

ELIANA CRISTINA AGOSTINHO MENDES

**A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E
COMUNICAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E ESFORÇO
EXTRAORDINÁRIO: ESTUDO DE CASO DOS PILOTOS
DE LINHA AÉREA**

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

**Co-Orientadora: Professora Doutora Lúcia de Fátima Viveiros Carvalho Silva Amaral
da Piedade**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa
2020**

ELIANA CRISTINA AGOSTINHO MENDES

**A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E
COMUNICAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E ESFORÇO
EXTRAORDINÁRIO: ESTUDO DE CASO DOS PILOTOS
DE LINHA AÉREA**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aeronáutica no Mestrado em Gestão Aeronáutica, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 02 de julho de 2020, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 162/2020, de 04 de junho de 2020, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Idalino André Rodrigues Nascimento Magrinho

Arguente: Professor Doutor Rui Gonçalves

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2020

Epígrafe

Não há só um método para estudar as coisas.

Aristóteles.

Dedicatória

Esta Dissertação é dedicada à minha Família: aos meus Pais, à minha Filha, ao meu Marido, aos meus Sogros.

Agradecimentos

Um especial agradecimento à Administração da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, na pessoa do Senhor Professor Doutor Manuel Damásio.

Ao Senhor Presidente da Associação Portuguesa de Pilotos de Linha Aérea, Comandante Miguel Silveira por permitir a realização do questionário aos associados, pela transmissão de conhecimentos, brainstorming e motivação.

A todos os Docentes que fizeram comigo este caminho:

- À Direção do Mestrado em Gestão Aeronáutica, Senhor Professor Doutor André Magrinho pelo apoio;
- Ao Professor Doutor Carlos Rouco, meu orientador, pela experiência, conhecimentos, motivação e incentivo profissional e pessoal;
- À Professora Doutora Lúcia Piedade, minha co-orientadora, pela transmissão de conhecimentos e incentivo;

Aos meus Pais, pela transmissão de valores e pelo apoio incondicional.

Aos meus Sogros e restante família pela amizade.

À Alexandra Fernandes e Joana Ribeiro amigas do coração, pelo apoio, motivação, leituras, e pelos momentos passados ao longo da nossa formação.

À Cidalina Soares e à Manuela Gomes pela amizade e pelo companheirismo.

Muito obrigada. Um Grande Bem-Haja!

Resumo

Nas últimas décadas as transformações preconizadas na aviação comercial seja no que respeita ao nível tecnológico ou no crescimento do transporte aéreo provocaram mudanças significativas na relação entre os que exercem funções de direção e os seus colaboradores. Assim, este estudo tem como objetivo identificar qual ou quais os estilos de liderança e de comunicação que um líder deve exercer para satisfazer e levar a um esforço extraordinário dos membros da sua equipa, nomeadamente, quando se trata de equipas sujeitas a elevados níveis de stress como é o caso dos pilotos de linha aérea.

Para materializar o objetivo deste estudo utilizou-se o método quantitativo através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas a uma amostra de 105 Pilotos de linha aérea membros da Associação dos Pilotos Portugueses de Linha Aérea. Dos resultados conclui-se que o estilo de liderança participativo e o estilo de comunicação assertivo apresentam-se para as várias variáveis independentes (escalões etários, género, grau académico e situação profissional) como os mais utilizados pelos Comandantes/Pilotos de linha Aérea sendo valorizado pelos restantes membros da equipa assemelhando-se ao interpretado por outros investigadores.

Por outro lado, pela interpretação dos nossos dados percebemos ainda que não existem diferenças significativas na forma como os pilotos dos diferentes escalões etários, género, grau académico e situação profissional praticam os estilos de liderança e comunicação. Dos resultados conclui-se ainda que os Comandantes/Pilotos de linha Aérea percebem que o estilo de liderança participativo e o estilo de comunicação assertivo são os que mais contribuem para promover o esforço extraordinário e satisfação dos membros das suas equipas.

Palavras-Chave: Pilotos de linha aérea; estilos de liderança; estilos de comunicação, esforço extraordinário e satisfação.

Abstract

In recent decades the transformations recommended in commercial aviation have been with regard to technological level or the growth of air transport have led to significant changes in the relationship between those who perform management functions and their employees. Thus, this study aims to identify which or what styles of leadership and communication a leader must exercise to satisfy and lead to an extraordinary effort of members of his team, namely when it comes to teams subject to high levels of stress such as airline pilots.

To materialize the objective of this study, the quantitative method was used by applying a questionnaire with questions closed to a sample of 105 Airline pilots members of the Association of Portuguese Airline Pilots. The results conclude that the participatory leadership style presents for the various independent variables (age, gender, academic degree and professional situation) as the most used by Commanders/Airline Pilots being valued by the other team members resembling that interpreted by other researchers.

On the other hand, from our data we also realize that there are no significant differences in the way pilots of different age groups, gender, academic degree and professional situation practice leadership and communication styles. We also realize that there are no significant differences in the way pilots of different age groups, gender, academic degree and professional situation practice communication styles, and the most valued is the assertive style.

In short, participatory leadership style and assertive communication style are understood by airline pilots as the ones who contribute the most to promoting the extraordinary effort and satisfaction of team members.

Keywords: Airline pilots; leadership styles; communication styles, extraordinary effort and satisfaction

Abreviaturas e Símbolos

CRM	<i>Crew Resource Management.</i>
EASA	<i>European Union Aviation Safety Agency/ Agência Europeia de Segurança na Aviação.</i>
FOQA	Sistema de Garantia de Qualidade de Operações de Voo.
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization/ Organização Internacional da Aviação Civil.</i>
LOFT	Treino de voo orientado em linha
LOSA	Auditorias de Segurança Operacional da Linha
OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico
n	Frequência absoluta
$\bar{x}$	Média aritmética (medida de tendência central)
S	Desvio padrão (medida de dispersão)
PIC	Piloto Comandant (<i>pilot-in-command</i>)

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I - Estilos de Liderança	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Conceito de liderança	10
1.3 Perspetiva histórica – teorias da liderança	16
1.3.1 Teoria dos traços (<i>The Great Man</i>).....	18
1.3.2 Teoria comportamental	20
1.3.3 Teoria contingencial.....	22
1.3.4 Teoria transacional.....	24
1.3.5 Teoria transformacional	25
1.3.6 Teoria da liderança ética.....	26
1.3.7 Teoria da liderança autêntica	27
1.4 Quadro teórico dos estilos de liderança.....	28
1.4.1 Modelos de estilos de liderança – contributos para o estudo de caso	33
1.5 Síntese	51
Capítulo II - Estilos de Comunicação	52
2.1 Introdução.....	52
2.2 Conceito de comunicação	52
2.2.1 Componentes e tipos de comunicação.....	55
2.3 Perspetiva histórica – teorias da comunicação	57
2.3.1 Teoria da agulha hipodérmica da comunicação.....	59
2.3.2 Teorias da persuasão.....	60
2.3.3 Teoria do agendamento	62
2.3.4 Teoria funcionalista.....	63

2.3.5 Teoria crítica	65
2.3.6 Teoria culturológica	65
2.3.7 Teoria do gatekeeper.....	66
2.3.8 Teoria do <i>newsmaking</i>	67
2.4 Comunicação e influência.....	68
2.5 Estilos de comunicação – quadro teórico de referência	69
2.6 Modelos e estilos de comunicação	72
2.6.1 Modelos de comunicação de base linear.....	73
2.6.2 Modelos de comunicação de base cibernética	74
2.6.3 Modelos de comunicação de massa	76
2.6.3.1 Modelo geral de comunicação de Gerbner	76
2.6.3.2 Modelo de comunicação de massas de Schramm	77
2.6.3.3 Modelo de comunicação de massas de Maletzke	77
2.6.4 Modelos de comunicação sociocultural	78
2.7 Estilos de Comunicação – Contributos para o estudo de caso	78
2.8 O <i>Crew Resource Management</i> e a sua importância na liderança e comunicação	81
2.9 A satisfação e o esforço extraordinário a sua importância na liderança e comunicação.....	85
2.10 Modelo conceptual tendo por base os conhecimentos adquiridos	87
CAPÍTULO III - Metodologia e Procedimentos do Estudo de caso	89
3.1 Introdução.....	89
3.2 Metodologia do estudo de caso	90
3.3 Objetivos do caso de estudo	90
3.4 Enumeração das questões de investigação	91
3.5 Desenvolvimento do questionário	95
3.6 Caracterização dos instrumentos de recolha de dados	95
3.7 Caracterização da população	98
3.7.1 Caracterização da amostra	99
3.8 Programas informáticos e estatísticos utilizados na recolha de dados.....	102
Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	104
4.1 Introdução.....	104
4.2 Estatística descritiva das variáveis dependentes	104

