procura identificar qual o estilo de liderança dos líderes de manutenção no contexto da indústria aeronáutica que mais promove o esforço extraordinário e a satisfação dos membros da equipa.

Para atingir os objetivos da investigação seguiu-se uma estratégia quantitativa, através da utilização de um questionário de estilos de liderança e fatores critério (Rouco, 2012), aplicado a 23 líderes de manutenção no contexto da aeronáutica.

Dos resultados obtidos, concluiu-se que os líderes percecionam que o estilo de liderança participativo é o que conduz os seus membros de equipa a níveis mais elevados de esforço extraordinário e satisfação. Os líderes mais jovens percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo e por delegação. Os líderes com mais idade percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo. Os líderes do género masculino percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo. Os líderes do género feminino percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo e por delegação. Por outro lado, verificou-se que o estilo de liderança por delegação é o que apresenta um coeficiente mais elevado de correlação com o esforço extraordinário e satisfação.

Palavras-Chave: Estilos de liderança; Esforço extraordinário; Satisfação; Técnicos de manutenção; Indústria aeronáutica.

Abstract

The knowledge about the influence of the leadership styles of the managers / leaders in the extraordinary effort and satisfaction of the team members is a strategic dimension for any organization, namely in the achievement of its objectives within the stipulated deadlines. The investigation seeks to identify what is the leadership style of maintenance leaders in the context of the aeronautical industry that most promotes the extraordinary effort and satisfaction of the team members.

To achieve the objectives of the investigation, a quantitative strategy was followed, through the use of a questionnaire of leadership styles and criterion factors (Rouco, 2012), applied to 23 maintenance leaders in the context of aeronautics.

From the results obtained, it was concluded that leaders perceive that the participative leadership style is what leads their team members to higher levels of extraordinary effort and satisfaction. Younger leaders perceive that they must have attitudes and behaviors related to participatative and by delegation leadership style. Older leaders perceive that they must have attitudes and behaviors related to the participative leadership style. Male leaders perceive that they must have attitudes and behaviors related to the participatative leadership style. Female leaders perceive that they must have attitudes and behaviors related to the participative and by delegation leadership style. On the other hand, it was found that the leadership style by delegation is the one with the highest coefficient of correlation with extraordinary effort and satisfaction.

Key words: Leadership style; Extraordinary effort; Satisfaction; Maintenance technician; Aeronautics context.

Índice geral

Dedicatória i
Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Índice geral v
Índice de figuras vii
Índice de tabelas viii
Índice de gráficos ix
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos x
Lista de símbolos xi
Introdução 1
Capítulo 1. Estilos e Critérios da Eficácia da Liderança 7
1.1 Introdução 7
1.2 Conceito de liderança 7
1.3 Critérios de eficácia da liderança 11
1.4 Estilos de liderança 15
1.4.1 Estilos de liderança transformacional vs transacional vs *laissez-faire* 17
1.4.2 Estilos de liderança autocrático vs democrático vs *laissez-faire* 20
1.4.3 Estilos de liderança orientados para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas 24
1.4.4 Estilos de liderança "servente" 26
1.4.5 Estilos de liderança adoptados para a investigação. 27
Capítulo 2. Metodologia da Parte Prática 29
2.1 Introdução 29
2.2 Métodos de abordagem ao problema e justificação 29
2.3 Caraterização dos instrumentos de recolha de dados 32
2.3.1 Estilos de liderança 33
2.3.2 Fatores critério: Esforço extraordinário e satisfação 34
2.3.3 Elaboração do inquérito para recolha de dados 34
2.3.4 Aplicação do Pré-teste 35

2.4 Amostragem: Composição e justificação 36
2.5 Técnicas estatísticas, procedimentos e meios utilizados 37
Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados 40
3.1 Introdução 40
3.2.1 Caraterização e análise descritiva dos estilos de liderança e fatores critério quanto aos escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica 41
3.2.2 Caraterização e análise descritiva dos estilos de liderança e fatores critério quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica 44
3.3 Correlações de *Pearson* entre as variáveis independentes 47
Conclusões e Recomendações 50
Bibliografia 53
Apêndice A. Inquérito de estilos de liderança e fatores critérios i

Índice de figuras

Figura n.º I.1 – Modelo metodológico da investigação. 5
Figura n.º 1.1 – O modelo de aumento da liderança transacional e transformacional. 10
Figura n.º 2.1 – Modelo concetual da relação entre as variáveis do Estudo. 31
Figura n.º 2.2 – Caraterização da amostra por escalão etário. 36
Figura n.º 2.3 – Caraterização da amostra por género. 37

Índice de tabelas

Tabela n.º 1.1 – Teorias gerais da liderança. 8
Tabela n.º 1.2 – Resultados dos estilos de liderança. 14
Tabela n.º 1. 3 – Estilos de liderança segundo diferentes autores. 16
Tabela n.º 2.1 – Pergunta de partida, perguntas de investigação e hipóteses. 31
Tabela n.º 2.2 – Estilos de liderança. 33
Tabela n.º 2.3 – Fatores critério adotados decorrentes da ação de liderança. 34
Tabela n.º 2.4 – Composição do inquérito de estilos de liderança e fatores critério. 35
Tabela n.º 2.5 – Fiabilidade das escalas usando o *Alpha* de *Cronbach*. 38
Tabela n.º 2.6 – Confiabilidade interna das dimensões apuradas. 38
Tabela n.º 3.1 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas da amostra total (n =23). 41
Tabela n.º 3.2 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas por escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 42
Tabela n.º 3.3 – Medidas de tendência central e dispersão dos fatores critério quanto aos escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 43
Tabela n.º 3.4 – Medidas de tendência central e dispersão dos estilos de liderança quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 45
Tabela n.º 3.5 – Medidas de tendência central e dispersão dos fatores critério quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 46
Tabela n.º 3.6 – Correlações de Pearson entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 48
Tabela n.º 3.7 – Correlações de Pearson entre os estilos de liderança e os fatores critérios dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 49

Índice de gráficos

Gráfico n.º 3.1 – Medidas de tendência central dos estilos de liderança por escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 42
Gráfico n.º 3.2 – Medidas de tendência central dos fatores critérios por escalão etário dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 44
Gráfico n.º 3.3 – Medidas de tendência central dos estilos de liderança por género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 46
Gráfico n.º 3.4 – Medidas de tendência central dos fatores critérios por género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. 47

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

	I	
ICAO		*International Civil Aviation Organization*
	O	
OE		Objetivos Específicos
	P	
PP		Pergunta de partida
	U	
ULHT		Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Lista de símbolos

$\bar{x}$ - Média aritmética
p - População
EP - Erro padrão da média
α - *Alpha* de *Cronbach*
H - Hipótese
***p*-valor** - Probabilidade de significância
n - Amostra
S - Desvio padrão

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão Aeronáutica para obtenção do Grau de Mestre, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, esta investigação tem como tema "Os estilos de liderança e a sua influência no esforço extraordinário e satisfação: Estudo de caso dos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica**".**

De acordo com a International Civil Aviation Organization [ICAO] (2002, p.1) tradicionalmente, os erros humanos na aviação têm sido associados ao pessoal operacional, como pilotos, controladores, mecânicos e despachantes. Em que, o sistema de segurança inclui muitas áreas além do cockpit, como a supervisão e o treino, produção dos equipamentos e manutenção, infraestruturas, incluindo aeroportos e serviços de tráfego aéreo, eficácia regulatória e a influência das associações profissionais e sindicatos. O problema da coordenação e da articulação dos estilos de liderança e o esforço extraordinário e a satisfação em que o líder é o detentor do poder, nomeadamente na capacidade para tomar decisões e garantir o bom funcionamento na promoção do desempenho é um desafio que se coloca permanentemente aos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica em que o ambiente de trabalho deve ser o mais adequado para promover a segurança no transporte aéreo.

Por outro lado, e tendo em conta as rápidas alterações ocorridas no mercado de trabalho ao longo das últimas décadas, as pessoas têm vindo a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional, sendo reconhecidas, hoje, como o capital mais valioso da organização, pelas suas competências e habilidades, mas também pela capacidade de transmitir conhecimento, inovar e resolver problemas com criatividade. Contudo, desde sempre, as pessoas identificam traços determinantes das suas personalidades, assumindo naturalmente o líder da equipa, levando toda a organização a identificar-se e fazendo com que seja o reflexo das suas decisões e das suas atitudes. Neste sentido, a liderança não se trata de uma profissão, mas sim de um conjunto de comportamentos e competências intrínsecos a alguns indivíduos.

Segundo Rouco (2012), a liderança é a capacidade de tirar a máxima performance da equipa com padrões de consistência e continuidade. Em que o líder é um agente de mudança, dado que tem a capacidade de influenciar as atividades de um individuo o grupo, deste modo a organização deve delinear a sua estratégia apoiando-se na liderança e nos seus líderes para retirar a vantagens competitivas.

Bennis (1996) referiu que a liderança é a capacidade de criar uma visão apaixonante, transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo, o que demanda do líder exercer a função, elaborar uma visão inspiradora e disseminá-la de forma que todos da equipa a tenham como inspiração para as pequenas decisões. Aos líderes são também exigidas competências de comunicação oral e escrita, capacidade de ouvir, negociar, gerir conflitos, estabelecer estratégias e táticas e, essencialmente, influenciar positivamente o comportamento das pessoas com quem trabalham. Além disso, um líder deve ser possuidor de qualidades, tais como honestidade, ética, energia, flexibilidade, comportamento empatia, sensibilidade, sentido de humor, consciência e humildade.

Bergue (2019) mencionou a importância da participação dos gestores no processo de adoção de novas tecnologias tanto quanto o necessário protagonismo de outras pessoas segundo um arranjo que se estenda por toda a organização, cabendo às lideranças e competências para o setor organizacional da conceção do projeto, identificar e mobilizar com potencial de serem desenvolvidas. Por conseguinte, os colaboradores devem ser envolvidos nas decisões que os afetam, com o intuito de os motivar e, consequentemente, aumentar a sua produtividade. E o líder deve interagir e estabelecer os limites, dar o respetivo *feedback* sobre o progresso do trabalho desenvolvido, sendo este procedimento um fator determinante para o seu envolvimento nas ações desenvolvidas e a desenvolver pelo grupo ou mesmo pela organização

Portanto, a importância do comportamento e da situação de liderança é possível admitir a possibilidade da capacidade do líder as suas funções de liderança na tomada de decisões e estabelecer uma relação referente aos colaboradores. E necessário referir que os colaboradores não devem ser tratados todos da mesma forma dado que apresentam comportamentos e perceções diferentes perante o líder.

Neste contexto, os colaboradores devem ser envolvidos nas decisões que os afetam, com o intuito de os motivar e, consequentemente, aumentar a sua produtividade, a organização, interagir e estabelecer os limites, dar o respetivo *feedback* sobre o progresso do

trabalho desenvolvido pelos mesmos, sendo este procedimento um fator determinante para o seu envolvimento nas ações desenvolvida e a desenvolver pelo grupo ou mesmo pela organização.

A forma como os líderes interagem com os membros da equipa na resolução diárias dos problemas e tomada de decisão no local de trabalho, os autores chamam de estilos de liderança que serão desenvolvidos no capítulo 1. Por outro lado, a maioria dos autores também refere que cada estilo de liderança promove mais ou menos esforço extraordinário e satisfação nos membros da equipa.

A manutenção aeronáutica é uma área em constante evolução, o que exige que o gestor possua competências técnicas e transversais que promovam a participação, a inovação e a criatividade. O desenvolvimento humano está associado ao diferente contexto que caracteriza a sua personalidade e que são fator de grande relevância na tomada de decisão no diverso ramo da sociedade como institucional e social. Neste contexto, será apresentado um caso prático junto das empresa de manutenção aeronáutica nacional, com vista a definir e caracterizar as competências mais importantes do gestor e líder, partindo do ponto de vista dos seus técnico de manutenção aeronáutica bem como as mais importantes tecnologias do conceito aeronáutico e também definir e caracterizar a forma das competências mais importantes para defrontar os impactos próprios, bem como as terminologias mais significativas, partindo uma expetativa do técnico aeronáutico na sua função do dia-a-dia com o seu superior hierárquico.

Segundo Sousa e Baptista (2011, p.26) "menciona que objetivo do estudo indica a principal interação da investigação, o seja, corresponde ao produto final que investigação quer atingir (...) tanto gerais como específico que permite o acesso gradual e progressivo ao resultado final". Neste sentido, o objetivo geral desta investigação prende-se com desígnio da caraterização dos estilos de liderança dos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica e como estes se relacionam com o esforço extraordinário e satisafação dos membros da equipa.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Caraterizar os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica;

- Identificar o estilo de liderança que melhor promove o esforço extraordinário dos membros da equipa;
- Identificar o estilo de liderança que melhor promove a satisfação dos membros da equipa.

Para Almeida e Freire (2017) a investigação é conduzida no ponto de vista do esclarecimento de dúvida, replicar um fenómeno que tente ir buscar soluções para um dado problema, desta forma a investigação científica inicia pela identificação e clarificação do problema. No contexto do presente trabalho a pergunta de partida (PP) é a seguinte: **Quais ou qual os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica que promovem o esforço extraordinário a a satisfação dos seus colaboradores**?

A metodologia científica utilizada nesta investigação para responder à pergunta de partida, segue as Normas para a Elaboração e Apresentação de Teses, Dissertações e outros Trabalhos Académicos (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias [ULHT], 2021). Como ilustra a Figura n.º I.1, o modelo metodológico da investigação foi dividido em quatro fases destintas.

A primeira fase contemplou a elaboração do projeto de investigação, no qual se escolheu o tema e identificou o assunto a investigar, descrição e justificação da sua pertinência e importância, descrição do estado da arte, delimitação do estudo e, definição do objetivo geral e objetivos específicos e, descrição da parte empírica.

A segunda fase da investigação contemplou a parte concetual, onde se delimitou com maior clareza o campo teórico através da revisão de literatura, baseada em publicações nacionais e internacionais de preferência indexadas à *Scopus*, da qual resultou a escolha das variáveis e a suas relações, e ainda foram confirmadas as premissas identificadas na apresentação do projeto de investigação.

Na terceira fase, foi executado o trabalho empírico – foram identificadas e selecionadas as variáveis independentes e dependentes, a partir das quais se elaborou o modelo concetual. Ainda, nesta fase escolheu-se o instrumento para a recolha de dados e foi aplicado um pré-teste a uma subamostra com as mesmas caraterísticas da população em estudo. De seguida, aplicou-se o questionário e escolheram-se os métodos estatísticos mais adequados para tratamento dos dados para responder às perguntas de investigação e confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas, dos quais se retiraram os resultados mais

pertinentes para a materialização dos objetivos desta investigação. Na quarta fase, foram apresentados, analisados e discutidos os resultados da investigação.

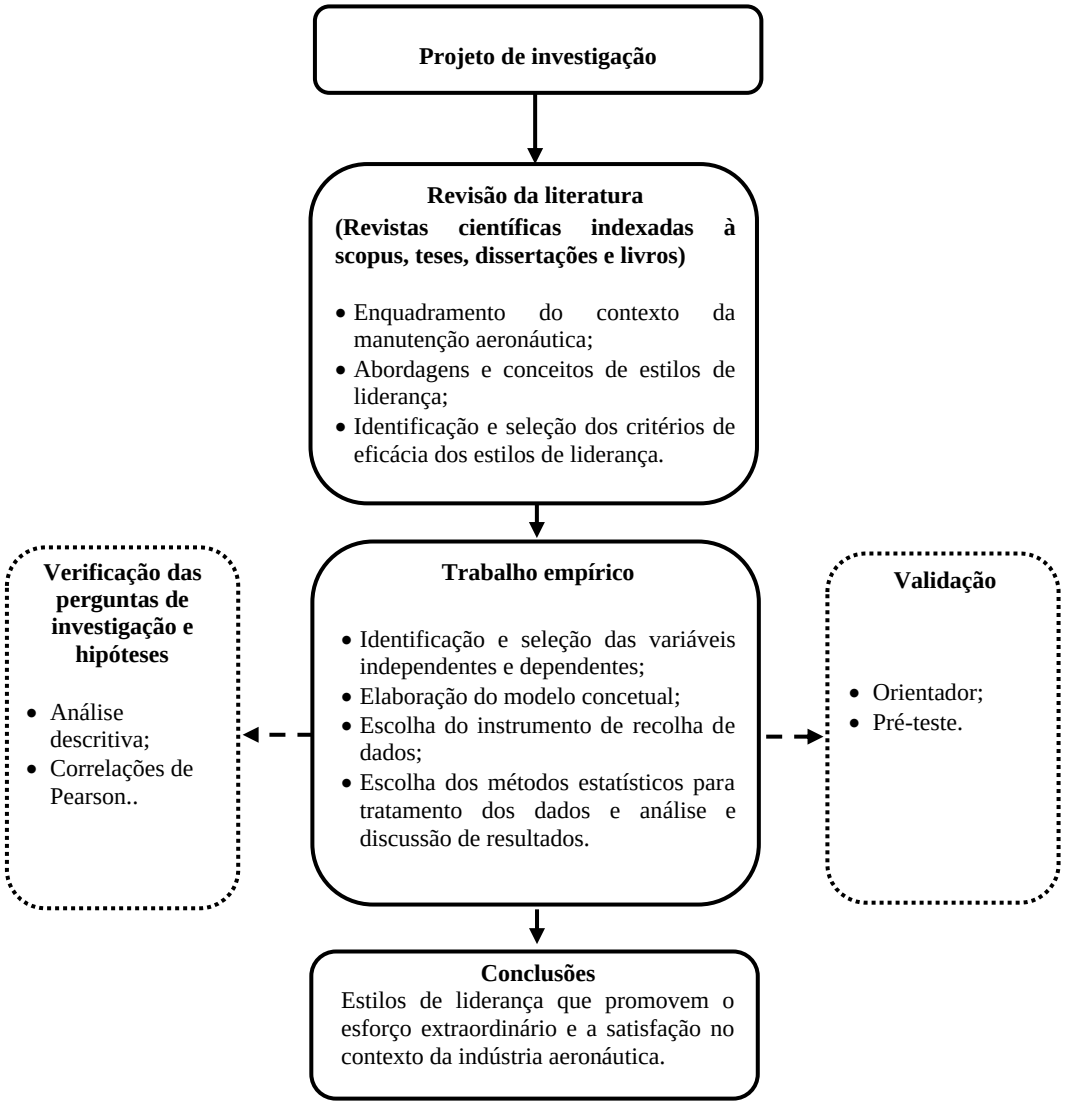

Figura n.º I.1 – Modelo metodológico da investigação.

A estrutura do presente trabalho é composta por cinco partes principais: Na Introdução é feito um enquadramento e importância da investigação, definição dos objetivos, descrição da metodologia seguida e definição da estrutura do trabalho. No Capítulo 1 é feito um enquadramento teórico "estado da arte" sobre os estilos de liderança e, a identificação dos critérios da eficácia da liderança. Por fim, foram analisados outros estudos e modelos sobre a mesma temática e, elaborado o modelo com as dimensões / construtos para responder à pergunta de partida formulada e enquadrado com o contexto da manutenção na indústria

aeronáutica. No Capítulo 2 é apresentada a metodologia para o trabalho de campo, no qual se referem os métodos de abordagem ao problema e à justificação, técnicas, procedimentos e meios utilizados, local e data e recolha de dados, caraterização da amostra, descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados, descrição dos materiais, instrumentos, e meios informáticos utilizados. No Capítulo 3 são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos que estão relacionados com a pergunta de partida, perguntas de investigação e as hipóteses formuladas, com o auxílio de figuras e de tabelas. A análise dos resultados é discutida com os resultados obtidos por outros investigadores de diferentes áreas do conhecimento e que são referidos nos capítulos da revisão de literatura. Nas conclusões são apresentadas através dos objetvos e resultados das hipóteses, das perguntas de investigação e da pergunta de partida. Seguem-se as conclusões e recomendações consideradas mais pertinentes, as reflexões finais acerca das limitações e as potencialidades da investigação.

Por fim, segue-se a Bibliografia em que são referidos as obras consultadas e na parte pós-textual (Apêndices e Anexos), são apresentados os apêndices que se revestem de uma importância significativa, uma vez que são ilustrativos dos elementos trabalhados pelo investigador, mas que pela sua extensão são puderam ser integrados na parte textual; e anexos que visam esclarecer ou complementar os conteúdos abordados na parte textual e que, pela mesma razão, não foram integrados no corpo do trabalho.

Capítulo 1. Estilos e Critérios da Eficácia da Liderança

1.1Introdução

Na continuação dos desafios colocados durante a introdução para esta investigação, irão ser apresentados neste capítulo, os conceitos associados às palavas chave do tema (estilos de liderança e factores critério) e será realizada uma análise critica aos seus significados segundo diferentes abordagens e autores orientados para a pergunta de partida e no contexto da indústria aeronáutica.

1.2 Conceito de liderança

Nesta subsecção irão identificar-se as diferentes descrições que estão associadas ao conceito de liderança segundo diferentes autores e áreas científicas, tomando sempre que possível o contexto da indústria aeronática.

Para Amari, Eladwah, Rabim e Ahmed (2020) os líderes desempenham um papel fundamental no sucesso ou no fracasso das organizações. Os líderes podem ser eficazes na implementação de mudanças, na construção das capacidades da sua organização e na melhoria do seu desempenho, ou o contrário, podem ser ineficazes. O impacto da liderança na gestão empresarial e organizacional tem sido reconhecido como um fator significativo que pode fazer a diferença no desempenho organizacional.

De acordo com Mintzberg (1998) todos os casos paradigmáticos de liderança dizem respeito à liderança do topo para baixo. Contudo, este paradigma negligencia o facto de que numa organização é determinante o envolvimento de todos os que trabalham nela. De acordo com o mesmo autor, esta abordagem da liderança do topo para baixo mostra um contraste bem visível entre o poder da liderança percecionado na literatura em gestão e o da prática da gestão, e que o papel do gestor de topo que é o de pensar estrategicamente e, como tal, planear o futuro.

Por outro lado, a capacidade de liderar é motivar pessoas e está diretamente relacionada com o tipo de poder formal ou informal que estes possuem e exercem na organização em que estão envolvidos, a sua posição e o seu papel na organização, nomeadamente, a liderança depende também da relação entre os que lideram e os que são liderados. Por isso, importa perceber a relação que se estabele entre os líderes e os liderados, principalmente através do poder na tomada de decisão, ao qual estão associados os estilos de liderança.

Araújo (2017) mencionou que as condições básicas para o sucesso de uma liderança decorrem, acima de tudo em três fases:

- Clareza na definição dos objetivos a atingir, que devendo ser possíveis de alcançar necessitam de um elevado nível de exigência;
- Colaboradores permanentemente enquadrados, apoiados por via de retorno constante sobre o que fazem de bem e de mal e envolvidos como um todo na defesa dos objetivos e interesses comuns da equipa;
- Envolvimento em todos os processos de tomada de decisão sobre o que respeita ao desempenho de cada individuo e da equipa enquanto coletivo.

Analisando a liderança, a literatura indica que as teorias foram evoluindo e modificadas com o passar do tempo e nenhuma é completamente irrelevante, e depende do contexto em que é aplicada (Dess & Picken, 2000). Isto significa que as situações, os contextos, as culturas, o ambiente de trabalho, as novas leis e regulamentos, a complexidade organizacional e os desenvolvimentos psico-sociais influenciam significativamente a forma de exercer a liderança e tem consequências significativas nas dinâmicas organizacionais (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). A Tabela n.º 1.1 ilustra de uma forma sumária as principais teorias e escolas da liderança.

Tabela n.º 1.1 – Teorias gerais da liderança.

Teoria/ Escola	Descrição	Referências
"Great man" ou escola dos traços.	Estuda os líderes proeminentes individualmente (na tradição heroica), nomeadamente os seus traços ou características para perceber as suas realizações.	Stodgill, (1948); Tannenbaum & Schmidt, (1973).

Teoria/ Escola	Descrição	Referências
Teoria e estilos de liderança de Lewin.	Inclui três estilos comportamentais de liderança popular que são o autocrático, democráticos e laissez-faire.	Lewin, Lippitt, & White,(1939).
Escola comportamental ou estilos de liderança.	Descreve a liderança em termos de orientação para as pessoas e orientação para a tarefa, sugerindo que as diferentes combinações podem produzir diferentes estilos de liderança	Blake & Mouton, (1985); Kouzes & Posner, (1995); Vroom and Jago, (2007)
Teoria de contingência de Fiedler.	Propõe uma interação de três variáveis que estão relacionadas entre o líder-membro, estrutura de tarefas e poder posicional do líder, como determinantes para a extensão do controle situacional.	Fiedler, (1964)
Escola situacional.	Enfatiza a importância do contexto na adoção de atidudes ou comportamentos para serem mais motivados para os relacionamentos interpessoais ou orientados para as tarefas, e sendo mais autoritários ou participativos.	Hersey & Blanchard, (1974); Vroom & Yetton, (1973);
Escola interacionista ou contingencial.	Propõe que a influência dos líderes depende de vários fatores (como o poder posicional), que por sua vez determina os estilos de liderança.	Fiedler, (1967); House & Mitchell, (1974).
Escola transformacional e transacional.	Contrasta a liderança como uma troca negociada de custo-benefício ou como um apelo aos valores transcendentes para procurar objetivos comuns para o bem comum.	Bass, 1990; Burns, (1978).
Liderança "servente".	A liderança "servente" começa com o sentimento do líder de servir e, em seguida, seu papel é alterado para liderar.	Greenleaf, (2018).
Liderança autêntica.	A liderança autêntica está positivamente relacionada à liderança ética à liderança transformadora. Inclui autoconsciência dos pontos fortes e fracos, perspectiva auto-moral, processamento equilibrado e ser verdadeiro.	Walumbwa et al, (2008).
Liderança ética.	A liderança ética é a demonstração de conduta adequada através da comunicação, reforço e tomada de decisão.	Brown, Trevino, & Harrison (2005).

Fonte: Elaboração própria.

Para DuPree (1989) a liderança é uma arte, algo que tem de ser trabalhada em equipa e não apenas a ser aprendida através dos livros, no qual a liderança é mais tribal do que cientifica. Rost (1991) descreve a liderança como "uma relação de influência entre os líderes e os membros da equipa que pretendem mudanças significativas que refletem os seus objetivos comuns" (p. 102), enquanto Kouzes e Posner (1993) acreditam que é a "arte de mobilizar outras pessoas para que queiram lutar por aspirações comuns" (p. 30).

Vieira (2002) descreveu a liderança com um "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" (p. 11).

Winston e Patterson (2006) ao rever mais de 90 definições de liderança de diferentes autores propuseram que "um líder é uma pessoa que seleciona, equipa, treina e influenciam um ou mais seguidor(es) que têm diversas capacidades, fazendo com que estes desempenhem com vontade e entusiasmo as tarefas para alcançar a missão e os objetivos da organização".

Rudolph, Kayz, Ruppel e Zacher (2021) recentemente apresentaram uma proposta de definição de liderança, no qual incluíram a palavra "respeito", em que assume uma importância elevada nas relações interpessoais entre o líder-seguidor. Em que, o respeito profissional é definido como "…o grau em que cada membro da equipa construiu uma reputação, dentro e/ou fora da organização, ou destaca-se no local de trabalho …" (Liden, & Maslyn, 2008, p. 49). Também, Rouco (2012) afirma que nas relações interpessoais, o líder deve criar, em contexto de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e a preocupar-se com as suas expetativas.

Complementanto as definições descritas nos parágrafos anteriores Avolio e Bass (2004) afirmaram que um dos critérios para a eficácia do exercício da liderança assenta na permissa de que os membros da equipa são influenciados para realizar esforços extraordinários com elevada motivação no desempenho das tarefas, conforme ilustra a Figura n.º 1.1.

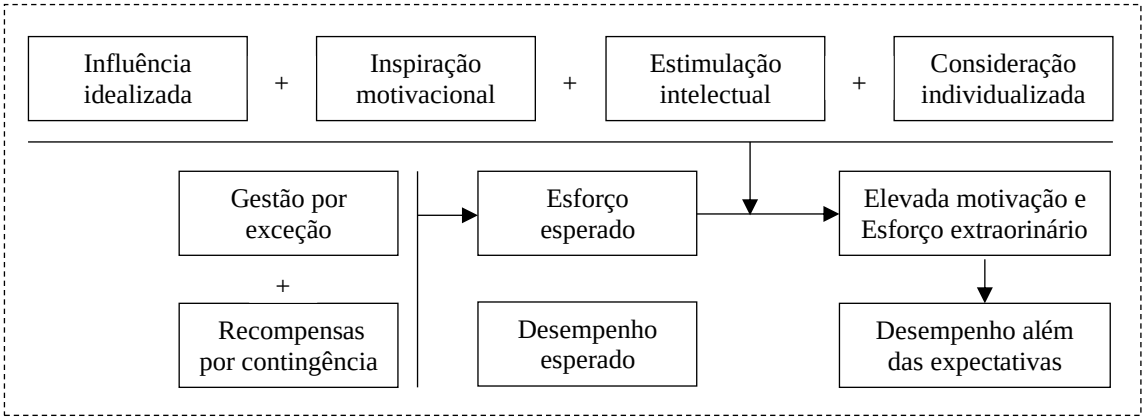

Figura n.º 1.1 – O modelo de aumento da liderança transacional e transformacional.

Fonte: Avolio e Bass (2004, p. 21).

As várias definições sobre liderança apresentadas têm implícitos vários conceitos associados e concorrentes, entre os quais tem o exercício de influência em que o líder tem que estabeler relações interpessoais através da comunicação verbal e não-verbal para alterar

as atitudes e comportamentos dos membros da equipa para realizar as tarefas; A influência é exercida nos membros da equipa através da autoridade formal (poder de posição) e da autoridade informal (poder pessoal); e o exercício de liderança está subjacente na autoridade informal e que pressupõe uma participação voluntária por parte dos membros da equipa.

De uma forma geral, nas organizações os critérios mais usados para medir o seu sucesso são o desempenho e a satisfação. No qual, os líderes são responsáveis por assegurar estes dois critérios (Asghar & Oino, 2018), em que a satisfação é o nível de prazer em que os membros da equipa realizam as tarefas (Haque & Aston, 2016), e o desempenho (esforço extraordinário) é definido como o padrão organizacional alcançado (critério de referência prescrito pela competência).

Por conseguinte, serão analisados com mais profundidade os fatores critérios que estão associados à liderança em geral e aos estilos dos líderes em particular.

1.1 Critérios de eficácia da liderança

Para Mehrad, Fernandez-Castro e Olmedo (2020) os resultados das atividades das organizações, para além da produtividade, englobam um conjunto de *outputs*, quer ao nível coletivo, quer ao nível individual, no qual se destaca a satisfação dos colaboradores, o tipo de trabalho que fazem, a relação com os colegas no local de trabalho, remuneração e incentivos, bem como as práticas de comunicação da organização. Assim, as organizações que procuram melhorar os seus resultados devem identificar, classificar e avaliar os vários factores associadas ao ambiente de trabalho (Jaime, Gallo, & Caraveo, 2012).