4.2.1 Amostra (n=105)	105
4.2.2 Sub-Amostra por escalões etários (n=105)	106
4.2.3 Sub-Amostra por género (n=105)	108
4.2.4 Sub-Amostra por grau académico (n=105)	110
4.2.5 Sub-Amostra por situação profissional (n=105).....	111
4.3 Comparações múltiplas de médias entre as subamostras sociodemográficas ...	113
4.3.1 Comparações entre as subamostras sociodemográficas por escalões etários	113
4.3.2 Comparações entre as subamostras sociodemográficas por grau académico.	114
4.4.1 Correlações e regressões lineares múltiplas entre os estilos de liderança e o esforço extraordinário e satisfação.....	115
4.4.2 Correlações e regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e o esforço extraordinário e a satisfação.....	119
4.4 Resumo e discussão dos resultados da investigação	124
Conclusões, limitações e estudos futuros	127
Bibliografia.....	132
Apêndice A – Modelo Metodológico da Investigação	152
Apêndice B – Carta de Apresentação e Solicitação Divulgação do Questionário	153
Apêndice C – Questionário	154
Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes	160

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.....	4
Quadro n.º 2 - Estrutura geral do trabalho de investigação.....	9
Quadro n.º 3 - Algumas definições de liderança e de líder.....	14
Quadro n.º 4 - Contextualização das abordagens de liderança.....	17
Quadro n.º 5 - Estilos de liderança de Lewin, Lippitt e White.....	29
Quadro n.º 6 - Sistemas de liderança de Likert.....	31
Quadro n.º 7 – Resumo comparativo de alguns dos estudos dos estilos de liderança e dos componentes sobre o efeito dos estilos de liderança.	40
Quadro n.º 8 - Contextualização das abordagens da comunicação.....	58
Quadro n.º 9 - Vários estudos sobre o conceito de gatekeeping.	67
Quadro n.º 10 – Características dos estilos de comunicação.	71
Quadro n.º 11 - Resumo comparativo dos vários estudos sobre os estilos de comunicação.	80
Quadro n.º 12 – Constituição do inquérito por questionário.	96
Quadro n.º 13 - Composição dos estilos de comunicação	97
Quadro n.º 14 - Composição dos fatores critério, respetivos itens e Alpha de Cronbach.	98
Quadro n.º 15 - Percentagem de indivíduos por escalões etários.	100
Quadro n.º 16 - Percentagem de indivíduos por género.	100
Quadro n.º 17 - Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.....	101
Quadro n.º 18 - Percentagem de indivíduos que se encontram no ativo.....	101
Quadro n.º 19 - Percentagem de indivíduos por categoria profissional.	101
Quadro n.º 20 - Resultados médios atribuídos aos estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério (n=105).	105
Quadro n.º 21 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação e fatores critério (n=105).	107

Quadro n.º 22 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme o género (n=105).....	109
Quadro n.º 23 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme o grau académico (n=105).....	110
Quadro n.º 24 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme a situação profissional (n=105).	112
Quadro n.º 25 - Correlações de Pearson entre os estilos de liderança e o esforço extraordinário e a satisfação.....	115
Quadro n.º 26 - Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.	116
Quadro n.º 27 - ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.	117
Quadro n.º 28 - Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.	117
Quadro n.º 29 - Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01	118
Quadro n.º 30 - ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.	118
Quadro n.º 31 - Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.	119
Quadro n.º 32 - Correlações de Pearson entre os estilos de comunicação e o esforço extraordinário e a satisfação.....	120
Quadro n.º 33 - Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01	121
Quadro n.º 34 - ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01.	121
Quadro n.º 35 - Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01.	122
Quadro n.º 36 - Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01.	122
Quadro n.º 37 - ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01	123

Quadro n.º 38 - Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo $p\text{-value} < 0,01$.	123
Quadro n.º 39 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto aos escalões etários.	160
Quadro n.º 40 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto aos escalões etários.	161
Quadro n.º 41- Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e estilos de liderança (n=105).	164
Quadro n.º 42 - Teste de Kruskal –Wallis nos escalões etários e estilos de comunicação (n=105).	164
Quadro n.º 43 - Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao género.	165
Quadro n.º 44 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao género.	166
Quadro n.º 45 - Testes de Kolmogorov- Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao grau académico.	167
Quadro n.º 46 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao grau académico.	169
Quadro n.º 48 - Testes de Kruskal-Wallis no grau académico e estilos de comunicação (n=105).	171
Quadro n.º 49 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto à situação profissional.	172
Quadro n.º 50 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores crtério nas subamostras quanto à situação profissional.	172

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo conceptual e relação entre as variáveis.	6
Figura n.º 2 - Modelo da grelha de gestão gerencial.	21
Figura n.º 3 – Elementos da comunicação.....	56
Figura n.º 4 - Fórmula de Lasswel do processo de comunicação.....	73
Figura n.º 5 – Modelo da Teoria Matemática da Comunicação.....	74
Figura n.º 6 – Perspetiva da comunicação segundo Wilbur Schramm.	75
Figura n.º 7 - Modelo conceptual e relação entre as variáveis.	88
Figura n.º 8 - Etapas do procedimento científico	94

Introdução

A presente dissertação encontra-se enquadrada na estrutura curricular do Mestrado em Gestão Aeronáutica e está subordinada ao título: “A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de Caso dos Pilotos de Linha Aérea”.

A experiência profissional no âmbito da coordenação administrativa e pedagógica da formação de profissionais de aeronáutica, nomeadamente, de pilotos de linha aérea, levaram-me a considerar os efeitos que a liderança e a comunicação têm nesta profissão e a desejar aferir qual a relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário dos pilotos de linha aérea e restantes membros da equipa. Por outro lado, considerando que nas últimas décadas as grandes transformações preconizadas na aviação ao nível tecnológico e no crescimento do transporte aéreo provocaram impactos na relação entre os que exercem funções de direção e chefia e os colaboradores, que de uma forma geral, têm níveis de necessidades e expectativas mais elevados observamos que esta indústria, tal como outras, deverá valorizar o impacto dos estilos de liderança e dos estilos de comunicação dos seus líderes para a promoção da satisfação e do esforço extraordinário dos colaboradores com o propósito de daí retirar mais valias.

Os estilos de liderança podem ser entendidos como a forma de atuar de um líder junto da sua equipa, particularmente nas estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os mesmos. Por sua vez, a comunicação consiste na troca de informações entre duas ou mais pessoas e deverá ser clara e assertiva para não gerar situações de erro ou conflito que possam não conduzir aos objetivos desejados.

A literatura é vasta no que ao conceito de liderança diz respeito, coexistindo várias definições, e abordagens. No entanto, é quase consensual que o tema tem evoluído face à necessidade das organizações estarem constantemente em mutação (Taiwo, 2013).

Verificamos que ao longo dos anos a temática dos estilos de liderança tem apaixonado investigadores de várias áreas do conhecimento tendo inclusive sido aplicada em diversos

contextos. Abasilim, Gbervbie e Osibanjo (2019) debruçaram-se sobre a sua aplicabilidade no contexto empresarial, Sayadi (2016) e Samad (2015) analisaram o ambiente escolar (secundário e universitário), Rouco, Sousa, Dias, Nogueira e Carvalho (2015) observaram a vertente militar e, Mosadeghrad e Ferdosi (2013) refletiram sob a perspetiva hospitalar. Na aviação, o tema da liderança e da comunicação tem tido uma atenção especial e cuidada, tendo sido reforçado com a introdução do conceito de *Crew Resource Management* (CRM), que pode ser entendido como a aplicação de conhecimentos e habilidades de fatores humanos para a condução de operações de voo, com o objetivo de usar eficientemente todos os recursos disponíveis (equipamentos, sistemas e pessoas) tendo em vista a eficiência das operações de voo. O CRM combina as habilidades individuais e o conhecimento de fatores humanos com uma coordenação eficaz da tripulação através do qual se desenvolve e mantém as competências essenciais de uma equipa, sendo a liderança e comunicação - duas das suas dimensões (Inan, 2018).

De uma forma geral, vários têm sido os autores a investigar esta dimensão comportamental em diferentes conjecturas, no entanto, a investigação dentro da área de aeronáutica ainda é reduzida no que respeita à percepção individual do tema da liderança e comunicação, pois a grande maioria da investigação abrange os comportamentos em grupo e não o que é relativo ao indivíduo, pelo que, considerámos indispensável investigar os estilos de liderança e a comunicação dos pilotos de linha aérea para compreender e mensurar quais os estilos de liderança e de comunicação mais utilizados para aumentar a satisfação e o esforço extraordinário dos membros da equipa mediante as atitudes da chefia.