Alguns estudos apontam que o comprometimento desempenha um papel considerável no desempenho e comportamento dos colaboradores (Eldor, 2017). Em que, o comprometimento tem assumido cada vez mais o *status* de uma construção legítima entre os académicos (Strom, Sears, & Kelly, 2014). Para Lee, Idris, Delfabbro, e Paul (2017) o comprometimento dos colaboradores é influenciado por diferentes fatores organizacionais, entre os quais, o estilo de liderança. Song, Gu e Cooke (2019) também concluíram que alguns estilos de liderança facilitam o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores, no qual proporciona autonomia, satisfação e competência, o que é essencial para a criatividade.

O que um líder sabe ou faz influência diretamente a eficácia da sua equipa (Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006), bem como o seu sucesso individual (Goldstein, Yusko, & Nicolopoulos, 2001). Por isso, os estilos de liderança são, em boa medida, uma parte das teorias que explicam a eficácia da liderança (Seiler & Pfister, 2009). No entanto, muitas questões permanecem sobre quais os estilos de liderança que são preditoras da eficácia dos líderes, dado que esta também depende de muitos fatores (Vaculik, Prochazka, & Smutny, 2014).

Tendo em conta o parágrafo anterior, para guiar esta investigação parte-se do pressuposto que os estilos de liderança são preditores da eficácia dos líderes e que podem ser aplicados em diferentes contextos e de forma transversal. Para Prochazka, Vaculik, Smutny e Jerek (2018) a eficácia do líder refere-se à forma como um indivíduo desempenha um determinado papel de liderança, e que é uma construção que pode ser vista sob várias perspetivas e medida por diferentes critérios ou indicadores.

A eficácia do líder pode ser medida usando vários critérios, entre os quais o desempenho da equipa ou a qualidade de trabalho (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008), se os membros da equipa consideram o seu líder adequado (Judge & Piccolo, 2004), se emergirem do grupo (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009), se os membros da equipa estão satisfeitos em resultado dos comportamentos do líder, se o líder leva os membros do grupo a esforços extraordinários (Avolio & Bass, 2004).

Os critérios também podem depender de vários fatores, como por exemplo os traços de personalidade e as competências dos membros do grupo (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) ou outras dimensões que não dependem diretamente dos líderes, como por exemplo o sistema remuneratório ou progressão na carreira. Os líderes percecionados como eficazes também podem ser vistos como indivíduos com elevados níveis de autoconfiança e que têm pelna consciências das suas capacidades (Ng, Ang, & Chan, 2008). A vantagem deste critério é que o próprio líder é suficiente para a avaliação da sua eficácia.

Cada um dos critérios apresentados nos parágrafos anteriores apresenta vantagens e desvantagens. Assim, o uso de apenas um tipo de indicador ou critério de eficácia de liderança pode ser inadequado e insuficiente (Jing, & Avery, 2008) pelo que é recomendado a utilização de vários indicadores (Yukl, 2008), em que a combinação dos diferentes elementos de medição ajuda a evitar generalizações erróneas (Analoui, Ahmed, & Kakabadse, 2010). Portanto, para enquadrar este estudo, como variáveis dependentes são

adotados dois indicadores ou critérios: a satisfação das ações de liderança dos líderes e a promoção do esforço extraordinário de Avolio e Bass (2004) que serão caraterizados no capítulo seguinte.

A satisfação é o nível de prazer em que os membros da equipa realizam as tarefas e que representa um fator importante porque prevê o uso repetido do sistema e a longevidade do grupo (Haque & Aston, 2016), e o desempenho (esforço extraordinário) da equipa é definido como o nível de eficácia e eficiência em que uma equipa foi capaz de realizar uma tarefa ou resolução de um problema além das expetativas (McGrath, 1984), em que os líderes têm a responsabilidade de assegurar estas duas variáveis (Asghar & Oino, 2018).

Anderson e Martin (1995) constataram que os líderes que se envolviam mais nas relações interpessoais com os outros membros da equipa, quer na orientação para as relações humanas, quer na tarefa tinham níveis de satisfação mais elevados. Também Castaneda e Nahavandi (1991) verificaram que os membros da equipa estão mais satisfeitos quando percebem que os líderes exibem tanto a orientação para as relações humanas como para a tarefa.

Brún e McAuliffe (2020) verificaram nos seus estudos que o uso de diferentes estilos de liderança, tem elevadas correlações positivas com a motivação, comprometimento, clareza de papéis, sentimentos apoiado e valorizado, e segurança psicológica que leva a melhores desempenhos, incluindo melhorias na qualidade e segurança, satisfação dos colaboradores, maior trabalho em equipa e maior disposição para partilhar e adotar funções e responsabilidades de liderança.

Postmes, Tanis e Wit (2001) concluíram que os membros da equipa que tinham mais relações comunicacionais tinham maiores níveis de satisfação. Judge e Piccolo (2004) realizaram uma meta-análise sobre os estilos de liderança orientados para as relações humanas e para a tarefa, em que concluíram que o estilo de liderança orientado para as relações humanas estava mais relacionado com a satisfação no trabalho e a orientação para a tarefa e eficácia do líder.

Após uma revisão de literatura sobre os resultados dos estilos de liderança nos membros da equipa e na organização, a Tabela n.º 1.2 ilustra alguns dos outputs identificados.

Tabela n.º 1.2 – Resultados dos estilos de liderança.

Autores	Resultados da liderança
Avolio e Bass (2004); Bass (1990)	Partilha da visão
Avolio e Bass (2004); Bass (1990); Postmes, Tanis e Wit (2001)	Aumentar os canais de comunicação
Avolio e Bass (2004); Bass (1990); McGrath, 1984	Esforço extraordinário
Jung, Wu e Chow (2008); Sipe (2018); Sarros, Cooper e Santora (2008); Scott e Bruce (1994)	Criatividade Inovação Proatividade
Yulkl (2008)	Adapatação Mudança
Cohen e Levinthal (1990)	Valores e Cultura
Avolio & Bass, 2004; Castaneda e Nahavandi (1991); Mehrad, Fernandez-Castro e Olmedo (2020)	Satisfação
Jaime, Gallo, & Caraveo, 2012; Lee, Idris, Delfabbro e Paul (2017)	Comprometimento
Brún e McAuliffe (2020); Kaiser, Hogan, & Craig, 2008	Qualidade no trabalho
Brún e McAuliffe (2020)	Motivação
Brún e McAuliffe (2020)	Segurança

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado e em alternativa, aos estilos de liderança, Pearce e Conger (2003) afirmaram que a liderança partilhada, em que cada membro da equipa vai desempenhar o papel de líder conforme a situação, promove um clima de envolvimento, mais autonomia e compartilham influência mútua, respeito e responsabilidade. A liderança partilhada baseia-se num processo de influência dinâmica e interativa entre os membros da equipa com o objetivo de se motivarem uns aos outros para alcançar as metas da equipa.

1.2 Estilos de liderança

Na gestão das organizações e conforme as situações, os líderes interagem com os membros da equipa através de atitudes e comportamentos e por isso são caraterizados por diferentes estilos de liderança (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Yukl, 2002). Para vieira (2002) o estilo de liderança é a forma como um determinado indivíduo exerce a influência sobre os membros da equipa. Dubrin (2001) definiu um estilo de liderança como sendo o comportamento padrão e que carateriza um líder no local de trabalho. Esse estilo de liderança enfatiza a integridade pessoal e constrói relacionamentos de longo prazo com os colaboradores (Liden et al., 2008). Aplicar um estilo de liderança de forma eficaz e para cada contexto representa o desafio para cada líder (Sandstrom, & Reynolds, 2020). Noftle e Shaver (2006) referiram que os traços e estilos de liderança identificados na literatura tradicional sobre a liderança, liderança e gestão são muitas vezes combinações complexas de diferentes habilidades, atitudes, características e comportamentos (Popper, 2002).

Hsieh e Wang (2015) afirmaram que a liderança representa um fator crítico na garantia da sustentabilidade organizacional. Os resultados da psicologia positiva e os estudos de comportamento organizacional positivo indicam que a liderança é extremamente importante para promover o bem-estar no local de trabalho, a motivação intrínseca. Assim, é cada vez mais importante que os líderes tenham um estilo de liderança eficaz para reduzir a taxa de atrito com os membros da equipa e focarem-se na obtenção dos resultados ou objetivos (Nan jundes waras & Swamy, 2014). Para Hogan e Kaiser (2005) os resultados da liderança são parcialmente dependentes das circunstâncias das ações do líder e parcialmente dependentes do local em que cada um trabalha. Também para Nahavandi (2002), afirmou que os diferentes estilos de liderança afetam a eficiência e o desempenho organizacional.

De uma forma geral, os estilos de liderança estão relacionados com a tomada de decisão no local de trabalho (Rouco, 2012). De acordo com Yukl (2013) os líderes podem tomar decisões de várias formas, no qual podem envolver mais ou menos os membros da equipa na sua decisão. Para o autor, na resolução de um problema, os líderes podem ter os seguintes tipos de decisão: autocrática, em que os membros da equipa não têm qualquer participação ou envolvimento; consultiva, em que os membros da equipa são ouvidos sobre as melhores soluções para a resolução do problema; conjunta, em que os membros da equipa tem a mesma oportunidade para tomar decisões; e delegativa, em que o líder delega a tomada

de decisão nos membros da equipa. O mesmo autor, referiu que quando os membros da equipa são envolvidos no processo de tomada de decisão, é mais provável que melhore a sua qualidade, maior facilidade na sua aceitação, níveis mais elevados de satisfação nos membros da equipa e promove as suas competências.

Como ilustra a Tabela n.º 1.3, durante as últimas décadas foram propostos vários estilos de liderança segundo diferentes autores, em que nesta secção ir-se-ão apresentar os que de uma forma direta ou indireta contribuem para os objetivos da investigação.

Tabela n.º 1. 3 – Estilos de liderança segundo diferentes autores.

Estilos de liderança	Autores
• Liderança transformacional.	Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990).
• Liderança transacional.	Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990).
• Liderança "lassez-faire".	Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990).
• Estilo de liderança diretivo ou autocrático.	Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança democrático ou participativo.	Lewin, Lippit e White (1939) e Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce, 2006) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação.	Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança orientado para as pessoas.	De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014).
• Estilo de liderança orientado para a tarefa.	De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014).
• Estilo de liderança "servente".	Greenleaf (1996).
• Estilo de liderança consultivo.	Yukl (2013).
• Estilo de liderança de apoio.	Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006).
• Estilo de liderança instrumental.	Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006).

Fonte adaptado rouco (2012)

De acordo com a revisão de literatura ilustrada na Tabela n.º 1.3 pode-se concluir que os estilos de liderança agrupam-se em três grupos principais e que são os seguintes: Estilo de liderança transformacional *versus* transacional *versus laissez-faire*; Estilo de liderança orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas; E estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação). Ainda, outros autores, identificam o seguinte estilo de liderança "servidor"; Estilo de liderança consultivo; Estilo de liderança de apoio; e Estilo de liderança instrumental. Nas subseções seguintes far-se-á uma revisão de literatura sobre os grupos principais.

O uso dos estilos de liderança depende de múltiplos factores, que vão desde os traços de personalidade até à situação no local de trabalho. Engelbert e Allgreen (2016) afirmaram que os resultados da liderança dependem das ações do líder e das circunstâncias em que o este estrabalha. Os mesmos autores verificaram nas suas investigações que em diferentes situações, qualquer um destes fatores pode ter uma influência mais dominante. Atualmente, os investigadores fococam-se nos seus estudos para indentificar as características dos líderes nas metodologias assentes em processos bioquímicos e neurobiológicos (Gee et al., 2014), em que se considera que as predisposições genéticas são de grande importância para a compreensão dos líderes emergentes (Steinberg, 2011).

1.4.1Estilos de liderança transformacional vs transacional vs *laissez-faire*

Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990) propuseram o modelo de liderança transformacional e transacional. A liderança transformacional e a liderança transacional são os dois principais e mais eficazes estilos no local de trabalho (Mitonga-Monga & Veronica, 2017).

Para Bass e Avolio (1990) a liderança transformadora foca-se principalmente nos objetivos organizacionais, ampliando e aumentando o interesse próprio dos colaboradores. Para os mesmos autores, a liderança transformacional suporta quatro dimensões: a influência idealizada que é definida com o grau em que o líder incute valores, crenças, respeito, e um propósito coletivo para o cumprimento da missão; o estímulo intelectual que é a capacidade do líder em aceitar diferentes perspetivas e estimular o pensamento dos membros da equipa; a consideração individualizada que é a capacidade do líder em valorizar a contribuição de cada membro da equipa; e a motivação inspiradora que é a capacidade do líder para motivar e inspirar os membros da equipa, através de uma visão clara que dá sentido ao seu trabalho e fazendo-os sentir-se parte da organização.

Também, a liderança transformacional alinha os valores, crenças e atitudes dos colaboradores com para o interesse coletivo da organização, criando uma força de trabalho comprometida e trabalhando em direção a uma visão singular (Strom et al., 2014). Para Bass (1985) a liderança transformacional é inspiradora, desafiadora, carismática e estimulante,

como resultado, os membros da equipa estão disponíveis a trabalhar mais (esforço extraordinário). Bass (1985, 1999) e Bass e Avolio (1990) fazem uma distinção entre a liderança transformacional e o carisma, na qual os autores colocam o carisma como uma subsecção da liderança transformacional.

De acordo com Henker, Sonnentag e Unger (2015), a liderança transformacional inclui comportamentos que incentivam os colaboradores a terem uma visão mais abrangente sobre como fazem o trabalho e a desafiá-los a adotar novas abordagens. Para Hayati, Charkhabi e Naami (2014) a liderança transformacional envolve seis comportamentos fundamentais, que são, estimulação intelectual, articulação uma visão, apoio num modelo adequado, promoção da aceitação de objetivos em equipa, elevado desempenho e o fornecimento de apoio individualizado. Howell e Avolio (1993) referiram que a liderança transformacional é caracterizada por comunicação bidirecional, escuta eficaz e confiança no líder.

Os líderes transformacionais são capazes de comunicar eficazmente os padrões organizacionais, incentivar e promover os membros da equipa para terem comportamentos orientados para os objetivos organizacionais e apoiar a satisfação e inovação dos membros da equipa (Imran, Zahoor, & Zaheer, 2011). Os líderes transformacionais são mentores para motivar os seguidores a desenvolver inovação, criatividade, otimismo e entusiasmo (Rafferty and Griffin, 2004). Para Arif (2018) os líderes transformacionais são promotores da mudança e por isso induzem nos colaboradores o desempenho além das expectativas, incutindo orgulho, respeito pessoal, e facilitando o pensamento criativo e a proatividade através da inspiração. Bass e Avolio referiram que os líderes transformacionais geram sentimentos de confiança, lealdade e respeito dos colaboradores, através de: promoção da consciência organizacional e aceitação do propósito e missão da organização; induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol do bem da organização; e mobilizando as suas necessidades para uma ordem superior.

Por outo lado, a liderança transacional é caracterizada por uma relação de troca entre o líder e o colaborador, no qual cada parte persegue os próprios interesses. Os interesses de cada parte são atendidos e esclarecidos, nomeadamente as responsabilidades dos colaboradores, as expectativas do líder e os benefícios após a realização de cada tarefa.

Blomme, Kodden e Beasley-Suffolk (2015) mencionaram que a liderança transacional envolve o estímulo de necessidades, competências e ambições dos colaboradores,

desafiando-os de forma inteligente e exercendo uma liderança carismática e inspiradora, através da qual os colabradores podem ser estimulados energeticamente.