No que concerne a esta carreira profissional, o ambiente de elevado *stress* e dinamismo interno e externo exige que uma das “*essential skills*” dos pilotos seja a liderança e a capacidade de comunicação, nomeadamente, quando exercem este tipo de atividade no cockpit de um avião. Na aviação quando a consequência dos erros é catastrófico existe um interesse nacional e internacional dos meios de comunicação e toda a indústria sofre com a publicidade negativa de tal acontecimento. Pelo que, a liderança e a comunicação são fatores primordiais para que se procure fazer o melhor uso de todos os recursos disponíveis (equipamentos, procedimentos e pessoas), a fim de promover a segurança e a eficiência do voo. Atendendo ao exposto, a realização deste trabalho de investigação teve em consideração os seguintes aspectos:

- Pretende contribuir para uma área de atividade em que a segurança é prioritária e o erro humano deve ser mínimo;
- Pretende promover o fator humano em ambiente organizacional;
- Pretende difundir a área de atividade em que os pilotos de linha aérea atuam e que deve primar pelo espírito de equipa e confiança prioritárias;
- Pretende compreender de forma aprofundada os comportamentos de liderança e de comunicação dos pilotos de linha aérea, no sentido de possibilitar a introdução de melhores práticas nos módulos formativos.

Considerando este contexto e tendo por base a ideia principal de que a liderança e a comunicação são fatores essenciais na formação e profissionalização de pilotos de linha aérea percorremos o caminho que nos leva à problemática em causa e formulámos a título pósterio a questão de partida que irá orientar este estudo: **Qual a relação entre os estilos de liderança e de comunicação dos pilotos de linha aérea com a satisfação e o esforço extraordinário dos membros da equipa?**

Introduzida a pergunta de partida, que nos situa no objetivo geral do trabalho de investigação, definiram-se as seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1: **Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 2: **Qual o estilo de comunicação mais praticado pelos pilotos de linha aérea?**

Pergunta derivada 3: **O estilo de liderança altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 4: **O estilo de comunicação altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 5: **O estilo de liderança altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 6: **O estilo de comunicação altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 7: **O estilo de liderança altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 8: **O estilo de comunicação altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?**

Pergunta derivada 9: O estilo de liderança altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

Pergunta derivada 10: O estilo de comunicação altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

Pergunta derivada 11: Qual o estilo de liderança e comunicação que mais satisfaz e motiva os Pilotos de Linha Aérea?

Partindo da indagação específica identificada, definiu-se como objetivo geral (OG) a compreensão da relação dos estilos de liderança e comunicação dos pilotos de linha aérea, assim como, a sua influência no esforço extraordinário e satisfação com o intuito, de contribuir para a melhoria das competências nesta área. A partir deste grande objetivo, ilustra-se no Quadro n.º 1 os cinco objetivos específicos (OE) da investigação e que orientaram a recolha e tratamento de dados:

Quadro n.º 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.

OG	Compreender a relação dos estilos de liderança e comunicação dos pilotos de linha aérea, assim como, a sua influência na satisfação e no esforço extraordinário, identificando as capacidades de liderança dos mesmos, no intuito, de contribuir para a introdução de melhores práticas formativas.
OE¹	Dissecar quais os estilos de liderança praticados pelos Pilotos de Linha Aérea.
OE²	Observar quais os estilos de comunicação praticados pelos Pilotos de Linha Aérea.
OE³	Avaliar as competências de liderança e comunicação dos Pilotos de Linha Aérea.
OE⁴	Relacionar a liderança e a comunicação com a motivação e esforço extraordinário praticado pelos Pilotos de Linha Aérea.

OE⁵	Contribuir para a segurança da aviação civil auxiliando todos os <i>stakeholders</i> a terem um melhor entendimento destes conceitos com vista a possibilitar a introdução de melhores práticas formativas.
-----------------------	---

Fonte: Elaboração própria.

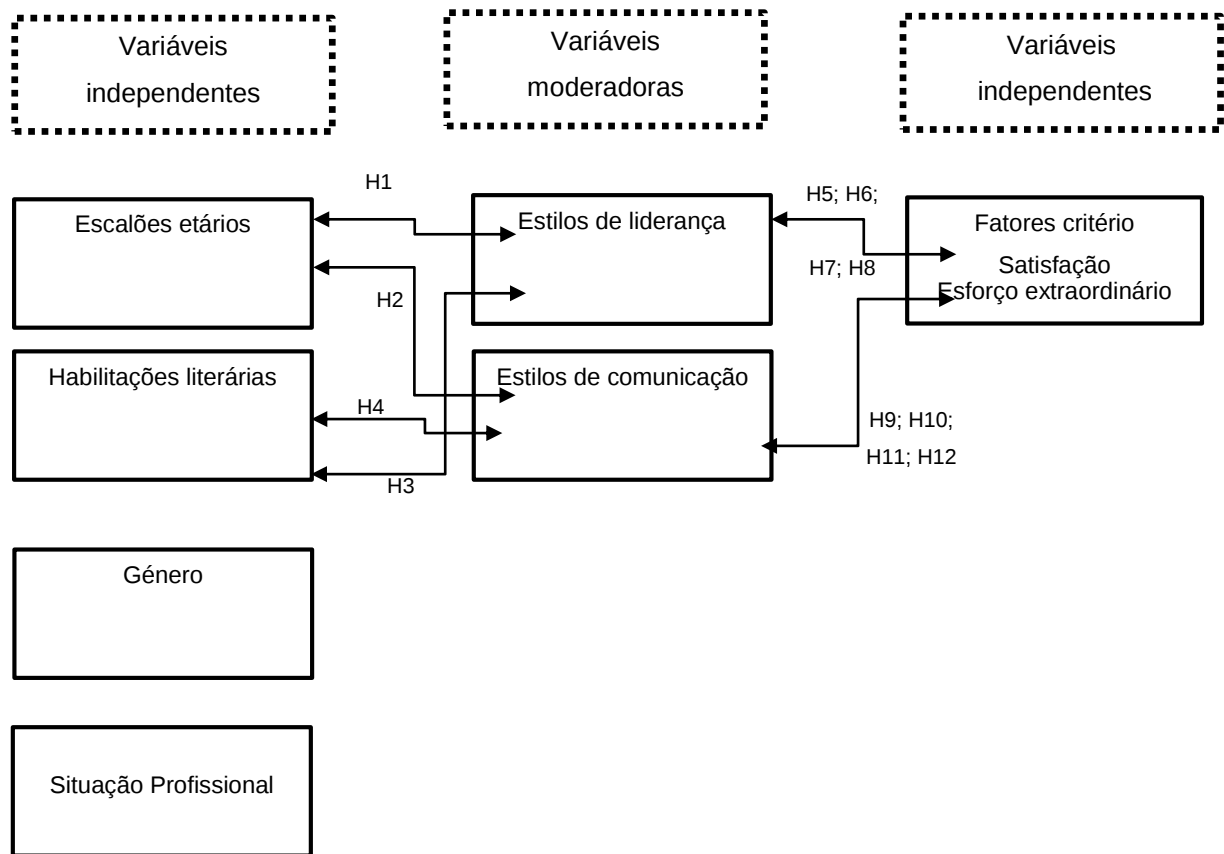
No que respeita à metodologia e instrumentos, optou-se pelo método quantitativo utilizado por Good e Hatt (1996) cuja abordagem se refere à utilização de técnicas estatísticas e ainda, à aplicação da matemática à sociologia. Morgan (2007) caracterizou este método como uma relação entre teorias ou dados objetivos e a possibilidade de inferência dos dados. Kumar (2011) define o método quantitativo como aquele que pretende mensurar a variação de um determinado fenómeno, situação ou problema.

Para Creswell (2009) os investigadores formulam perguntas de investigação ou hipóteses que podem ser verificadas através do método quantitativo, no qual se constituem variáveis relacionadas que são categorizadas (independentes e dependentes) em grupos para comparação. Ainda, segundo o mesmo autor muitos investigadores optam por formular hipóteses, mas que na sua opinião a utilização de perguntas de investigação para estudos em novo contexto é o método mais adequado.

Neste contexto, foi através do método de análise documental que formulámos o desenvolvimento de hipóteses (suposições) para seguir uma abordagem de investigação hipotético-dedutiva (Quivy, 2003; Quivy & Campenhoud, 2008; Sarmento, 2013).

No âmbito desta investigação foram consideradas seis hipóteses teóricas que carecem ser testadas empiricamente. A Figura n.º 1 ilustra a relação entre as variáveis para o estudo da componente prática, no qual Quivy (2003) afirmou que ao “construir um modelo, designam-se os resultados esperados a partir das hipóteses, isto é, os resultados que seria necessário obter para que o modelo e as suas hipóteses fossem confirmados” (p. 262). Para Diógenes (2005) o método é um “procedimento, ou conjunto de procedimentos que serve de instrumento para alcançar os fins da investigação, enquanto as técnicas, são meios auxiliares que concorrem para subsidiarem os métodos para alcançar os seus objetivos específicos” (p. 3), assim na continuação da descrição da estratégia da investigação para verificar as hipóteses aplicou-se um questionário com perguntas fechadas como método de recolha de dados.