Para Bass (1985) o líder transacional não interage regularmente com os membros da equipa, a menos que um erro ou desvio ocorra. Para o mesmo autor, os líderes transacionais querem que tudo seja realizado de acordo com os padrões e regras da organização e que as tarefas realizadas sejam executadas na perfeição. Além, os líderes transacionais não motivam os seus seguidores ou os ajudam a progredir na carreira. Os líderes transacionais atingem os objetivos organizacionais motivando os membros da equipa através de recompensas extrínsecas que satisfaçam as suas expetativas (Bass & Avolio, 1990). Essas recompensas podem ocorrer através do aumento salarial, promoções e reconhecimentos. Ou seja, quando a liderança transacional é eficaz implica que os membros das equipas sejam recompensados pelos objetivos alcançados e previamente acordados (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Bass and Avolio (1995) identificaram duas formas de liderança transacional: construtiva e corretiva. Um líder construtivo estabelece padrões e distribui recompensas quando os padrões são cumpridos. Bass e Avolio (1995) chamaram a esta forma de desempenho gratificante de "reforço contingente". A forma corretiva, chamada de "gestão por exceção", tem duas fases, ativas e passivas. Sob gestão ativa por exceção, um líder estabelece padrões e prevê punição quando essas normas não são cumpridas. Sob gestão passiva por exceção, um líder estabelece padrões, mas não pune o desvio até que uma situação esteja fora de controlo.

A liderança "*laissez-faire*" é um termo usado para descrever os líderes que gerem as sua equipas de uma forma passiva-evitante. Estes líderes não gastam tempo a esclarecer as expectativas ou a fornecer direções, metas ou padrões específicos aos colaboradores (Bass et al., 2003). Muitos autores referem que esta forma de liderança é a menos desejável, usando palavras para a descrever, como, "despreocupado" (Erkutlu, 2008), "evitante" (Tracey & Hinkin, 1994), e "não-liderança" (Kelloway et al., 2012).

Após a revisão de literatura sobre o modelo de liderança transformacional e transacional, verifica-se que o processo de liderança é um contínuo entre o estilo transformacional no qual o líder tem uma forte influência sobre os seguidores, e o "laissez-faire" que se carateriza pela ausência de atitudes e comportamentos do líder no local de trabalho (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1990). Segundo Castiglione (2006) e Rouco (2015) a liderança transformacional e a transacional complementam-se na medida em que a

primeira apresenta um bom desempenho quando uma organização está em fase de mudança, e a segunda é adequada em ambientes estáveis. Esta distinção é importante para o presente estudo, pois propomos que os líderes de manutenção da indústria aeronáutica devem usar mais de um estilo de liderança para liderar as diferentes situações. Também Strom et al. (2014) referiram que um baixo grau de liderança transformadora leva a um maior grau de liderança transacional no local de trabalho, o que pode ser ameaçador para o ambiente de trabalho (clima organizacional).

1.2.1 Estilos de liderança autocrático vs democrático vs *laissez-faire*

Segundo Caillier (2020) muitos estudos foram realizados para identificar as características de liderança que têm o maior efeito sobre o desempenho das organizações. Os colaboradores têm as suas próprias noções sobre as características essenciais dos líderes "ideais", fazendo com que se desenvolvam teorias "pessoais" sobre a liderança. Estas teorias implícitas da liderança são, portanto, usadas pelos colaboradores para formular julgamentos sobre os seus líderes (Den Hartog et al., 1999). Os estudos sobre estas teorias "pessoais" da liderança indicam que os indivíduos desenvolvem cognições, com base em experiências ou socialização, sobre os atributos e comportamentos que os líderes "ideais" devem possuir. Essas cognições representam esquemas ou teorias "pessoais" que auxiliam os indivíduos na interpretação dos comportamentos dos líderes (Subramaniam, Othman, & Sambasivan, 2010). Como estas cognições são desenvolvidas ao longo do tempo, as mesmas estão "gravadas" na memória dos colaboradores (Epitropaki & Martin, 2004) e são usadas para avaliar a eficácia dos líderes, embora essas percepções nem sempre sejam baseadas na realidade (Lord & Maher, 1991).

Para Briker, Walter, e Cole (2019) e Offermann, Kennedy, e Wirtz (1994) as teorias da liderança implícitas são um preconceito que afeta a forma como os colaboradores avaliam um líder, independentemente da sua eficácia (Staw & Ross, 1980). Portanto, quando são apresentados dados objetivos sobre o desempenho de um líder, os colaboradores tendem a basear-se, em geral, nas suas avaliações sobre o estilo de liderança do líder e que pode estar associado às suas expectativas. Estas expectativas constituem seu protótipo de um líder ideal

(Foti & Luch, 1992). Se os comportamentos do líder forem consistentes com o seu protótipo, os colaboradores aprovarão o estilo de liderança e podem classificar o líder de diferentes formas.

Os conceitos dos estilos de liderança autocrático e democrático foram popularizados quando Lewin, Lippitt e White (1939) publicaram os resultados de uma investigação envolvendo crianças e adultos. Em que, a liderança autocrática, também conhecida como liderança autoritária (Bass, 1990), refere-se a um conjunto de atitudes e comportamentos usadas pelos líderes para centralizar o poder, a autoridade, e a tomada de decisão (De Hoog, Greer, & Den Hartog, 2015). Em contraste, os líderes democráticos distribuem responsabilidades, capacitam os colaboradores e incluem-nos no processo de tomada de decisão (Gastil, 1994). Por outras palavras, enquanto os líderes autocráticos usam táticas de controlo nas organizações, os líderes democráticos empregam uma abordagem igualitária. Assim, a liderança autocrática e a liderança democrática estão em extremos opostos do espectro, o que significa que a maioria dos líderes se enquadram nesta escala, dependendo do nível de participação dos membros da equipa ou da quantidade de controlo exercida nas decisões (Schoel, Bluemke, Mueller, & Stahlberg, 2011). O estilo autoritário é exercido pelo líder assertivo que tenta atrair a atenção dos colaboradores para executar as suas ordens, enquanto o estilo paternalista também está associado com o tipo de líder poderoso que exige que todos o respeitem. Por outro lado, o estilo democrático é associado a líderes que se esforçam para alcançar os objetivos coletivos e organizacionais com a participação direta dos outros. O estilo *laissez-faire* refere-se aos líderes que ajudam todos os indivíduos a trabalhar juntos para o bem comum (Abu Mansor, Waib, Mohamed, & Ishak Md Shah, 2012).

Focando esta seção, nos estilos de liderança autocrático (diretivo) *versus* democrático (participativo) *versus laissez-faire* (por delegação). O estilo de liderança autocrático ou diretivo é definido como o fornecimento aos membros da equipa de uma grelha de decisões que alinham as suas ações na materialização da visão do líder (Fiedler, 1964), e que está associada a uma tomada de decisão por vezes defeituosa e com fraco desempenho por parte dos membros da equipa (Gaziel, 1998). Para Bass, Valenzi, Farrow e Solomon (1975) o estilo de liderança autocrático ou diretivo visa guiar a participação dos membros da equipa através do fornecimento de instruções rígidas para resolver um problema ou executar uma tarefa. Lewin, Lippit e White (1939) afirmaram que o estilo autocrático ou diretivo envolve

o líder na tomada de decisão, exercendo poder absoluto, atribuindo as tarefas e mantendo um relacionamento distante com os membros da equipa. Num esforço para compreender a dinâmica entre estes estilos de liderança numa determinada situação, Rajbhandari (2017) conduziu um estudo em que concluiu que os líderes devem adotar os dois estilos de liderança, mas que é essencial que tenham a capacidade de flexibilidade e a mobilidade para influenciar os membros da equipa.

Também para Sakurai (2020) o estilo de liderança autocrático é caracterizado por comportamentos de gestão arbitrários, coercitivos, distantes e orientados para a produção. Os estudos indicam que os líderes autocráticos podem ser eficazes em aumentar a produtividade dos seguidores em certos contextos, como quando uma tarefa é altamente estruturada (Bass & Bass, 2008). O Líder Autocrático determina uma linha direta de trabalho a um técnico para delinear as tarefas, não existindo possibilidade para os colaboradores opinarem e argumentarem construtivamente. Este tipo de líder é dominador e inflexível, em que o colaborador o vê sem a graça e causa o mal-entendido na organização. O ambiente de trabalho é fechado, o que contribui para uma tensão constante entre os colaboradores, pois este líder centraliza a sua autoridade e não aceita as ideias dos colaboradores.

O estilo de liderança participativo é definido como a tomada de decisão conjunta entre o líder e os membros da equipa e, procura aumentar a participação dos membros na partilha do poder e da consultoria antes de tomar uma decisão (Bass, 1990; koopman & Wierdsma, 1998) e oferece uma variedade de benefícios, como seja a qualidade das decisões (Yammarino & Naughton, 1992) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996). Para muitos autores e como resultado de vários estudos, concluiu-se que o estilo de liderança participativo tem mais eficácia nos membros da equipa e na organização do que o estilo de liderança diretivo (Bryk, Easton, Kerbow, Rollow, & Sebring, 1993). Mas outros autores, também afirmam que a utilização dos dois estilos de liderança pelos líderes, pode aumentar a produtividade dos membros da equipa em cada situação (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te´eni, & Scawarts, 2002).

Abudayyel, Fredericks, Butt e Shaar (2006) referiram que os líderes que envolvem os colaboradores na tomada de decisão aumentam neles a motivação e o desempenho. Os mesmos autores referiram que a capacidade dos líderes para incluir os membros da equipa deve ainda definir responsabilidades e as tarefas. Anderson e King (1993) numa investigação que realizaram, concluíram que o estilo de liderança participativo, uma visão e missão clara

estimulam a proatividade e a inovação. Para Lewin, Lippit e White (1939) o estilo de liderança democrático ou participativo envolve a utilização de abordagem consultiva, incentiva a participação do grupo na tomada de decisão e mantém um relacionamento com os membros da equipa muito estreito.

Para Sakurai (2020) um estilo de liderança autocrático é caracterizado por comportamentos de gestão arbitrários, coecitivos, distantes e orientados para a produção. Os estudos indicam que os líderes autocráticos podem ser eficazes em aumentar a produtividade dos seguidores em certos contextos, como quando uma tarefa é altamente estruturada (Bass & Bass, 2008). O líder autocrático determina uma linha direta de trabalho a um técnico para delinear as tarefas, não existindo possibilidade para os colaboradores opinarem e argumentarem construtivamente. Este tipo de líder é dominador e inflexível, em que o colaborador o vê sem a graça e causa o mal-entendido na organização. O ambiente de trabalho é fechado, o que contribui para uma tensão constante entre os colaboradores, pois este líder centraliza a sua autoridade e não aceita as ideias dos colaboradores.

Para os vários autores que se referiram ao líder democrático interfere afirmam que este está na execução do trabalho entre os colaboradores, promove a participação e a iniciativa dos colaboradores, procura ter o *feedback* durante a realização da tarefa e comunica de forma eficiente. Existe uma relação entre o nível do desempenho dos colaboradores e o resultado das tarefas e o respeito mútuo deste modo, o ambiente organizacional é de amizade, respeito, companheirismo e responsabilidade entre líder e o colaborador. O líder democrático traça as diretrizes para cada colaborador de forma clara para que cada um mostre o seu profissionalismo, portanto este estilo de liderança é eficaz no conjunto de procedimento que os líderes propõem na coordenação de equipa ou grupo demostrando as suas dinâmica e técnica proporcionando o feedback no decorrer do trabalho propondo debate entre grupo na tomada de decisão.

Oshagbemi (2004) num estudo realizado com 400 gestores do Reino Unido verificou que os mais velhos ou com maior experiência no cargo têm a tendência para praticar o estilo de liderança participativo. Guirado et al. (2012) verificaram que os homens na ação de liderança exibiam mais comportamentos participativos do que as mulheres.

Mendes (2020) num estudo efetuado sobre os pilotos de linha aérea concluiu que o estilo de liderança participativo é o que ao longo do estudo apresenta os melhores resultados para aumentar os fatores critério (a satisfação e o esforço extraordinário).

Para Kahai, Sosik e Avolio (2004) num estudo realizado concluíram que nem o estilo de liderança democrático ou participativo, nem autocrático ou diretivo estavam diretamente relacionados com o desempenho do grupo. No entanto, os mesmos autores afirmaram que o estilo de liderança democrático ou participativo teve uma relação negativa com o desempenho da equipa na condução da resolução de um problema estruturado e, positivo quando o problema se apresenta semiestruturado.

Quanto ao estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação, segundo Xirasagar (2008) o estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação envolve a política da não interferência, e permite total liberdade aos membros da equipa para decidir como alcançar as metas ou objetivos. O Líder *laissez-faire*, também designado como liberal, concede aos colaboradores total liberdade na elaboração das tarefas e na tomada de decisão, não impondo regras nem orientando as atividades; de certo modo, tanto o líder como os colaboradores são livres. Na conceção, este estilo de liderança é muito permissivo, não há grande investimento na função que exerce, sendo muito limitada a comunicação com os colaboradores, o que se reflete na falta de coesão nas ideias para atingir os objetivos organizacionais. Assim, este estilo baseia-se em criar um grupo potente, que tenha capacidade para estabelecer sinergias e poder de decisão para conseguir atingir os objetivos da organização.

1.2.2 Estilos de liderança orientados para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas

Tendo como referência as teorias das relações humanas e comportamentais da liderança, vários estudos foram realizados na Universidade de Ohio, por volta de 1945 e na Universidade de Michigan. Os estudos da Universidade de Ohio identificaram dois tipos de comportamentos que explicam o que os líderes fazem: os líderes fornecem estrutura e dão suporte aos membros da equipa (Hemphill e Coons, 1957) e os estudos da Universidade de Michigan identificaram que os líderes tinham comportamentos orientados para as pessoas (relações humanas) e comportamentos orientados para a produção (Cartwrite & Zander, 1960).

Nas décadas seguintes e até à atualidade, vários estudos foram realizados e segundo vários investigadores conclui-se que existem dois tipos de comportamentos de líderes, como a "iniciação" ou "consideração", "orientação para as pessoas" ou "orientação para a tarefa", "centrada nas pessoas" ou "centrada no trabalho" (Bass, & Bass, 2008). Posteriormente, estes comportamentos foram classificados como comportamentos orientados para os relacionamentos ou relações humanas e orientados para as tarefas (Northouse, 2010), em que Sternberg (2003) referiu que os líderes têm de utilizar a sua inteligência prática para optar por um dos estilos de liderança conforme as variações situacionais. Como referido, atualmente, estes estilos de liderança são identificados como orientação para as relações humanas *versus* orientação para as tarefas, em que dependem em grande parte dos padrões comportamentais do líder.

O´Dea e Flin (2001) referiram que para construir níveis elevados de relações humanas entre os membros de uma equipa é necessário que os líderes ouçam e aceitem as sugestões dos membros da equipa, no qual a comunicação desempenha um papel importante. O estilo de liderança orientado para as relações humanas implica estabelecer relações interpessoais com os membros, e conforme já foi referido está associado à teoria das relações humanas, e consequentemente a comunicação interpessoal desempenha um papel fundamental. Para Penley e Hawkins (1985) no estudo que efetuaram concluíram que o estilo de liderança orientado para as pessoas ou relações humanas é principalmente o comunicativo, enquanto que o estilo de liderança orientado para a tarefa é menos. Os mesmos autores referiram que a estreita correspondência entre a liderança orientada para as pessoas e a comunicação deve-se ao facto de haver uma forte relação com as competências e com as relações interpessoais, enquanto o estilo de liderança orientado para a tarefa tem a ver mais com o fornecimento de informação do que com o estilo de comunicação. Também De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) concluíram que há uma forte relação entre o estilo de liderança orientado para as relações humanas e o estilo de comunicação assertivo.

Por outro lado, De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) afirmaram que a orientação para a tarefa é caraterizada pela presença de alguma agressividade verbal nos líderes, no qual esta explicação tem a ver com o facto destes comportamentos de liderança estarem associados às regras, planeamento e definição de objetivos. Engelbert e Wallgreen (2016) num estudo efetuado com 79 líderes afirmaram que existem relações entre o estilo de liderança orientado para a tarefa e a pouca experiência dos líderes.