Figura n.º 1 - Modelo conceptual e relação entre as variáveis.



Fonte: Elaboração própria.

Na presente investigação pretende-se avaliar nos pilotos de linha aérea comercial, as suas perceções quanto às atitudes e comportamentos associados aos estilos de liderança, à satisfação e esforço extraordinário que estes provocam na equipa.

Por sua vez, as referências bibliográficas estão de acordo com o referencial da *American Psychological Association* (2017), e com o Despacho n.º 30/2014 de 07 de julho de 2014 da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Normas para a elaboração e apresentação de teses de doutoramento (aplicáveis às dissertações, trabalhos de projeto e relatório de estágio de mestrado).

O presente trabalho de investigação desenvolve-se em cinco fases patentes no Apêndice A – Modelo epistemológico da investigação. A 1ª fase, exploratória, contempla a formulação e justificação do problema de investigação, no qual foi efetuado o levantamento

das dimensões críticas da liderança e da comunicação e respetiva contextualização da temática. Para encetar este estudo recorreu-se à análise documental de que resultou a construção do modelo conceptual da investigação. A 2ª fase, conceptual, observaram-se os vários conceitos relativos às teorias e principais críticas dos estilos de liderança e às abordagens teóricas da comunicação e respetivos contrastes. A 3ª etapa compreende a fase metodológica, de estudo de caso que incidiu sobre a construção e validação de um questionário a ser aplicado aos pilotos de linha aérea da Associação dos Pilotos Portugueses de Linha Aérea (APPLA). A 4ª fase (empírica) caracterizou-se pela aplicação do questionário onde se procedeu à recolha dos resultados obtidos utilizando o método de análise de dados *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)*. Por fim, na fase conclusiva, efetuou-se a análise e interpretação dos resultados obtidos para validação ou refutação das hipóteses iniciais. Nesta fase serão também apresentadas recomendações para investigações futuras nesta área de investigação.

Em termos gerais este trabalho académico encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Introdução, a qual inclui a justificação da importância do tema, fundamentando o objeto e os objetivos de investigação, assim como, a definição da problemática à qual se pretende dar resposta. Para além do indicado, abarca as hipóteses de investigação e o esquema estrutural do trabalho. De seguida, prosseguimos para o enquadramento teórico da tese, estando o mesmo demarcado por dois conceitos principais – a Liderança e a Comunicação dando início ao primeiro capítulo e segundo capítulo respetivamente.
- Primeiro Capítulo apresenta-se a revisão do estado da arte no que respeita à Liderança. Na mesma são exibidas as conceções teóricas de enquadramento ao estudo da liderança, desde a abordagem da teoria dos traços à teoria da liderança autêntica, com o objetivo de conhecer as publicações existentes sobre o tema e os aspetos abordados por estes investigadores, assim como, identificar as lacunas existentes.
- Segundo Capítulo debruçamo-nos sobre a revisão de literatura no que respeita à comunicação efetuando o mesmo levantamento que no capítulo anterior. Estes dois capítulos tiveram por base o levantamento bibliográfico relevante para a temática. Entre livros clássicos e modernos, teses de doutoramento e de

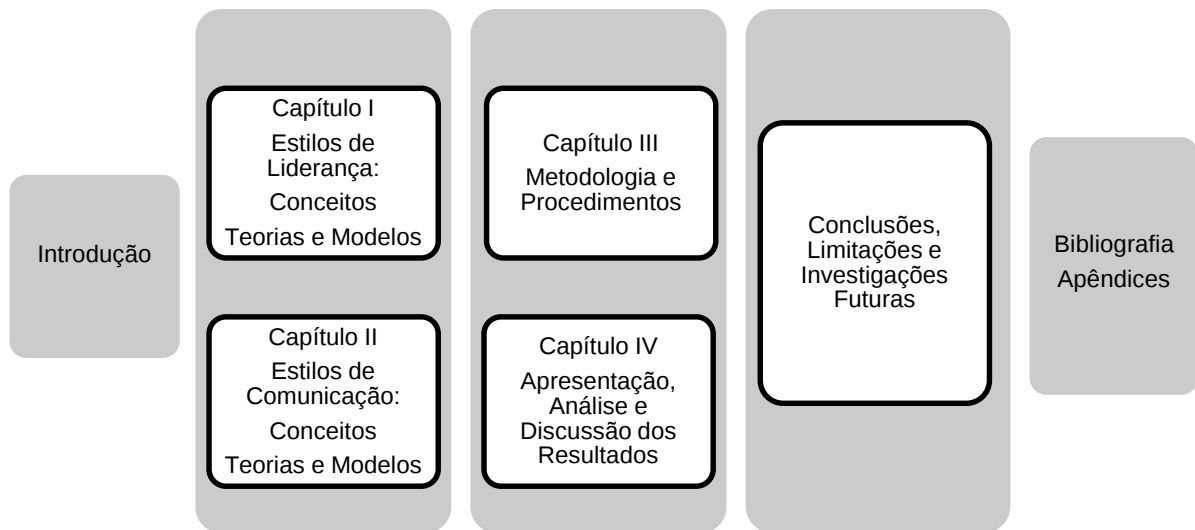
mestrado, artigos científicos e papers (publicados em revistas científicas e revistas técnicas) a temática foi esmiuçada para compreender a fundo a questão.

- Terceiro Capítulo apresenta-se o desenho metodológico da investigação, concretamente, o tipo de estudo desenvolvido, as variáveis em estudo, as hipóteses formuladas, a caracterização da população alvo e dos instrumentos de recolha de dados.
- Quarto Capítulo analisa-se os dados e interpreta-se os resultados de investigação que ditam a validação ou refutação das hipóteses. Neste caso de estudo, foi aplicado o questionário dos estilos de liderança de Rouco (2012) e quanto ao esforço extraordinário e satisfação dos colaboradores utilizou-se o questionário de Avolio e Bass (2004) já validado por Rouco (2012). Ao questionário foram acrescentadas outras premissas que auxiliaram o estudo, em concreto, as variáveis sociodemográficas, académicas e profissionais.

Por fim, a dissertação culmina com os principais resultados do estudo, identificando as suas limitações e o contributo para o enriquecimento científico.

Na parte pós-textual da dissertação encontramos a bibliografia, apêndices e anexos. O Quadro n.º 2 destaca as seções em que se encontra dividido o trabalho:

Quadro n.º 2 - Estrutura geral do trabalho de investigação.



Fonte: Elaboração própria.

Capítulo I - Estilos de Liderança

1.1 Introdução

Num mundo globalizado e em constante mutação os recursos humanos tendem a ver o seu desenvolvimento profissional e sucesso enquadrados no seio de uma organização. Ainda que as organizações difiram nos seus objetivos, são semelhantes quando se trata de alcançar os resultados com eficácia. Para isso, necessitam desenvolver mecanismos para alcançar seus objetivos, que dependem diretamente do comprometimento dos colaboradores. Dessa forma, as organizações devem alocar os seus Recursos Humanos para que os mesmos estejam satisfeitos tendo em consideração que colaboradores motivados lidam melhor com o trabalho, aumentando assim as possibilidades de obter os resultados desejados e manter um ambiente de trabalho agradável (Osabiya, 2015). É nesta perspetiva que enquadrámos o primeiro grande conceito do estudo – a liderança.

1.2 Conceito de liderança

Embora a definição do seu conceito seja complexa, a liderança adquire cada vez mais uma maior importância dado que representa uma influência sobre os colaboradores para terem níveis mais elevados de desempenho e satisfação surgindo desde o contexto empresarial ao contexto político (Taiwo, 2013).

Para Yukl e Fleet (1992) o uso da liderança assume considerável importância na medida em que é necessária para moldar os objetivos, coordenar os esforços, motivar os colaboradores e monitorar o seu desempenho, ou seja, assume um carácter prioritário no seio das organizações atuais.

Não sendo consensual no que respeita à definição do conceito, vários autores entendem a liderança como um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos colaboradores e um esforço para alcançar as metas da organização (Bamigboye, 2000; Bunmi, 2007; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Uma liderança adequada permite que o capital humano das organizações se sinta motivado e envolvido, e desta forma, assuma o compromisso e envolvimento no seio da organização contribuindo para que esta atinja a sua missão, objetivos e metas (Yasir, Rabia, Irshad, Mohamad, & Khan, 2016). Para o efeito, o líder tem um papel preponderante, dado que, é através deste que a influência é exercida, e servirá igualmente de inspiração e motivação a todos os que com ele tiverem contato. Por outro lado, o líder é responsável pela comunicação organizacional, tanto internamente, como externamente, pelo que é de extrema importância que adote boas práticas de gestão, uma esforços e promova a cooperação e o espírito de equipa.