Para Hannah, Avolio, Luthans e Harms (2008) e Judge, Piccolo e Ilies (2004) a autoeficácia gerencial é um aspecto importante da autopercepção dos líderes que afeta a forma como cumprem suas responsabilidades e usam comportamentos orientados para as tarefas. Os mesmos autores referem que vários estudos indicam que a atoeficácia gerencial está positivamente relacionada ao comportamento de liderança orientados para as tarefas, nomeadamente, definição de objetivos, esclarecimento de expectativas, papéis e responsabilidades dos membros da equipa; e estabelecimento de padrões e canais de comunicação bem definidos.

Para Vaculik, Prochazka e Smutny (2014) existem competências relacionadas com a orientação para as pessoas ou relações humanas como a capacidade para construir relações interpessoais, cooperar com os outros, gerir conflitos e desenvolver os outros e, relacionadas com as tarefas, como gerir com eficiência o trabalho, determinar objetivos, prever, planear, organizar as tarefas.

Outros estudos foram efetuados quanto ao género, para verificar os estilos de liderança tipicamente 'masculinos' (orientados a tarefas e autoritários) e "femininos" (orientados para relacionamentos e democráticos) (Elias, 2013), em que conclui-se que os comportamentos “masculinos” estão focados nas tarefas e as relações interpessoais com papel secundário, os comportamentos “femininos” são caracterizados por uma abordagem suave na gestão e motivação de seguidores (Pološki, 2003) e sustentados na cooperação, compreensão, habilidades interpessoais, incentivo à participação, apoio e ajuda, vontade de delegar poder, trabalho em equipa, etc., (Rosenber, 1990).

1.2.3 Estilos de liderança “servente”

Greenleaf (1996) propôs um novo estilo de liderança baseado no trabalho em equipa, comunidade e comportamento ético para substituir estilos tradicionais mais ineficazes da liderança. While Van Dierendonck (2011) observou que a literatura de liderança “serventes” em grande parte não tinha dados empíricos, por isso conduziu uma revisão abrangente de artigos, no qual identificou as quatro características de um líder “servente”, como se indica: auto-realização, atitudes positivas no trabalho, desempenho e efetividade da equipa.

De acordo com Chen e Peng (2019) a liderança "servente" é adequada para a indústria orientada por serviços. Os líderes "serventes" focam-se principalmente nas necessidades dos colaboradores através da humildade, ética e justiça. Para Rabiul e Yean (2021) os líderes "serventes" podem apoiar os colaboradores através do uso motivacional da comunicação verbal para aumentar o nível de comprometimento no local de trabalho.

1.2.4 Estilos de liderança adoptados para a investigação.

Após a revisão de literatura realizada, optou-se por selecionar o estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação) dado que estão relacionados com o processo de tomada de decisão no local de trabalho, em que os líderes convidam mais ou menos os membros da equipa na resolução dos problemas no dia-a-dia. Para o efeito e e acordo com Rouco (2012) os nomes dos estilos de liderança foram adaptados, conforme se indica:

- Estilo de liderança autocrático (**diretivo**): Tomo as decisões sozinho e atribuo tarefas e objectivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.
- Estilo de liderança democrático (**participativo**): Aconselho-me com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
- Estilo de liderança *laissez-faire* (**por delegação**): Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.

E como factores critérios e adapatado de Rouco (2012) adaptados de (Avolio & Bass, 2004):

- **Esforço extraordinário**: Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.

- **Satisfação**: Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Capítulo 2. Metodologia da Parte Prática

2.1 Introdução

Conforme as Normas para a Elaboração e Apresentação de Teses, Dissertações e outros Trabalhos Académicos (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias [ULHT], 2021), o presente capítulo ostenta a descrição da metodologia da parte prática, no qual e conforme Kothari (2004) será apresentado o desenho metedológico de uma investigação pretende produzir o máximo de informações e fornecer uma oportunidade para considerar todos os aspectos de um problema.

Assim, nas próximas subsecções será descrito e justificado o método de abordagem ao problema, caraterização dos instrumentos de recolha de dados, local e data da investigação, recolha de dados, composição e justificação da amostra, descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados, e por fim quais os programas informáticos utilizados. Todas as fases deste capítulo serão suportadas pela revisão de literatura segundo os diferentes autores.

2.2 Métodos de abordagem ao problema e justificação

Esta investigação assenta num estudo de caso, que segundo Cohen, Manion e Morrison (2018) fornece um exemplo único de pessoas reais em situações reais, permitindo que os investigadores entendam ideias de forma mais clara do que simplesmente apresentá-las com teorias ou princípios abstratos. Na verdade, um estudo de caso pode permitir que os investigadores possão entenderem as idéias e os princípios para podem encaixar-se.

Após a revisão de literatura, uma das conclusões mais evidentes e resultantes da análise dos vários modelos de estilos de liderança analisados durante a revisão de literatura prende-se com o facto de existirem diferentes perspetivas bastante alargadas e, não haver claramente, um modelo de estilos de liderança para o contexto profissional do técnico de manutenção aeronáutica.

Com vista a materializar a intenção desta investigação e a partir do modelo de estilos de liderança identificado para o contexto do técnico de manutenção aeronáutica, neste trabalho empirico foi realizado um estudo com o objetivo de caraterizar os estilos de liderança e os que estão relacionados com o esforço extraordinário e a satisfação.

Durante o trabalho de campo e com o auxílio do modelo dos estilos de liderança, fatores critério (esforço extraordinário e satisfação) e questionário de estilos de liderança (Rouco, 2012), a investigação incide num estudo de caso sobre os técnicos de manutenção da indústria aeronáutica. Para a materialização do objetivo geral e específicos e pergunta de partida apresentados na Introdução do presente estudo, e no seguimento das premissas retiradas da revisão de literatura, os propósitos específicos da parte empírica, são os seguintes:

- Caraterizar os estilos de liderança no contexto dos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica;
- Identificar qual o melhor estilo de liderança que se relaciona com o esforço extraordinário e satisfação;

A investigação da parte prática tem como objeto de estudo - os estilos de liderança na contexto da indústria aeronáutica e consequentemente verificar quais é que promovem de forma significativa o esforço extraordinário e a satisfação.

Epistemologicamente, para o estudo do objeto é utilizada a auto perceção dos elementos dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica, dado que as teorias dos estilos de liderança que enquadram esta investigação apontam o método quantitativo para melhor obter os dados sobre o fenómeno social em estudo. Neste contexto, através da análise das teorias e conceitos descritos na revisão de literatura, no qual se utilizou o método de análise documental, permitiu o desenvolvimento de um modelo concetual, a relação entre as variáveis e a formulação das perguntas de investigação e hipóteses para seguir uma abordagem de investigação hipotético-dedutivo.

As Figuras n.º 2.1 e n.º 2.2 ilustram a relação entre as variáveis para os estudos da parte prática.

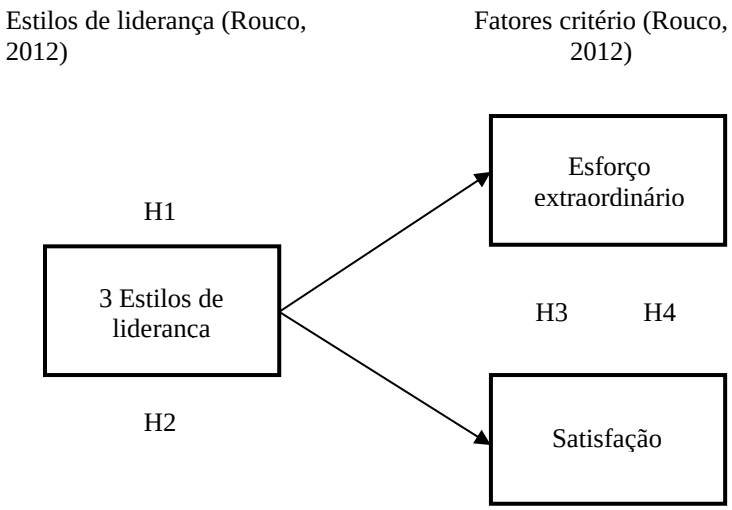

Figura n.º 2.1 – Modelo concetual da relação entre as variáveis do Estudo.
Fonte: Adaptido por Roco 2012

De uma forma genérica sobre o estudo de hipóteses no contexto da investigação segue-se uma abordagem hipotético-dedutiva no sentido de analisar algumas teorias empíricas no sentido de dar um suporte favorável ao trabalho de investigação. Kothari refere que qualquer problema necessita de discussão da investigação, (Gil, 1999) recomenda que estas não devem ser rígidas e devem ser observadas como parâmetros para facilitar formulação de problemas.

Para Leavy (2017) as hipóteses são construídas em termos de variáveis, em que esta é uma característica que pode ser diferente de um elemento para outro ou pode mudar com o tempo. Uma hipótese é uma declaração que prevê como as variáveis se relacionam entre si e que pode ser testada por meio da investigação. A hipótese é uma resposta prévia ao problema proposto e, habitualmente são desenvolvidos com base em estudos anteriormente realizados de acordo com tema escolhido. Assim, para este trabalho formularam-se as seguintes hipóteses:

De acordo com as Figuras n.º 2.1 e a Tabela n.º 2.1, para materializar os OE referidos na introdução e responder à pergunta de partida (PP) foram formuladas quatro perguntas de investigação e quatro hipóteses com vista a analisar o objeto de estudo de diferentes perspetivas.

Tabela n.º 2.1 – Pergunta de partida, perguntas de investigação e hipóteses.

Pergunta de partida	**Quais ou qual os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da industria aeronáutica que promovem o esforço extraordinário a satisfação dos seus colaboradores**?
Pergunta de investigação n.º 1	Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos estilos de liderança?
Pergunta de investigação n.º 2	Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos fatores critério?
Pergunta de investigação n.º 3	Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os géneros dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos estilos de liderança?
Pergunta de investigação n.º 4	Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os géneros dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos fatores critério?
Hipótese n.º 1	Existem correlações signitivas positivas entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.
Hipótese n.º 2	Existem correlações signitivas negativas entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.
Hipótese n.º 3	Existem correlações significativas positivas entre os estilos de liderança e os fatores critério dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.
Hipótese n.º 4	Existem correlações significativas negativas entre os estilos de liderança e os fatores critério dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Fonte: Proprio

Na continuação da descrição da estratégia da investigação para responder às perguntas de investigação (análise descritiva) e verificar as hipóteses (correlações de Pearson) utilizou-se o método quantitativo através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas que na subseção seguinte será devidamente caraterizado.

2.3 Caraterização dos instrumentos de recolha de dados

Para Kothari (2004) a aplicação de questionários para a recolha de dados é bastante popular, em que a sua estrutura é simples, fácil de aplicar e analisar, apesar das suas limitações quando um problema está a ser explorado pela primeira vez. Neste método, um questionário é enviado (geralmente por correio) às pessoas interessadas com um pedido para responder às perguntas e devolver o questionário. Um questionário consiste em várias perguntas impressas ou digitadas em uma ordem definida em um formulário ou conjunto de formulários. O questionário é enviado por correio aos respondentes, que devem ler e

compreender as questões e anotar a resposta no espaço destinado para o efeito no próprio questionário. Os entrevistados devem responder às perguntas por conta própria.

Segundo Moreira (2004) o questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos e pretende avaliar conteúdos mentais, quer estes se refiram a domínios cognitivos (conhecimentos, crenças, expetativas, atribuições, afetivos, atitudes e preferências), quer a domínios comportamentais (hábitos e reações). Na presente investigação pretende-se avaliar nos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica as suas perceções quanto às atitudes e comportamentos associados aos estilos de liderança.

2.3.1 Estilos de liderança

Tendo por base a referida lacuna da falta de estudos quanto à identificação dos estilos de liderança nos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica, e para caraterizar os seus profissionais tomou-se como referência os constantes na Tabela n.º 2.2.

Tabela n.º 2.2 – Estilos de liderança.

Estilos de liderança	**Descrição**
Liderança diretiva	Tomo as decisões sozinho e atribuo tarefas e objectivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.
Liderança participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança por delegação	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

2.3.2 Fatores critério: Esforço extraordinário e satisfação

Para medir o objeto de estudo deste trabalho foram ainda utilizados dois fatores critério – esforço extraordinário e satisfação de Rouco (2012) adaptados de (Avolio e Bass, 2004), constituído por oito itens que medem as ações de liderança que mais se relacionam com o desempenho superior (esforço extraordinário) e satisfação dos membros da equipa, como ilustra a Tabela n.º 2.3.

Tabela n.º 2.3 – Fatores critério adotados decorrentes da ação de liderança.

Fatores critérios	Descrição
Esforço extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

2.3.3 Elaboração do inquérito para recolha de dados

Tendo como base o referencial de estilos de liderança e os fatores critério descritos nas subseções anteriores, elaborou-se o inquérito para medir a auto perceção (competência percebida[1]) dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto ao seu nível de concordância para obter sucesso no exercício das suas funções, e influenciar os outros para os levar a um esforço extraordinário e à satisfação de acordo com os seus comportamentos de liderança.

O inquérito elaborado para a recolha de dados da presente investigação é constituído por três partes, conforme Apêndice A – Inquérito de estilos de liderança. Como ilustra a Tabela n.º 2.4 o inquérito é constituído pelas seguintes partes: A I Parte é constituído por um questionário com quatro perguntas sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos, em que se utilizou a escala nominal e ordinal; A II Parte é constituída pelo questionário de estilos de

[1] Decorrendo de interpretações, perceções e afetos, constituindo em si mesma um processo de formulação de juízos pessoais, a competência percebida apresenta-se como um constructo compósito, integrando diferentes dimensões que se situam entre o *continuum* do polo cognitivo e do polo emocional (Faria, Pina, Stocker, Fontes, & Costa, 2010).

liderança (Rouco, 2012), composto por três estilos e um total de 10 itens, com uma escala[2] de Likert para medir o nível de concordância (1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente); E a III Parte pelos fatores critério que medem o esforço extraordinário e a satisfação resultante das atitudes e comportamentos da ação de liderança, com um total de oito itens avaliados também numa escala de concordância (1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente).

Tabela n.º 2.4 – Composição do inquérito de estilos de liderança e fatores critério.

Partes do Inquérito	Número de perguntas	Tipo de escala
I. Parte Dados sociodemográficos	Quatro perguntas sobre dados pessoais que permitem caraterizar do ponto de vista estatístico a amostra em estudo.	• Escala nominal para medir a função e o género. • Escala ordinal para medir a idade e os anos na função.
II Parte Questionário de estilos de liderança.	Dez perguntas fechadas que permitem medir o nível de proficiência dos inquiridos quanto aos estilos de liderança (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)
III Parte Fatores critério	Oito perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância decorrente da ação (esforço extraordinário e satisfação) (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

2.3.4 Aplicação do Pré-teste

Depois de se identificar os dados que devem ser recolhidos e o instrumento (questionário estruturado com perguntas fechadas) a utilizar, o passo seguinte consistiu em definir um processo de amostragem adequado ao tipo de dados e ao instrumento de análise. Assim, após a elaboração do inquérito, este foi aplicado a uma subamostra de 5 elementos para a realização de um pré-teste.

A realização de um pré-teste é importante porque é provável que o investigador não consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que poderão surgir durante a aplicação do inquérito. Para Goode e Hatt (1969) o pré-teste é um ensaio geral e no qual os seus resultados devem ser tabelados, e as suas limitações ou erros eliminados.

[2] A escolha da "*escala é um dos fatores mais críticos na elaboração de um questionário dado que representa a medida que irá medir o objeto de estudo e permitir fazer toda a recolha de dados*" (Remenyi, 2013, p. 103).