De acordo com Flin (2003) e Guldenmund (2000) os ambientes de alto risco são propícios para que a liderança desempenhe um papel no estabelecimento, promoção e manutenção de uma boa cultura de segurança. Assim, é importante que todas as organizações entendam o papel da liderança e que identifiquem os estilos de liderança mais eficazes para os seus negócios. O papel da liderança e do estilo de liderança pode ser ainda mais significativo em empresas de alta tecnologia devido ao meio envolvente dos seus negócios (Helmreich, 2000; Silverthorne, 2001), pelo que, um ambiente de alto risco, como ocorre na profissão de piloto, o papel de liderança e estilo de liderança não deve ser menos importante, uma vez que o trabalho operacional é realizado em um ambiente de alta tecnologia com risco envolvido de perdas humanas e bens materiais.

Para Chiavenato (2003), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podendo-se definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Betov e Szillat (2016) na sua análise da liderança identificam a mesma como um processo complexo, com múltiplas grandezas. Entre estas, alguns conceitos emergem como significativos e incluem:

- Liderança como um processo e não um evento que ocorre de uma forma linear;

- Liderança como um processo recíproco de influência que envolve líderes e seguidores;
- Liderança ocorre em grupos;
- Liderança tem em atenção os objetivos;
- Liderança é um processo de influenciar as atividades de um grupo na direção da realização de um objetivo.

Da análise efetuada percebemos que existem diferentes definições de liderança, no entanto, um aspecto comum foi encontrado em todas elas, o qual que se resume à capacidade de um indivíduo para influenciar as ações de outros indivíduos que estes seguem de forma voluntária. Por outro lado, podem ser encontrados quatro elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Com a alteração dos paradigmas organizacionais desde a Teoria da Administração Científica de Taylor (1903) às novas abordagens da administração (1990) passaram aproximadamente 90 anos em que o avanço tecnológico e a globalização em muito contribuiu para o novo papel da liderança e do líder.

O sucesso organizacional está muitas vezes associado ao conceito de líder dado que é este que mantém o alinhamento da equipa com a estratégia organizacional. Mullins (2004) afirmou que um líder pode ser definido como uma pessoa que delega ou influencia os outros a agir, a fim de desempenhar um objetivo estratégicos. Também Hao e Yazdanifard (2015) entenderam que um líder tem o poder de influenciar a direção da organização como um todo, bem como, influenciar os seus funcionários e motivar os mesmos para alcançar os propósitos da mesma.

Para Nourthouse (2013) a liderança é o processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum. Omolayo (2007) definiu a liderança como o processo em que o líder procura o voluntarismo dos membros da equipa para realizar um esforço por forma a alcançar os objetivos da organização.

Segundo Vieira (2002) a liderança é 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). Nesta definição, que é a adotada para enquadrar este estudo, podemos verificar que o líder, para além da autoridade formal que lhe é conferida pela organização, tem de influenciar os membros da equipa através da autoridade informal para o

cumprimento os objetivos e inspirá-los para um esforço extraordinário voluntário (Rouco, 2012). Ou seja, a liderança é um processo de influência social em que um indivíduo (líder) procura a participação voluntária de um ou mais membros da equipa para realizar um esforço extraordinário para alcançar os objetivos da organização (Omolayo, 2000).

Em complemento ao que foi escrito anteriormente, e de modo a abordar o conceito de liderança em diferentes abordagens, no Quadro n.º 3 resumimos sumariamente algumas das definições de liderança e do papel do líder.

Quadro n.º 3 - Algumas definições de liderança e de líder.

Autor	Ano	Definição de Liderança	Definição de Líder
Fiedler	1996		A eficiência de um líder é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de um grupo, organização ou até país.
Bass	2000	Liderança pode ser vista como um processo de grupo, um atributo da personalidade, a arte de induzir complacência, um exercício de influência, um determinado tipo de ação ou comportamento, uma forma de persuasão, uma relação de poder, um instrumento para atingir objetivos, o resultado de um interação, um papel diferenciado ou iniciação de uma estrutura.	
Hersey e Blanchard	2001	Como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização do objetivo.	
Jackson e Parry	2008	A liderança é um processo onde os líderes usam as suas habilidades e conhecimentos para levar e trazer um grupo de funcionários na direção desejada, o que é relevante para metas e objetivos da sua organização.	Um líder eficaz deve estar na posse de determinadas características, tais como, a paixão, a consistência, a confiança e a visão; apenas os líderes que possuem estas características são capazes de construir a confiança nos seus funcionários.
Ngodo	2008	Percebe a liderança para ser um processo recíproco de influência social, em que líderes e subordinados, influenciam uns aos outros para atingir metas organizacionais	
Kumar	2011	É um processo de influência; Os líderes são pessoas que, por suas ações incentivam um grupo de pessoas para atuar em	Um líder é um indivíduo que orienta, direciona, induz, inspira, influenciar e também é responsável pela identidade visual

Autor	Ano	Definição de Liderança	Definição de Líder
		direção a uma meta comum ou compartilhada. Liderança é a função que o indivíduo executa.	
Al-Malki e Juan	2018	É um processo de influência.	Os líderes são responsáveis pela organização do trabalho. Os líderes são reivindicativos.
Nidadahavolu	2018	A Liderança é entendida como um processo de influência.	Os líderes são responsáveis pela alocação do trabalho. Líderes mais interventivos têm um impacto positivo na eficiência da organização, influenciando os membros da equipa. Jhm

Fonte: Elaboração própria.

No nosso entendimento, e após a análise dos diferentes autores, enquadrámos a liderança nos conceitos de Bass (2000) na qual, é entendida como a condução de um grupo de pessoas com o propósito de que a mesma possa ser transformada numa equipa geradora de resultados. Assim, a liderança pode ser considerada a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da organização numa perspetiva ética e positiva para o seu desempenho. Liderança como um processo de grupo, um atributo da personalidade, a arte de induzir complacência, um exercício de influência, um determinado tipo de ação ou comportamento, uma forma de persuasão, uma relação de poder, um instrumento para atingir objetivos, o resultado de um interação com o outro.

Do ponto de vista teórico para compreendermos a liderança devemos abordar a questão da evolução das teorias e modelos da liderança, tendo em consideração que este conceito não é fechado e permanece em constante evolução, bem como a identificação das premissas que irão orientar esta investigação, nomeadamente, a formulação das hipóteses. Assim, a próxima seção irá debruçar-se sobre o panorama histórico das teorias da liderança enquadrando as mesmas de um modo geral em teorias comportamentais e teorias modernas da liderança, descritas sumariamente nos pontos 1.3. a 1.3.7. liderança. Esta seção terminará com uma reflexão crítica.

1.3 Perspetiva histórica – teorias da liderança

Conforme identificámos, independentemente das inúmeras definições da liderança, verificou-se que um dos parâmetros inerentes à liderança é a relação entre o influenciador e o influenciado, por isso, nesta seção far-se-á uma breve revisão das teorias que suportam este conceito e como esta influência (estilos de liderança) foi percebida ao longo do tempo por diversos investigadores. Atendendo a que o tema da liderança se mantém atual, é relevante estudar a sua evolução teórica, pois desta forma, será possível conhecer as diversas perspetivas e perceber quais os pressupostos que permanecem vigentes e os que foram sendo alterados.

No esclarecimento que se pretende fazer importa antes de mais compreender o que é uma teoria. De acordo com Freixo (2006) a teoria pode ser entendida como “ um sistema de

enunciados, um corpo organizado de ideias sobre a realidade ou sobre um determinado aspecto da realidade” (p. 17), assim, uma abordagem intelectual da análise da realidade. O Quadro n.º 4 ajudar-nos-á a situar as abordagens no tempo e no contexto antes da descrição mais pormenorizada das mesmas.

Quadro n.º 4 - Contextualização das abordagens de liderança.

Anos	Abordagens	Principais Pressupostos	Principais Teorias
Até finais dos anos 40	Traços de Personalidade e Competências	O líder possui características inatas; Incidência nos atributos, qualidade e competências do líder	Traços - (“Great Man”)
			Competências
Finais dos anos 40 até 60	Teorias Comportamentais	O líder tem comportamentos próprios. O comportamento do líder é gerador de uma liderança eficaz ou ineficaz.	Estudos da Universidade de Ohio
			Estudos da Universidade de Michigan
			Classificação de Likert
			Grelha de Blake e Monton
A partir dos anos 60 até início dos anos 80	Contingencial/ Situacional	Liderança depende da situação; Realce dos fatores contingenciais e situacionais na ação e percepção do líder; A eficácia da liderança é influenciada pela organização	Modelo da Contingência de Fiedler
			Modelo de Hersey & Blanchard
Finais dos anos 80	Integrativa	Realce na integração de diversas variáveis de liderança.	Liderança Transacional/ Transformacional
A partir da década de 90 até atualidade	Contemporânea	Realce em abordagens mais recentes que destacam as relações entre líder e liderados	Liderança ética
			Liderança autêntica
Atualidade	Junção dos vários modelos teóricos	União de várias características que dependem da visão do líder, da situação, dos liderados. Tem em realce a análise de várias situações para a tomada de decisão. Integra pressupostos de várias lideranças anteriores	

Fonte: Elaboração própria.