2.4 Amostragem: Composição e justificação

No processo de recolha de dados foi necessário desenvolver um procedimento sistemático que assegurasse a fiabilidade e comparabilidade desses dados. Mais especificamente, foi necessário estabelecer desde o início do trabalho de campo um plano de amostragem de acordo com a população alvo pertencente, nomeadamente da TAP Manutenção e das Oficinas Gerais de Material Aeronáutica (OGMA), com a definição da população a inquirir e com um processo adequado de administração do inquérito.

A amostra probabilística representa dado que cada unidade e foi selecionada, uma a uma, acaso, a partir dos indivíduos que constituem o Universo de técnicos de manutenção da indústria aeronáutica, em que foram obtidas 23 respostas através da aplicação direta.

Como já foi referido, a amostra é constituída por 23 técnicos de manutenção da indústria aeronáutica dos quais 57% tem mais de 40 anos e 43% têm menos de 39 anos, conforme ilustra a Figura n.º 2.2.

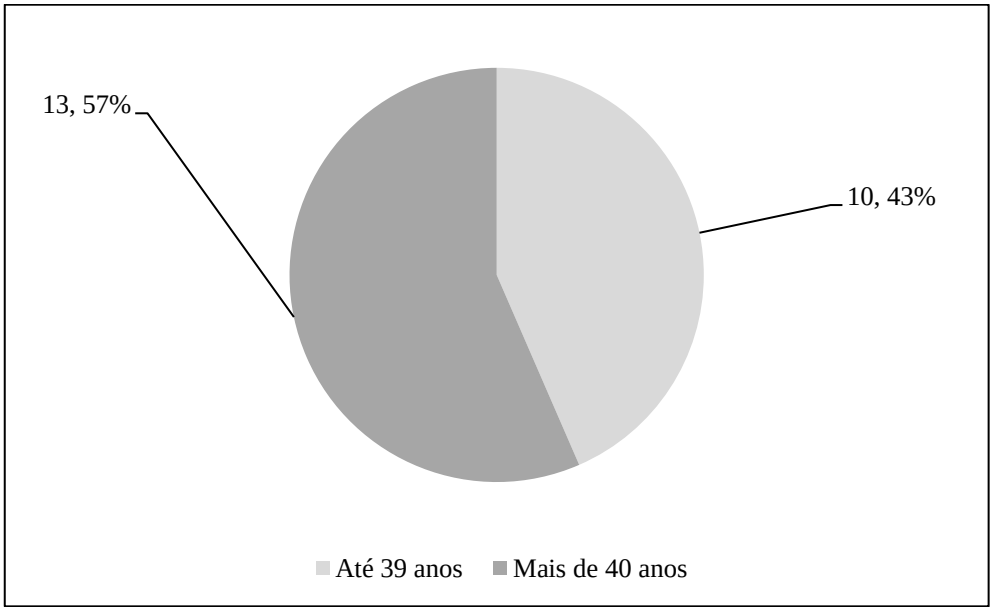

Figura n.º 2.2 – Caraterização da amostra por escalão etário.

A Figura n.º 2.3 apresenta a distribuição dos técnicos de manutenção na indústria aeronáutica quanto ao género, em que 65% são masculinos, e 35% são femininos.

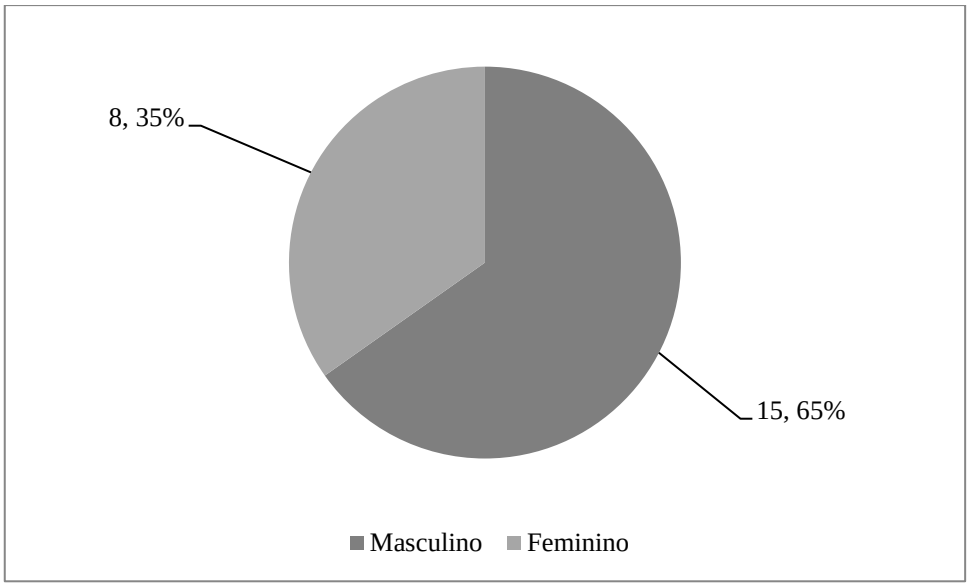

Figura n.º 2.3 – Caraterização da amostra por género.

2.5 Técnicas estatísticas, procedimentos e meios utilizados

Durante o ano de 2020, foi aplicado um inquérito a uma amostra do setor de manutenção da indústria aeronáutica caraterizada na secção anterior e a recolha dos dados foi efetuada através da aplicação direta aos inquiridos, o tratamento dos dados foi efetuado através de um conjunto de técnicas e testes estatísticos cujos resultados são apresentados nesta seção e no Capítulo 3.

Para o tratamento dos dados obtidos no trabalho de campo, assim como para a sua análise, recorreu-se a programas informáticos. Após a aplicação do inquérito presencial foi construida uma base de dados no programa Microsoft Office Excel 2007 e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 22.0) para efetuar o tratamento estatístico.

Para verificar a consistência interna de cada competência de liderança e dos fatores critério do estudo, usou-se o coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* e a sua classificação de acordo com os valores constantes na Tabela n.º 2.5. O coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (Cronbach, 1951) é um limite para a confiabilidade, ou seja, $Rel(O) \geq \alpha$. O coeficiente *Alpha* de *Cronbach* padronizado é definido como o seguinte:

$$\propto = \frac{n \times \bar{r}}{(1 + (n-1) \times \bar{r}}$$

No qual tomou-se como referência a seguinte escala:

Tabela n.º 2.5 – Fiabilidade das escalas usando o *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).

Os valores da confiabilidade interna das dimensões para os dois estudos, quer das competências de liderança, quer dos fatores critério (esforço extraordinário e satisfação), são os que constam da Tabela n.º 2.6, na qual se verifica que todos os valores são aceitáveis para todas as variáveis em estudo.

Tabela n.º 2.6 – Confiabilidade interna das dimensões apuradas.

Estilos de liderança e Factores Critério	**Número de itens**	**α**
Liderança Diretivo	4	0,80
Liderança Participativo	3	0,64
Orientação por Delegação	3	0,60
Esforço Extraordinário	4	0,74
Satisfação	4	0,79

No estudo foi utilizada a estatística descritiva para compreender a dinâmica dos valores das respostas dos inquiridos para perceber o fenómeno social em estudo, que foi compelementado com gráficos e tabelas.

Para medir a relação entre as variáveis em estudo utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), também chamado de correlação linear ou r de Pearson, é um grau

de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação através de valores situados entre -1 e 1, embora não implique em causalidade. Para Tang, Chen, Lu, Feng e Tu (2016) a correlação de Pearson é a estatística mais popular para medir a associação entre as duas variáveis, e que é apropriada para medir a correlação entre duas variáveis quando seguem uma relação linear. Os mesmos autores sugerem que quando as duas variáveis não seguem uma relação linear, deve utilizar-se o Spearman's rho que também é uma medida popular de associação.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Introdução

Após a validação dos instrumentos de recolha de dados enunciados no capítulo anterior, nas várias seções deste capítulo são apresentados e analisados os dados do trabalho de campo aplicando os testes estatísticos mais apropriados para alcançar os objetivos previamente definidos e responder às quatro perguntas de investigação e às quatro hipóteses formuladas. No final de cada apresentação e análise dos resultados, os mesmos são confrontados e discutidos tendo como referência a interpretação específica do fenómeno social do contexto de manutenção da indústria aeronáutica a que os inquiridos pertencem e outras evidências provenientes da revisão de literatura.

3.2 Caraterização e análise descritiva dos estilos de liderança e fatores critério dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica

Como ilustra a Tabela n.º 3.1 os resultados indicam que o estilo de liderança com os valores mais altos de concordância é o participativo ($\bar{x}$=3,62, S=0,87) e o mais baixo é o diretivo ($\bar{x}$=2,38, S=0,96). Os valores do desvio padrão estão compreendidos entre 0,69 e 0,96 pelo que se consideram excelentes.

Tabela n.º 3.1 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas da amostra total (n =23).

Amostra total	$\bar{x}$	S
Estilo de liderança diretiva	2,38	0,96
Estilo de liderança participativa	3,62	0,87
Estilo de liderança por delegacao	3,10	0,69

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

Para compreender a dinâmica das diferenças entre os valores das médias aritméticas das variáveis das subamostras que foram identificadas nas perguntas dos dados sociodemográficos do inquérito aplicado, nas tabelas e gráficos seguintes far-se-à a apresentação e análise descritiva dos seus resultados.

Nas próximas subseções também se irá responder às perguntas de investigação e hipóteses formuladas e apresentadas no capítulo anterior, através dos métodos estatísticos mais adequados.

3.2.1 Caraterização e análise descritiva dos estilos de liderança e fatores critério quanto aos escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica

Pergunta de investigação n.º 1: **Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos estilos de liderança**?

A Tabela n.º 3.2 e o Gráfico n.º 3.1 apresentam a diferença entre os valores das médias aritméticas dos estilos de liderança percecionados pelos indivíduos das subamostras quanto aos escalões etários. Para ter sucesso na função e de uma forma geral, podemos verificar que os indivíduos até aos 39 anos de idade percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo ($\bar{x}$=3,27, S=0,0,91). Os indivíduos com 40 ou mais anos de idade, também, percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo ($\bar{x}$=3,9038, S=0,75). Os indivídos com idades mais elevadas apresentam atitudes e comportamentos participativos com valores mais elevados. Em todas as idades em estudo, o estilo de liderança diretivo apresenta médias aritméticas mais baixas.

Tabela n.º 3.2 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas por escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Escalões etários	Até 39 anos		Mais de 40 anos	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Estilo de liderança diretiva	2,43	0,66	2,35	1,16
Estilo de liderança participativa	3,27	0,91	3,90	0,75
Estilo de liderança por delegação	2,97	0,62	3,21	0,75

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

O Gráfico n.º 3.1 apresenta a diferença entre os valores das médias aritméticas das subamostras quanto aos escalões etários. Os indíviduos com idades mais elevadas apresentam médias aritméticas mais elevadas no estilo de liderança participativo e por delegação, com exceção para o estilo de liderança diretivo. Estes resultados confirmam os estudos de Oshagbemi (2004) em que verificaram que os gestores mais velhos ou com maior experiência no cargo têm a tendência para praticar o estilo de liderança participativo.

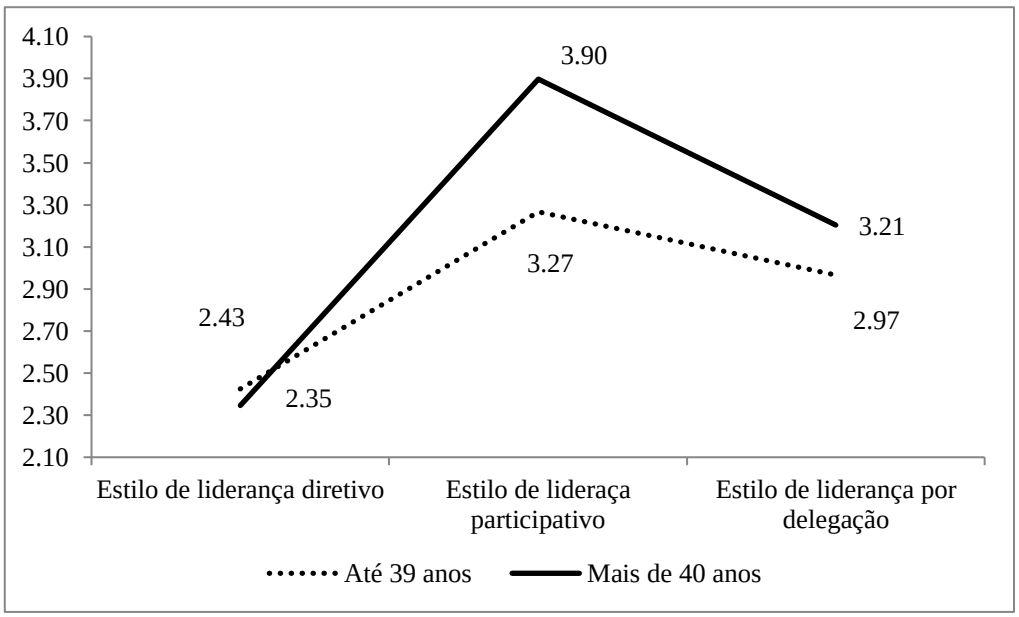

Gráfico n.º 3.1 – Medidas de tendência central dos estilos de liderança por escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Pergunta de investigação n.º 2: **Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto**

aos fatores critério?

A Tabela n.º 3.3 e o Gráfico n.º 3.2 apresentam a diferença entre os valores das médias aritméticas do esforço extraordinário e satisfação percecionado pelos indivíduos dos dois escalões etários em estudo. Os indivíduos com idades até aos 39 anos de idade percecionam que promovam nos membros da equipa mais esforço extraordinário ($\overline{x}$=3,73; S=0,64) do que satisfação ($\overline{x}$=3,48; S=0,78). Os indivíduos com mais de 40 anos de idade percecionam que promovem mais satisfação ($\overline{x}$=3,71; S=0,99) do que esforço extraordinário ($\overline{x}$=3,63; S=0,96). De uma forma geral os indívudos até 39 anos de idade percecionam que promovem níveis de esforço extraordinário e satisfação do que os indivíduos com mais de 40 anos de idade. Os valores do desvio-padrão estão entre 0,64 e 0,99 pelo que se podem considerar excelentes.

Tabela n.º 3.3 – Medidas de tendência central e dispersão dos fatores critério quanto aos escalões etários dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Escalões etários	Até 39 anos		Mais de 40 anos	
	$\overline{x}$	S	$\overline{x}$	S
Esforço extraordinário	3,73	0,64	3,63	0,96
Satisfação	3,48	0,78	3,71	0,99

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

O Gráfico n.º 3.2 apresenta a diferença entre os valores das médias aritméticas do esforço extraordinário e satisfação percecionados pelos indivíduos das subamostras quanto aos escalões etários.