1.3.1 Teoria dos traços (*The Great Man*)

Os princípios teóricos da Teoria dos Traços de Personalidade (*The Great Man Theory*) desenvolvidos por Carlyle por volta de 1840 tiveram como base o estudo do comportamento de figuras militares e históricas que segundo este teórico possuíam características intrínsecas como traços de personalidade - inteligência, sociabilidade, confiança, carisma, energia, intuição - que potenciavam a capacidade de influenciar os outros.

Até meados da década de 1940, esta teoria foi bem aceite pelos investigadores embora, assente nas características inatas ou hereditárias (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011) conquanto, a sua busca incessante pelas características que tornavam o homem mais apto a conduzir os demais, levou a novas abordagens e à comparação dos líderes eficazes com líderes ineficazes (Robbins, 2002).

De acordo com Chiavenato (2005) a Teoria dos Traços de Personalidade abordava as características marcantes de personalidade, fossem estes traços físicos, intelectuais ou sociais, os quais determinavam a capacidade de liderança. A liderança era por si, uma habilidade inata com a qual os líderes nasciam. Esta conceção teórica já tinha sido refutada por Stodgill há quase 25 anos atrás (1974) a qual despertou o interesse para outras características do indivíduo que não só os traços de personalidade mas também o desempenho, estando o líder dependente do contexto para ser bem sucedido e do “tipo de relações que estabelecia com os membros” (Rouco, 2012, p. 89).

Para Rouco (2012), Stodgill (1974) e Yulk (1992) as características para uma liderança eficaz podem ser divididas em cinco categorias que abrangem as competências físicas, sociais, personalidade, inteligência e aptidão e características profissionais. Esta conceção entendia que os atributos apesar de inatos não eram os suficientes para uma liderança eficiente e o relacionamento com os membros era essencial para a condução das situações com sucesso.

Conforme ilustra sumariamente o Quadro n.º 5 a capacidade de liderar não tem um sentido único, ou seja, não é resumida nas características inatas ou hereditárias mas nas características pessoais e aprendidas do líder em sociedade.

Quadro n.º 5 - Características de um líder eficaz.

Competências	Traços de identidade, habilidade, aptidões
Características Físicas	Enérgico e dinâmico.
Características Sociais	Conduta moral e ética; capacidades interpessoais; cooperativo; socialmente bem integrado; diplomático; tático; convincente e assertivo.
Características da Personalidade	Flexível; prevenido; original; criativo; íntegro; auto-confiante e com boa auto-estima; ambicioso; decidido; seguro; dominante (desejo de influenciar os outros); persistente e tolerante ao stress.
Inteligência e Aptidão	Capacidade de julgamento e decisão; conhecimento; fluente na comunicação; conceptual e inteligente.
Características Profissionais	Orientado para os resultados; consciente e responsável; conhecedor das tarefas do grupo; metódico e estruturado.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Stodgill (1974), Yulk (1992).

Por sua vez, para McClelland (1961) a tentativa de explicar e prever os comportamentos e as competências associados ao conceito de liderança atendia às necessidades pessoais de realização, poder e afiliação estando ligada ao conceito de motivação. Para este investigador os líderes eficazes têm uma necessidade de realização moderada, no entanto, tendem a ter uma energia elevada e auto-confiança, são conscienciosos e estão abertos às experiências. Sendo que o poder é o caminho a percorrer para influenciar os seguidores. Já em 1985, o mesmo autor investigou que os líderes eficazes têm uma menor necessidade de afiliação do que de poder, apesar de esta relação não afetar a capacidade de influenciar os seguidores.

Já McGregor (1966) ao elaborar a Teoria X e Teoria Y classificou as atitudes, a que chamou suposições. Esta teoria dividia dois tipos de líderes, os enquadrados na teoria X que acreditam que os colaboradores não gostavam de trabalhar, e por isso tinham que ser supervisionados, enquanto na teoria Y, os líderes tendiam a ter uma opinião positiva e

optimista dos colaboradores, pelo que mostram um estilo de liderança participativo (envolvimento dos subordinados no processo de decisão). Estas últimas teorias deram início às novas abordagens comportamentais que se analisarão de seguida.

1.3.2 Teoria comportamental

Para Chiavenato (2005) a abordagem comportamental surge associada à Escola das Relações Humanas. As primeiras observações foram desenvolvidas pela Universidade de Ohio através dos estudos efetuados em grupos de adolescentes, nos quais se identificou a existência de três estilos de liderança: autocrático (orientado para a tarefa), democrático (orientado para as pessoas), liberal (orientado para a delegação de tarefas) (Lewin, Lippit, & White, 1938).

Pela década de 60, a Universidade de Michigan enfatizou as duas abordagens relacionadas com a liderança autocrática e a liderança democrática.

O desenvolvimento desta corrente teórica foi intensificada pela necessidade de recuperar a economia e dava relevo aos comportamentos do líder criando modelos de comportamento próprios para impulsionar a sua eficácia ao ponto de a liderança passar a fazer parte de um subcomportamento humano (Hunt & Larson, 1977; Rouco, 2012).

De acordo com Stoner e Freeman (1999) os estudos apresentaram uma liderança orientada para incutir comportamentos direcionados e aperfeiçoados.

Das várias teorias desenvolvidas no âmbito dos estudos comportamentais destacamos o modelo de Blake e Mouton (1964) com o modelo da grelha de gestão gerencial que consiste numa matriz bidimensional – preocupação com as pessoas e preocupação com a produção – definindo cinco estilos de liderança conforme a Figura n.º 2 identifica.

Esta abordagem sobre a liderança apresenta-se sustentada por dois eixos, um dos quais reproduz a atenção orientada para as pessoas e a outra orientada para as tarefas/produção, graduando os níveis de gestão de 1 a 9, onde o estilo que mais se destaca é o integrador, gestor de equipa que enfatiza um elevado interesse nas pessoas e nas tarefas. Para os autores este é o estilo adequado à obtenção do máximo desempenho e satisfação dos colaboradores.

Para Bernardin e Alvares (1976) o modelo de Blake e Mouton (1964) apresentava-se como um mau preditor da eficácia da gestão e da resolução de conflitos e sugeriam a necessidade de um apoio empírico adicional além da utilização do modelo que pudesse dar resposta a estas inquietações.

Figura n.º 2 - Modelo da grelha de gestão gerencial.

↑ Preocupação com as pessoas	Alto	Gestão 1.9 “Country Club” – Gestor Simpático		Gestão 9.9 Gestor de equipa – Gestor integrador
	Médio		Gestão 5.5 Gestor Moderado	
	Baixo	Gestão 1.1 Gestor Fraco		Gestor 9.1 Gestor autoritário
		Baixo	Médio	Alto
		→ Preocupação com os resultados (produção)		

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964) e Blake e McCanse (1991).

Ainda na perspetiva das teorias comportamentais Amanchukwu, Stanley e Ololube (2015) entendem que os “estilos de liderança são as abordagens utilizadas para motivar os seguidores” (p. 9). Para estes autores a seleção dos estilos de liderança deve estar em consonância com as organizações, situações, grupos e indivíduos, para que a liderança seja eficiente e produza resultados.

Kumar (2011) na sua análise sobre os estilos de liderança percecionou que nem todos os líderes possuem a mesma linha de entendimento. Para este investigador o estilo de liderança varia de acordo com o tipo de pessoas com as quais o líder interage, conquanto, manteve-se o propósito de obter o melhor proveito das pessoas que seguiam o líder.

De acordo com Vieira (2002) citado por Rouco (2012) “o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus

seguidores” (p. 100). Para este autor, os estilos de liderança encontram-se subdivididos em três categorias:

- Estilo diretivo – ocorre quando o líder assume a responsabilidade de transmitir exatamente o que pretende, como deseja que tal seja efetuado e quando. Este estilo pressupõe a supervisão das tarefas pelo líder quando estas estiverem concluídas. Rouco (2012) considera que este tipo de liderança deve ser utilizado quando existem limites de tempo ou quando os seguidores não possuem a experiência ou competência para o efeito.
- Estilo participativo – define-se pelo envolvimento dos subordinados na tomada da decisão, ouvindo os mesmos e tomando a decisão posteriormente. Esta integração dos seguidores na definição e execução da tarefa é um sinal de confiança transmitido pelo líder.
- Estilo delegativo – surge pela transmissão de poder a um subordinado. Como o próprio nome indica, o líder delega a resolução de determinada situação e a tomada de decisão a um subordinado ou grupo de subordinados, conquanto, a responsabilidade final é sempre do líder.

Esta abordagem dos estilos de liderança será analisada em ponto próprio (1.4), na medida em que o questionário metodológico utilizado nos estudo se encontra enquadrado nesta corrente teórica.

1.3.3 Teoria contingencial

A teoria contingencial, também conhecida por situacional, levanta novos pressupostos para a procura dos melhores estilos de liderança. As teorias anteriores acabaram por não responder a todas as situações em que os líderes tiveram de ser eficazes, pelo que, os investigadores reconheceram a necessidade de alterar as suposições e considerar a dependência situacional do comportamento de liderança.

De acordo com Chiavenato (2005) o foco desta teoria consiste na adequação do comportamento do líder procurando adaptar-se à situação fazendo depender a sua estratégia do ambiente envolvente.

Esta abordagem confere a cada contexto em particular um estilo de liderança distinto. Para Bass (1981) são vários os agentes que impulsionam uma liderança eficaz: a situação, as tarefas a executar, o líder, os próprios seguidores, o ambiente interno e externo. Montana e Charnov (2000) apresentam esta abordagem como complexa, uma vez que avalia os estilos de liderança, as aptidões e as faculdades necessárias em cada situação. Portanto, tem em consideração o comportamento do líder e a sua dependência da situação.

Neste domínio, podem ser destacados os seguintes estudos:

- Teoria caminho-objetivo de Evans e House (1971), a qual identifica quatro comportamentos de liderança – diretivo, apoiante, participante e orientador. Nesta abordagem o líder enfrenta dois fatores contingenciais, os relacionados com o ambiente (tarefa a efetuar) e os relacionados com as características dos subordinados (experiência, aptidões dos mesmos).
- Teoria da contingência e a teoria dos recursos cognitivos de Fiedler (1967). Estas teorias entendem que a eficácia e o sucesso da liderança depende condicionalmente de três fatores: (a) a relação líder-liderados que se estabelece por critérios de confiança; (b) a estruturação da tarefa a executar; e (c) o poder do cargo inerente à posição de liderança. Na prática, o líder tinha um maior ou menor grau de relacionamento com a tarefa/liderados consoante a situação exigisse maior ou menor intervenção da sua parte.
- Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), o qual está estruturado para analisar a dimensão do comportamento do líder com a maturidade dos subordinados, sendo definida em função da tarefa em causa ao invés da personalidade. A teoria estabelece quatro níveis de maturidade (M1 a M4, correspondendo ao M1 a nível de maturidade baixo logo os subordinados são incapazes, enquanto, M4 corresponde a um nível de maturidade elevado e grande capacidade dos subordinados. Cada um destes níveis de maturidade pressupõe maior ou menor controlo por parte do líder. Para estes autores o estilo definido pelo líder, consoante a maior ou menor orientação para a tarefa ou para o subordinado irá explicar a motivação dos mesmos e o seu grau de amadurecimento.
- Teoria normativa de Vroom e Yetton teve o seu início em 1973 e sofreu melhorias pela revisão efetuada por Vroom e Yago (1988). Este modelo pretendia aferir a capacidade dos gestores adotarem o estilo de decisão mais correto em face de determinados

critérios: qualidade, informação disponível para a tomada de decisão, aceitação dos subordinados e estruturação do problema. A resposta a estas questões determinaria a forma de atuar do líder.

Apesar dos pressupostos que estas teorias trouxeram, por volta da década de 2000 novas abordagens de liderança foram surgindo, mais associadas ao novo papel do líder num contexto marcado por crises políticas, sociais e económicas, ressaltando em novas correntes de liderança onde a ética e moralidade surgem imiscuídas em todo o processo (Brown & Trevino, 2006).

1.3.4 Teoria transaccional

A abordagem da liderança transaccional coloca em evidência o processo de recompensa, na qual os liderados recebem dos líderes desejos específicos que se esforçam para satisfazer e em troca são recompensados positiva ou negativamente conforme o seu desempenho (Antonakis & House, 2002).

Também para Bass (1985), os líderes fornecem recompensas contingentes positivas e negativas de acordo com o sucesso do desempenho.

De acordo com Avolio e Bass (2004) os líderes “promovem a motivação que os seguidores necessitam para executar um esforço através de recompensas” (p. 21). Esta teoria rapidamente sofreu uma evolução para a teoria transformacional, sendo que as comparações entre as duas vertentes teóricas são evidentes.

Bass e Avolio (2006) sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior, pois os mesmos não se limitam a reagir aos problemas tal como estes lhes são dados a conhecer, questionam-se, de modo a contribuir para a construção de um objetivo colectivo. Por sua vez, os líderes transaccionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados. Assim, pela relevância teórica podemos destacar duas classes de comportamentos, a transformacional e a transaccional, as quais serão abordadas em ponto próprio (1.4.1) por terem sido identificadas no estudo.

1.3.5 Teoria transformacional

De acordo com Bass e Avolio (2006) a abordagem da liderança transformacional preocupa-se com a análise do comportamento organizacional do líder. A liderança transformacional baseia-se na busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Assim o líder tem o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planeamento organizacional. A liderança transformacional situa-se tanto no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, como no fato das organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipa.

Este tipo de liderança foi utilizado pela primeira vez por Burns (1978) introduzindo a liderança «transformadora», a qual promove grandes mudanças nas organizações e na sociedade tendo sido caracterizada como uma nova abordagem das sociedades atuais.

Também Bass (1985) entende que este tipo de liderança tende a ser inspiradora para os seus seguidores e por esta forma realizam-se grandes mudanças nas suas atitudes e comportamentos que promovem o compromisso necessário para alcançar os objetivos da organização. Bass juntamente com Avolio (1991) desenvolvem trabalhos onde introduziram os conceitos de carisma, de inspiração, de consideração individualizada, de estimulação intelectual e de recompensas iniciando investigações desenvolvidas por vários estudiosos nos anos que se seguiram (Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidneir, 1998).

A pesquisa sobre a liderança permanece mais que atual nos dias de hoje. O estudo dos vários conceitos e teorias não são dissociados uns dos outros podendo ser fundidos numa abordagem que promova simultaneamente os traços de personalidade, as características comportamentais e pessoais dos líderes e subordinados e o ambiente organizacional e social.

Não pretendemos desenvolver uma nova teoria, até porque o tempo é limitado, conquanto, deixamos à consideração de futuros investigadores a possibilidade de desenvolver novos estudos para esta abordagem teórica que possam contribuir para o enriquecimento da investigação do que é e deve ser o comportamento do líder nos vários contextos, nomeadamente, no âmbito da aeronáutica.

1.3.6 Teoria da liderança ética

Uma das teorias da liderança mais recente envolve o conceito de ética.

De acordo com Brown, Treviño e Harrison (2005) citado por Ko, Ma, Bartnik, Haney e Kang (2017) a liderança ética é entendida como "a demonstração de conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais e a transmissão de tal conduta aos seguidores através de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão"(p. 2).

Para estes autores a liderança ética é muito mais abrangente do que as características do líder, não se trata apenas de honestidade, integridade e confiança, mas também de comportamentos que envolvem a ética (como a equidade das suas decisões), e a gestão de valores associada a padrões éticos de comunicação.

Um líder pode ser considerado ético quando manifesta o seu poder por duas dimensões: (1) uma dimensão ética tomada no âmbito das suas decisões de gestão, onde o líder assume o papel de gestor moral que tem a possibilidade de utilizar a influência para gerar comportamentos éticos nos seus seguidores e, (2) uma dimensão moral que se traduz na forma como cuida e respeita os seus funcionários (Brown & Hartman, 2003). Nesta perspetiva, os seguidores que perpetuarem uma conduta ética são também passíveis de ser recompensados, ao passo que os que não agirem corretamente serão punidos.

Hoogh e Hartog (2006) associam a liderança ética ao comportamento social responsável, que ganha relevância não só com os líderes, mas igualmente com os subordinados. Em 2015 Hartog leva este conceito mais longe ao dissecar o mesmo em contexto organizacional com investigações dedicadas aos efeitos deste tipo de liderança no desempenho, no empregado, no tipo de relação mantida com o líder, nos afetos e no impacto negativo em outras variáveis organizacionais (Bouckenooghe, Zafar, & Raja, 2014; Chughtai, Byrne, & Flood, 2014; Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Fahrbach, 2014; Kacmar, Andrews, Harris, & Tepper, 2012).

As propostas associadas a esta teoria definiram escalas de liderança ética no trabalho que inicialmente tinham em consideração o tratamento justo, a partilha do poder e a definição de funções (Hoogh & Hartog, 2008). Já em 2011, os estudos de Kalshoven incorporaram outro tipo de variáveis, tais como, a orientação para as pessoas, a integridade, a orientação ética e a preocupação com a sustentabilidade.