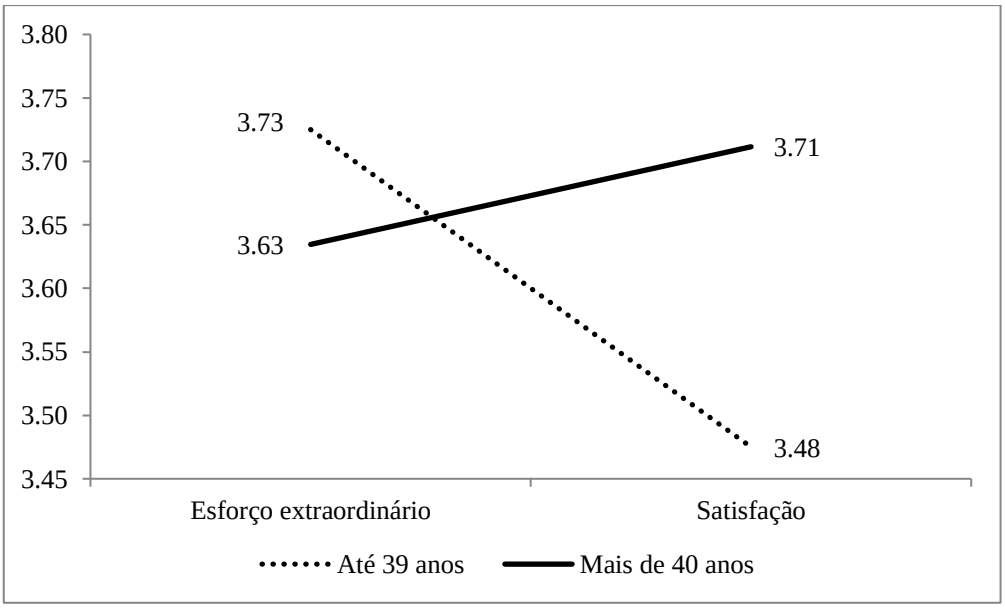

Gráfico n.º 3.2 – Medidas de tendência central dos fatores critérios por escalão etário dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Como ilustra o Gráfico n.º 3.2, os indíviduos com idades menores apresentam médias aritméticas mais elevadas no esforço extraordinário e mais baixas na satisfação. Os indíviduos com idades mais elevadas apresentam médias aritméticas mais elevadas na satisfação e mais baixas no esforço extarordinário. Contudo, os indíviduos com idades mais elevadas percecionam que conseguem obter níveis mais elevados de esforço extraordinário com maior satisfação nos membros das suas equipas.

3.2.2 Caraterização e análise descritiva dos estilos de liderança e fatores critério quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica

Pergunta de investigação n.º 3: **Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os géneros dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos estilos de liderança**?

A Tabela n.º 3.4 e o Gráfico n.º 3.3 apresentam a diferença entre os valores das médias aritméticas percecionado pelos indivíduos das subamostras quanto ao género. Para ter sucesso na função e de uma forma geral, podemos verificar que os indivíduos do género masculino percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo

de liderança participativo ($\bar{x}$=3,89, S=0,72). Os indivíduos do género feminino, também, percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo ($\bar{x}$=3,13, S=0,94), contudo o estilo de liderança por delegação ($\bar{x}$=3,04, S=0,74) apresenta valores de médias aritméticas muito semelhantes. Os indivídos do género masculino apresentam atitudes e comportamentos valores mais elevados em todos os estilos de liderança. O estilo de liderança diretivo apresenta médias aritmécas baixas, quer nos homens, quer nas mulheres. Os resultados alcançados neste estudo confirmam os estudos de Guirado, Navas, Molero, Ferrer e Morales (2012) em que verificaram que os homens na ação de liderança exibiam comportamentos participativos mais elevados do que as mulheres. Por outro lado, e conforme Fiedler (1964) e Gaziel (1998) os valores do estilo de liderança diretivo mostram que os gestores de manutenção da indústria aeronáutica têm consciência que estes comportamentos não são os mais adequados para a promoção do esforço extraordinário e satisfação dos membros da equipa.

Tabela n.º 3.4 – Medidas de tendência central e dispersão dos estilos de liderança quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Género	Masculino		Feminino	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Estilo de liderança diretivo	2,42	1,07	2,31	0,76
Estilo de liderança participativo	3,89	0,72	3,13	0,94
Estilo de liderança por delegação	3,13	0,69	3,04	0,74

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

O Gráfico n.º 3.3 apresenta a diferença entre os valores das médias aritméticas percecionados pelos indivíduos das subamostras quanto ao género. Os indíviduos do género masculino percecionam valores de médias aritméticas mais elevadas em todos os estilos de liderança.

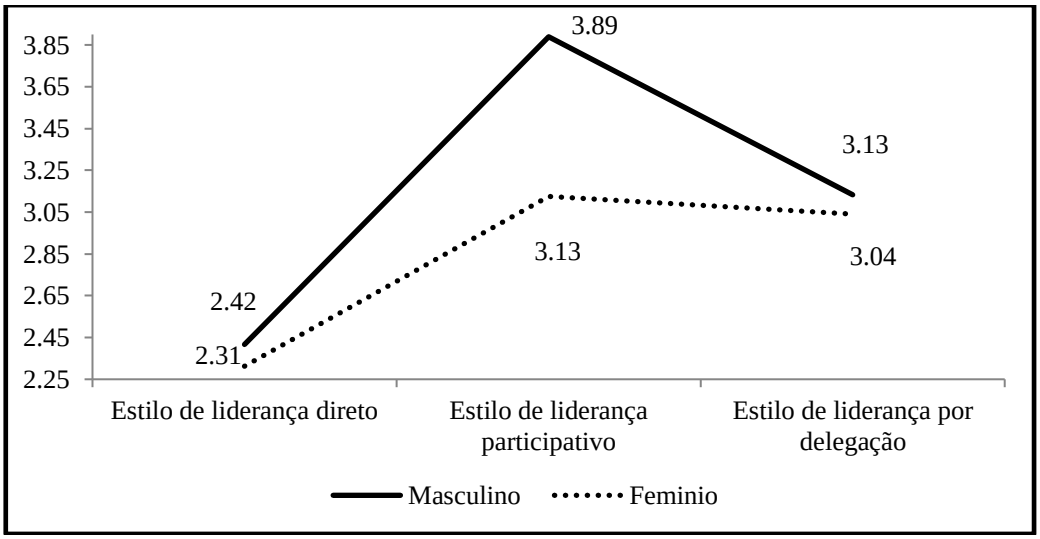

Gráfico n.º 3.3 – Medidas de tendência central dos estilos de liderança por género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Pergunta de investigação n.º 4: **Será que existem diferenças de médias aritméticas entre os géneros dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica quanto aos fatores critério**?

A Tabela n.º 3.5 e o Gráfico n.º 3.4 apresentam a diferença entre os valores das médias aritméticas do esforço extraordinário e satisfação percecionado pelos indivíduos quanto ao género. Os homens percecionam que promovam nos membros da equipa mais esforço extraordinário ($\overline{x}$=3,60; S=0,99) do que satisfação ($\overline{x}$=3,53; S=0,93). As mulheres percecionam que promovem mais esforço extraordinário ($\overline{x}$=3,81; S=0,32) do que satisfação ($\overline{x}$=3,75; S=0,88). De uma forma geral as mulheres percecionam que promovem níveis de esforço extraordinário e satisfação mais elevados do que os homens. Os valores do desvio-padrão estão entre 0,32 e 0,99 pelo que se podem considerar excelentes.

Tabela n.º 3.5 – Medidas de tendência central e dispersão dos fatores critério quanto ao género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Género	Masculino		Feminino	
	$\overline{x}$	S	$\overline{x}$	S
Esforço extraordinário	3,60	0,99	3,81	0,32
Satisfação	3,53	0,93	3,75	0,88

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

O Gráfico n.º 3.4 apresenta a diferença entre os valores das médias aritméticas do esforço extraordinário e satisfação percecionados pelos indivíduos das subamostras quanto ao género. As mulheres apresentam médias aritméticas mais elevadas no esforço extraordinário e satisfação.

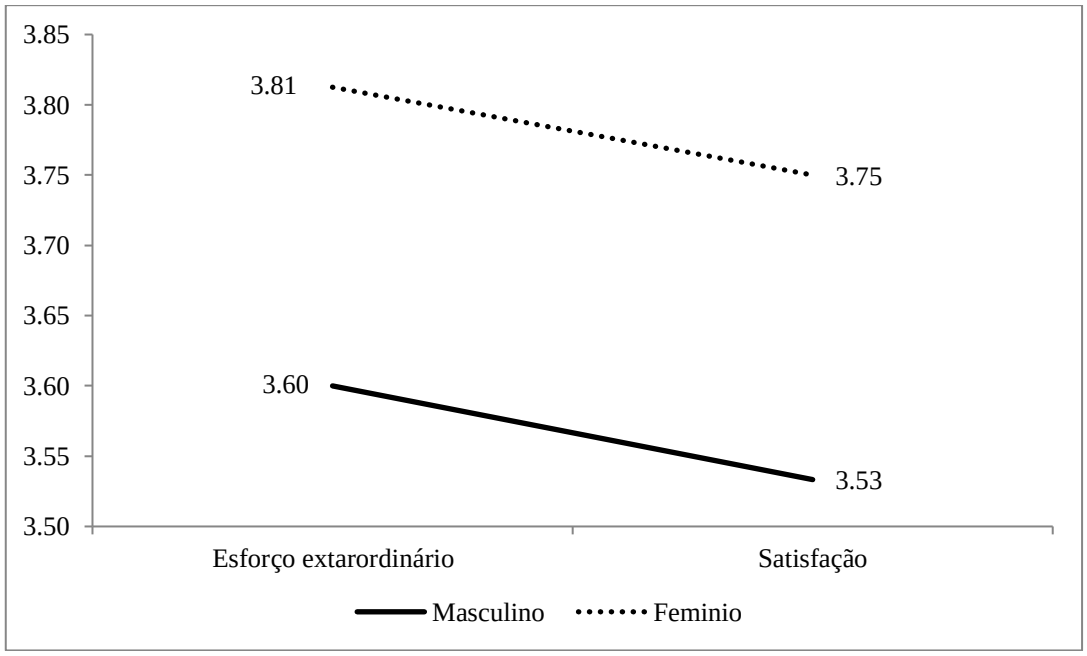

Gráfico n.º 3.4 – Medidas de tendência central dos fatores critérios por género dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

3.3 Correlações de *Pearson* entre as variáveis independentes

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os estilos de liderança – amostra total de acordo com a Tabela nº 3.6. Durante a apresentação ir-se-á afirmar ou infirmar as hipóteses formuladas no capítulo anterior.

Hipótese n.º 1: **Existem correlações signitivas positivas entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica**.

Hipótese n.º 2: **Existem correlações signitivas negativas entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica**.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para p <0,01 entre todos os estilos de liderança. O estilo de liderança direto apresenta um coeficiente negativo de correlação significativamente diferente com o estilo de liderança participativo e por delegação. O estilo de liderança participativo apresenta um coeficiente positivo de correlação significativamente diferente com o estilo de liderança por delegação, em que Rajbhandari (2017) também concluiu que os líderes devem adotar estes dois estilos de liderança para promover *outputs* das organizações, mas que é essencial que tenham a capacidade de flexibilidade para verificar qual é o mais adequado em cada momento.

Tabela n.º 3.6 – Correlações de Pearson entre os estilos de liderança dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

	Estilo de liderança diretivo	Estilo de liderança participativo	Estilo de liderança por delegação
Estilo de liderança diretivo	1	-0,56**	-0,63**
Estilo de liderança participativo	-0,56**	1	0,73**
Estilo de liderança por delegação	-0,63**	0,73**	1

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

Conforme apresentação e análise dos resultados a H1 e a H2 confirmam-se.

Hipótese n.º 3: **Existem correlações significativas positivas entre os estilos de liderança e os fatores critério dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica**.

Hipótese n.º 4: **Existem correlações significativas negativas entre os estilos de liderança e os fatores critério dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica**.

A Tabela n.º 3.7 ilustra os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os estilos de liderança e os fatores critérios (esforço extraordonário e satisfação) – amostra total. Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para p <0,01 e p <0,05 entre todos os estilos de liderança e os fatores critérios, conforme preconizado por Seiler e Pfister (2009) e Vaculik, Prochazka, e Smutny (2014) em que afirmaram que os estilos de liderança que são preditoras da eficácia dos líderes. O estilo de liderança diretivo apresenta um coeficiente de correlação negativa significativamente diferente com o esforço extraordinário e satisfação. Conforme preconizado por Anderson e Martin (1995), o estilo de liderança participativo apresenta um coeficiente positivo de correlação significativamente diferente (p <0,05) com o esforço extraordinário e satisfação. O estilo de liderança por

delegação apresenta os valores mais elevados do coeficiente positivo de correlação significativamente diferente (p <0,01) com o esforço extraordinário e satisfação.

Tabela n.º 3.7 – Correlações de Pearson entre os estilos de liderança e os fatores critérios dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

	Esforço extraordinário	Satisfação
Estilo de liderança diretivo	-0,56**	-0,43*
Estilo de liderança participativo	0,49*	0,49*
Estilo de liderança por delegação	0,54**	0,55**

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com a análise e discussão dos resutados deste estudos, verifica-se que os gestores de manutenção na indústria aeronáutica, de uma forma geral, utilizam os estilos Lideranca participativa e por delegação em que as suas atitudes e comportamentos estão aientados para o aconselhamento com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão (Rouco, 2012).

Conforme apresentação e análise dos resultados a H3 e a H4 confirmam-se.

Conclusões e Recomendações

Dado que no Capítulo 3 as perguntas de investigação e as hipóteses foram confirmadas ou infirmadas, neste capítulo responde-se à pergunta de partida. De seguida, seguem-se as conclusões consideradas mais pertinentes e a identificação das limitações sentidas ao longo do trabalho. Cumulativamente são tecidas algumas recomendações e sugestões para futuras investigações no domínio dos estilos de liderança e fatores critério (esforço extraordinário e satisfação) no contexto da manutenção da indústria aeronáutica.

Após concluir todas as etapas propostas da investigação, a análise e discussão dos resultados, ir-se-á de seguida responder à **Pergunta de partida** que orientou todas as fases deste estudo**: Quais ou qual os estilos de liderança que promovem o esforço extraordinário a a satisfação no contexto da manutenção na indústria aeronáutica**? De acordo com os resultados alcançados nesta investigação pode afirmar-se que o estilo de liderança por delegação é o que mais promove o esforço extraordinário e satisfação.

Após testadas as premissas levantadas nos propósitos específicos identificados na parte empírica e respondidas através das hipóteses formuladas e perguntas de investigação, ir-se-á apresentar uma síntese conclusiva dos resultados mais pertinentes que concorrem para o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação.

Assim e de acordo com os objetivos específicos colocados na Introdução deste trabalho de investigação,

- O estilo de liderança participativo é o mais valorizado pelos gestores/ líderes de manutenção da indústria aeronáutica para obter sucesso;
- Os gestores/ líderes mais jovens percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo e por delegação;

- Os gestores/ líderes com mais idade percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo;
- Os homens gestores/ líderes percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo;
- As mulheres gestores/ líderes percecionam que devem ter atitudes e comportamentos relacionados com o estilo de liderança participativo e por delegação;
- Os homens e as mulheres gestores/ líderes percecionam que para obter sucesso não devem usar atitudes e comportamentos associados ao estilo de liderança diretivo;
- Os gestores/ lídres com idades mais elevadas percecionam que conseguem obter níveis mais elevados de esforço extraordinário com maior satisfação nos membros das suas equipas.

No **campo teórico**, este trabalho de investigação vem confirmar e validar as teorias e modelos sobre os estilos de liderança, nomeadamente que o estilo de liderança participativo é o mais valorizado pelos gestores/ liderança para obter sucesso e que o estilo de liderança por delegação complementa o terceiro.

No **campo prático**, esta investigação vem recomendar que no contexto da manutenção da indústria aeronáutica os gestores/ líderes tenham atitudes e comportamentos orientados para o estilo de liderança por delegação que se descreve como a capacidade para "Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros". O estilo de liderança por delegação tem as seguintes métricas: Convidar os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos; deixar os outros decidirem para realizar as suas tarefas; e deixar os outros tomar decisões.

Em termos de **limitações**, o investigador sentiu dificuldade na obtenção de literatura relacionada com o contexto da manutenção na indústria aeronáutica, o que limitou a confrontação entre os resultados apresentados neste estudo com o de outros autores. A dificuldade em aplicar o questionário face à pandemia COVID-19 e a obtenção de respostas dos técnicos de manutenção da indústria aeronáutica.

Para **investigações futuras**, propõe-se que o estudo seja replicado em multi estudos

de caso nas várias empresas de manutenção da indústria aeronáutica. Dado que o estudo apenas utilizou a auto perceção dos inquiridos e seria pertinente replicar a investigação numa abordagem a 360º. Por outro lado, poder relacionar os estilos de liderança com outros factores critérios, como por exemplo, o comprometimento e a motivação, iria contribuir para a compreensão mais alargada dos estilos de liderança na vida das organizações, e consequentemente no campo teórico e prático desta área do conhecimento.

Bibliografia

Abu Mansor, N. N., Waib, C. M., & Ishak Md Shah, M. A. (2012). The relationship between management style and employees' well-being: A case of non-managerial staffs. *Social and Behavioral Sciences*, 40 (2012), 521-529. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.225.

Abudayyel, O., Fredericks, T.K., Butt, S.E., & Shaar, A. (2006). An investigation of management´s commitment to construction safety. *International Journal of Project Management*, 24(2), 167-174.

Almeida, L.S., & Freira, T. (2017). *Metodologia da investigação em psicologia de educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilibrios Edições.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

Amari, G., Eladwah, R. Rabim, A., & Ahmed, G. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: A systematic review, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22 (3), 250-275.

Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training & Development*, 4(3), 217-234.

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The effects of communication motives, interaction involment, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The effects of communication motives, interaction involment, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.

Araújo, F. J. (2017). *A importância da liderança e sua influência no clima organizacional – um estudo a partir da percepção dos colaboradores de um Instituto Federal brasileiro*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre. Porto: ESE Politécnico do Porto.

Arif, S. (2018). Transformational leadership and organizational performance. *Journal of Management*, 1(3), 59-75.

Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, XIII (1), 1-13.

Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3rd ed.). Menlo (USA): Min Garden.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *Full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. New York: Binghmton.

Balthazard, P.A., Waldman, D., & Warren, J.E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill`s handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3nd ed.). London: The Free Press.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformacional leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-208.

Bass, B.M., Valenzi, E., Farrow, D., & Solomon, R. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60, 720-729.

Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bergue, S.T. (2019). *Gestão de pessoas: Liderança e competência para o setor publico*. Brasília: Enap

Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial Grid III: The key to Leadership excellence.* Houston: Gulf Publishing Co..

Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization, 21*(2), 125-144. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71

Briker, R., Waler, F., & Cole, M.S. (2019). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being. *Personnel Psychology*, 74, 55–76. DOI: 10.1111/peps.12400.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

Brún, A., & McAuliffe, E. (2020). Identifying the context, mechanisms and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory. *BMC Health Services Research*, 20, 261-275, https://doi.org/10.1186/s12913-020-05129-1.

Bryk, A.S., Easton, J.Q., Kerbow, D., Rollow, S.G., & Sebbring, P.A. (1993). *A view from the elementary schools: The state of Chicago school reform*. Chicago: University of Chicago.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caillier, J.G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service mMotivation on citizen ratings of an Agency head's performance.

Public Performance & Management Review, 43, (4), 918–941. https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730919.

Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. Library Management, 27, 289-299.

Catwrite, D., & Zander, A. (1960). Group dynamics: Research and theory. Evanston: Row Peterson.

Chen, S., & Peng, J. (2019). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. International Journal Human Resource Management, 1–24.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). Research methods in education (8th ed.). New York: Taylor & Francis.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. doi:10.2307/2393553.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.

De Hoog, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 687–701. doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.001.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld (2010). Leadership = communication? The relations of leader´s communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., … Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.

Dess, G.G., & Picken, J.C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics, 28*(3), 18–34. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8

Dubrin, A.J. (2001). *Leadership: Research findings, practices and skill* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

DuPree, M. (1989). *Leadership is an art.* New York: Bantam Doubleday Dell Publishers

Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.

Eldor, L. (2017). Looking on the bright side: The positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. *Applied Psychology: An International Review, 66*(2), 233-259. http://dx.doi.org/10.1111/apps.12090.

Elias, M.S. (2013). Effect of gender of the head teachers on the academic success of the school students in Bangladesh. *American Journal of Educational Research*, 1(6), 205–207.

Engelbert, B., & allgreen, L. G. (2016). The origins of task- and people-oriented leadership Styles: Remains from early attachment security and influences during childhood and adolescence. Sage Open, 1–19. DOI: 10.1177/2158244016649012.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, stability over time. Journal of Applied Psychology, 89(2), 293–310. doi:10.1037/0021-9010.89.2.293

Erkutlu, H., 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. Journal of Management, 27 (7), 708–726.

Faria, L., Pina N.S., Stocker, J., Fontes C.A., & Costa, M. (2010). *Conceções pessoais de competência de alunos e eficácia coletiva de escolas: Que contributos para o sucesso no ensino secundário*? Porto: Livpsic/Legis Editora.

Ferreira, J. (2020). Desenvolvimento de competências de liderança em contexto de simulação virtual: Estudo de caso da proteção civil. Dissertação para a obtenção do grau de mestre. Lisboa: Academia Militar.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness, *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Foti, R. J., & Luch, C. H. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 55–66. doi:10.1016/1048-9843(92)90006-2.

Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47 (8), 953–975. doi:10.1177/001872679404700805.

Gaziel, H. (1998). School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education*, 44, 319-333.

Gee, D., Gabard-Durnam, L., Telzer, E., Humphreys, K., Goff, B., Schapio, M., & Tottenham, N. (2014). Maternal buffering of human amygdala-prefrontal circuitry during childhood but not during adolescence. Psychological Science, 25, 2067-2078. doi:10.1177/0956797614550878.

Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5.ed.). São Paulo: Atlas.

Goldstein, H.W., Yusko, K.P., & Nicolopoulos, V. (2001). Exploring black-white subgroup differences of managerial competencies. *Personnel Psychology*, 54(4), 783-807.

Goode, W.J., & Hatt, P.F. (1969). Alguns problemas na análise qualitativa e na análise do caso. In Métodos em pesquisa social (pp. 398-433) (3ª ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.

Greenleaf, R.K., (2018). The power of servant-leadership: Essays. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Guirado, I.C., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates´sex and typ of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113.

Hamphill, J.K., Coons, A.E. (1957). Development of leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19, 669–692.

Haque, A., & Aston, J. (2016). A relationship berween occupational stress and organizational commitment of IT sector´s employees in contrasting economies. *Polish Journal of Management Studies*, 14 (1), 95-105.

Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. Z. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus, 3*(25), 2-7. doi: 10.1186/2193-1801-3-25.

Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Journal of Business and Psychology*, *30*, 235-247. doi: 10.1007/s10869-014-9348

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal, 28*(2), 22-37.

Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2329-2348. doi:10.1080/09585192.2015.1025234 Published

Imran, R. Zaheer, A., & Noreen, U. (2011). Transformational leadership as a predictor of innovation work behavior: Moderated by gender. *World Applied Science Journal*, 14, 750-759.

International Civil Aviation Organization [IACO] (2002). *Human factors guidelines for safety audits manual* (1st ed.). Montreal: ICAO Publications.

International Civil Aviation Organization [ICAO] (2002). ICAO DOC. 9806. *Human Factors Guidelines for Safety Audits Manual*.

Jaime, M.M., Gallo, L. A., & Caraveo, M.E.M. (2012). Mental health integrity of clinical staff at a psychiatric hospital, associated to burn-out and toxic management, *Salud Mental, 35*(4), 297-304.

Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Leadership paradigms and organizational performance: A literature review. *2008 EABR (business) & ETLC (teaching) Conference Proceeding*, 1-11.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.

Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEO's transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.007.

Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avalio, B.J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29, 67-105.

Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.

Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work Stress*, 26 (1), 39–55.

Koopman, P.L., & Wiedsma, A.F.M. (1998). Participative management. In P.J.D. drenth, H. Thoerry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Personnel Psychology. Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.

Kothari, C.R. (2002). *Research methodology: Methods and rechniques*. New Delhi: New Age International.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Jossey-Bass management series.The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations (2nd ed.).* Jossey-Bass.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993), Leadership practices inventory. A self-assessment and analysis, expanded ed.. San Francisco: Jossey-Bass.

Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. London: The guilfor press.

Lee, M.C.C., Idris, M.A., & Delfabbro, P.H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. International. *Journal of Stress Management, 24*(4), 392-415. http://dx.doi.org/10.1037/str0000043.

Levenson, A.R., Van der Stede, W.A., & Cohen, S.G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360-380.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D., (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Leadersh. Quarterly, 19 (2), 161–177.

Liu, J., Tang, W. Chen, G. Lu, Y. feng, C., & Tu, X. (2016). Correlaton and agreement: overview and clarifcaton of competng concepts and measures. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 28 (2), 115-120.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.

McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance.* New Jersey: Prentice Hall.

Mehrad, A., Fernandez-Castro, J., Olmedo, M.P.G. (2020). A systematic review of leadership styles, work engagement and organizational support, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 66-77.

Mendes, E.C.A (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: Estudo de caso dos pilotos de linha aérea*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/10340.

Mintzberg, H. (1998). Covert leaderhip: Notes on managing professional. Boston: *Havard Business Review*.

Mitonga-Monga, J., & Hlongwane, V. (2017). Effects of employees' sense of coherence on leadership style and work engagement. *Journal of Psychology in Africa, 27*(4), 351-355. doi: 10.1080/14330237.2017.1347757.

Moreira, J. (2004). *Questionário: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Nan jundes waras wamy, T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.

Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.

Noftle, E., & Shaver, P. (2006). Attachment dimensions and the big five personality traits: Associations and comparative ability to predict relationship quality. *Journal of Research in Personality, 40*, 179B208.

Northouse, P.G (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

O´Dea, A., & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. The Leadership Quarterly, 5(1), 43–58. doi:10.1016/1048-9843(94)90005-1

Oshagbemi, T. (2004). Age influence on the leadership styles and behavior of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pedraja-Rejas, L., Rodrigues-Ponce, E., & Rodrigues-Ponce, J. (2006). Leadership styles and effectiveness: A study of small firms in Chile. *Interciências*, 31(7), 500-504.

Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: Aleadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Pološki, N. (2003). Femine leadership style – empirical research about primary holders in croatian enterprises. *Economic Review*, 54 (1-2), 38–54.

Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communicationand commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.

Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jerek, S. (2018). Leader traits, transformational leadership and leader effectiveness: A mediation study from the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), 474-501.

Rabiul, M., & Yean, T. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712

Rafferty, A.E., Griffin, M.A., 2004. Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. Leadersh. Q. 15 (3), 329–354.

Rajbhandari, M.M.S. (2017). *Leadership action-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools*. *Sage Open*, 1-13.

Rosenber, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Rewiew*, 154–165.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Rouco, J.C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança* (Tese Doutoramento). Lisboa: Universidade Lusíada.

Rudolph, C., Katz, I.M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32, 101492. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492.

Sagie, A., Zaidman, N., Amicahi-Hamburger, Y., Te´eni, D., & Schwartz, D.G. (2002). An empirical assessement of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303-320.

Sakurai, K. (2020). Changes in the Frequency of Coworker Incivility: Roles of Work Hours, Workplace Sex Ratio, Supervisor Leadership Style, and Incivility. *Japanese Psychological Research*, 1-13. https://doi.org/10.1111/jpr.12305

Sandstrom, J.K., & Reynolds, D.E. (2020). Leading a successful hotel: A look a the general manager´s ability to utilize multiple leadershio styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102399.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145–158. doi:10.1177/1548051808324100.

Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (3), 521-540. doi:10.1037/a0023393.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701.

Seiler, S., & Pfister, A.C. (2009). Why did I do this? Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 41-52.

Sipe, L. J. (2018). Leadership, innovation outputs, and business performance: A mixed methods study of senior managers in the attractions industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19 (4), 440-463, DOI: 10.1080/15256480.2017.1348922.

Smylie, M.A., Lazarus, V., & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instrumental outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 181-191.

Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2019). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2) ,201-213. https://doi.org/10.1002/hrm.21988

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor.

Staw, B. M., & Ross, J. (1980). Commitment in an experimenting society: A study of the attribution of leadership from administrative scenarios. Journal of Applied Psychology, 65(3), 249–260. doi:10.1037/0021-9010.65.3.249.

Steinberg, L. (2011). *You and your adolescent: The essential guide for ages* 10-25. New York: Simon & Schuster.

Sternberg, R.J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press.

Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Strom, D.L., Sears, K.L., & Kelly, K.M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 71-82. http://dx.doi.org/10.1177/1548051813485437.

Subramaniam, A., Othman, R., & Sambasivan, M. (2010). Implicit leadership theory among Malaysian managers: Impact of the leadership expectation gap on leader-member exchange quality. Leadership & Organization Development Journal, 31(4), 351–371. doi: 10.1108/01437731011043366.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*: 162-180.

Tracey, J.B., Hinkin, T.R., (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. Cornell Hotel Res. Administrative Quarterly. 35 (2), 18–24.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias [ULHT] (2021). *Norma para elaboração e apresentação de teses, dissertações e outros trabalhos académicos*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny. P. (2014). Competencies and leadership effectiveness: Wich skills predict effective leadership? In Visnja Brozdanic. *Procceding of the 10th European Conference on Management and Governance*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Van Dierendonck, D., 2011. Servant leadership: a review and synthesis. Journal of Management, 37 (4), 1228–1261.

Vieira, G. B. (2002). *Manual de Liderança Militar*. *Academia Militar,* Estado-Maior do Exército.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership, *American Psychologist*, 62(1), 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.

Vroom, V.H., & Yetton (1973). Leadership and decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 321-335.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, Journal of Management, 34 (1), 89-126. doi 10.1177/0149206307308913.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership, *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22, 599-613.

Yammarino, F.J., & Naughton, T.J. (1992). Individualezed and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17, 398-413.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organization*. England: Pearson Education.

Apêndice A. Inquérito de estilos de liderança e fatores critérios

Este questionário tem como objetivo recolher informação para o desenvolvimento de uma investigação na área da liderança. A investigação é conduzida por um mestrando do Mestrado em Gestão aeronáutica, da Escola de Ciências Económicas e das Organizaçõe, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, e tem como fim último a identificação dos estilos de liderança e como se relacionam com o esforço extraordinário e satisfação no local de trabalho.

As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual dos inquiridos.

Este questionário tem 23 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguidas respostas:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

O preenchimento do questionário não demora mais do que 10 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O investigador

I Parte

Dados Sociodemográficos

1. Qual a sua idade:

_____

2. Género:

☐ Feminino
☐ Masculino

3. Qual a função que exerce:

_____

4. Há quantos anos está na função:

_____

5. Último grau académico:

_____

II Parte

Estilos de liderança (Rouco, 2012)

Para obter sucesso no meu dia-a-dia:

6. Indico a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

7. Convido os outros a participar na tomada de decisão.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

8. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objectivos.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

9. Tomo decisões sem consultar os outros.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

	1	**2**	**3**	**4**	**5**

10. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

11. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

12. Não dou explicação sobre as minhas ações.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver na tomada de decisão.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14. Deixo os outros tomar decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

15. Falo de forma a desencorajar qualquer pergunta.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	

III Parte
Fatores Critérios

Esforço Extraordinário e Satisfação (Rouco, 2012, adaptado de Avolio e Bass, 2004).

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

16. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

17. Os meus colegas manifestam satisfação por trabalhar comigo.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

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

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

19. A satisfação na minha equipa é elevada.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

20. Faço os outros irem além das suas expectativas.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

21. Uso métodos de liderança que satisfazem a minha equipa.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

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

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

23. A forma como me relaciono satisfaz a equipa.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Concluiu o seu questionário! A equipa de Investigação agradece a sua colaboração!