A vantagem desta teoria pode ser resumida ao facto da mesma contribuir para uma melhor compreensão dos efeitos éticos que o líder tem nos subordinados e no ambiente organizacional, contribuindo desta forma, para o desenvolvimento de estratégias que fomentem comportamentos éticos muito em voga nas sociedades atuais.

1.3.7 Teoria da liderança autêntica

Para Sousa (2010) as profundas mudanças tecnológicas das organizações colocaram em destaque o papel da gestão do conhecimento. O conhecimento tornou-se pois, o principal bem da atual economia globalizada, pelo que um dos focos essenciais passou a ser a desburocratização hierárquica e arranjar formas para alocar os seus recursos e atingir os seus objetivos.

Walumbwa (2008) considerava a liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder em que havia recurso às capacidades psicológicas positivas e a um clima ético positivo para promover a transparência e a perspetiva moral. Entende-se assim que a liderança autêntica assenta na capacidade psicológica positiva e na sua autenticidade. Seguindo esse espírito, os líderes têm extrema confiança em si próprios, nas suas crenças e valores, agindo e atuando de acordo com os mesmos (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004).

Avolio (2005) e Walumbwa (2008) identificavam na liderança autêntica um carácter multidimensional que se patenteia em quatro características:

- Autoconsciência: traduz a consciência que o líder tem de si próprio, os seus pontos fortes e fracos, emoções, valores e até as suas limitações;
- Autenticidade nos relacionamentos: reflecte o grau de partilha do líder com os subordinados. É a expressão dos seus pensamentos e sentimentos nas relações;
- Perspectiva moral e ética: traduz o conjunto de valores e conduta pelos quais o líder se autoregula e que estabelece como padrão elevado;
- Processamento equilibrado: reflecte a ponderação com que o líder aceita objetivamente os atributos de cada um e estuda todas as decisões relevantes antes de as tomar.

Os líderes autênticos atuam em consonância com valores pessoais e convicções gerando credibilidade e consequentemente garantindo a confiança dos seguidores. Independentemente da teoria de liderança utilizada, as abordagens tradicionais mais centradas nos atributos, papel e comportamento do líder, e as abordagens mais contemporâneas, as quais destacam as relações entre líder e liderados e a sua adaptabilidade às situações podem ser misturadas para que o líder tenha um papel mais ativo e mais justo consoante a situação com que se depare. A próxima seção abordará de forma mais aprofundada os estilos de liderança nomeadamente os estudos que vão ao encontro dos referenciais teóricos utilizados neste estudo.

1.4 Quadro teórico dos estilos de liderança

Dubrin (2001) definiu o estilo de liderança como sendo o comportamento padrão e consistente que caracteriza um líder no local de trabalho.

De acordo com o estudado, um dos principais focos de preocupação dos Recursos Humanos tem sido o estudo das diversas teorias de liderança que apresentam características diferentes conforme o realce dos estudos.

Relembrando o conceito de liderança utilizado no estudo a liderança é o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11). Nesta definição, podemos verificar que o líder, para além da autoridade formal que lhe é conferida pela organização, tem de influenciar os membros da equipa através da autoridade informal para o cumprimento dos objetivos e inspirá-los para um esforço extraordinário voluntário (Rouco, 2012). Răducan e Răducan (2014) consideram o estilo de liderança, uma montagem das relações intergrupais pelas quais uma pessoa ou um grupo de pessoas influenciam as atividades de comportamento, guia, supervisão e controle do grupo, mantendo o grupo como um sistema organizado.

Um dos primeiros e mais famosos estudos sobre os estilos de liderança foi o realizado por Lewin, Lippitt e White (1939) o qual procurava verificar a influência causada por diferentes estilos de liderança em relação ao desempenho e comportamento dos

subordinados quando desenvolviam atividades em grupo. Estes autores identificaram a existência de três estilos de liderança:

- Autocrático: no qual o líder tem um papel central de autoridade e determinação da política a seguir. Todas as decisões são centradas no líder. Os grupos exibem sinais de tensão. Não está presente a espontaneidade e a iniciativa dos liderados. A execução de tarefas é atribuída pelo líder sendo os seus elogios e crítica ao trabalho dirigidos a cada membro.
- Democrático: o líder partilha e discute as diretrizes com o grupo procurando as melhores soluções. Os grupos apresentam um clima de satisfação e interação, pois as tarefas e os grupos de trabalho não são impostos. E,
- Liberal: a participação do líder é mínima e só há interferência quando solicitado, o que permite total liberdade para a tomada de decisões por parte do grupo. Este tipo de liderança pressupõe indícios de individualismo e insatisfação do grupo.

O Quadro n.º 5 traduz a interpretação destes autores e identifica as características dos estilos de liderança através da análise da relação entre os membros, centralização do poder, tensão e espírito de iniciativa caracterizando o estilo de liderança democrático como o que mais contribui para satisfação do grupo de trabalho.

Quadro n.º 5 - Estilos de liderança de Lewin, Lippitt e White.

	Autocrático/ Autoritário/ Diretivo	Democrático/ Participativo	Laissez-Faire/ Delegativo
Centralização do poder	Máxima	Média	Mínima
Tensão	Evidente	Nula	Evidente
Iniciativa	Nula	Partilha de diretrizes	Máxima
Relacionamento entre membros	Inexistente	Saudável	Clima agressivo

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White (1939).

Para além da análise referida, alguns estudos passaram a sugerir que a eficácia de um determinado estilo de liderança dependia das circunstâncias em que é utilizado.

Maximiano (2004) entendia que uma das preocupações do estudo da liderança era identificar as condições do sucesso para cada estilo através da análise do efeito do comportamento do líder sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do subordinado.

Vroom (1960) citado por Fiedler e Chemers (1981) opina que é "totalmente irracional esperar-se que todos os colaboradores em todas as situações reajam de maneira análoga a estilos administrativos específicos" (p. 46). Por isso, na prática, o gestor utiliza três estilos de liderança: de acordo com a tarefa, de acordo com as pessoas e, de acordo com a situação. O desafio está em saber quando, com quem e em que circunstâncias se aplica determinado estilo (Chiavenato, 2005).

Likert (1967) identificou dois rumos para a liderança do líder: um orientado para as pessoas e outro orientado para a produção. O primeiro concentrava a sua atenção na valorização humana, procurava manter uma equipa de trabalho ativa e preocupava-se mais com as metas do que com os métodos. Já o segundo, estava direcionado para a execução das tarefas de acordo com os recursos disponíveis seguindo as regras e os regulamentos (Chiavenato, 2005).

Os resultados das pesquisas deste autor revelaram que o comportamento do líder é apenas um dos fatores que garantem a eficácia do grupo ante determinada tarefa tendo evoluído para quatro tipos de líder.

No Quadro n.º 6 apresentam-se as principais distinções entre cada um dos quatro sistemas desenvolvidos por Likert que caracterizam os estilos de liderança. Este investigador relaciona os estilos de liderança com as variáveis que no seu entender influenciam a capacidade do líder liderar eficazmente caracterizando a liderança em quatro estilos distintos: autoritário com incidência na coerção; autoritário mas benevolente e com capacidade mínima de delegação; consultivo, capaz de delegar e de confiar nos membros e por fim, participativo promovendo a descentralização do poder.

Quadro n.º 6 - Sistemas de liderança de Likert.

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisional	O processo está totalmente centralizado na cúpula da organização, a qual monopoliza todas as decisões.	O processo decisional está centralizado na cúpula, existindo apenas delegação de decisões simples e rotineiras.	É efectuada consulta aos níveis inferiores e é permitida a delegação e a participação das pessoas.	O processo decisional é totalmente delegado e descentralizado. A cúpula apenas define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	O sistema de comunicações é bastante precário. Existem apenas comunicações verticais descendentes e destinadas a dar ordens.	O sistema de comunicações é relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e horizontais) é facilitado.	As comunicações são consideradas como vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente partilhada.
Relações Inter-pessoais	O contacto entre as pessoas origina desconfiança. A organização é formal. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas relações interpessoais com alguma condescendência. A organização é formal.	É depositada nas pessoas alguma confiança. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho em equipa	O trabalho é realizado em equipa e em grupos. Existe confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensa	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas e a existir são de base salarial.	Ênfase nas punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

Fonte: Adaptado de Likert (1932) e(1967).

Outros estudos foram surgindo associando os estilos de liderança a outras premissas, nomeadamente o local de trabalho e as capacidades de liderança e resolução de problemas do líder conforme veremos de seguida.

Segundo Harvey e Buckley (2002) e Rouco (2012) a dinâmica e a complexidade do local de trabalho exigia cada vez mais novas competências e um grau ou nível de proficiência mais elevado em todos os níveis hierárquicos da organização. Para Harvey e Buckley (2002) todos os colaboradores líderes e não líderes deviam preparar-se para um ambiente industrial com elevada percentagem de serviços, com ênfase na gestão de processos, mercado global e multicultural, equipas e estruturas organizacionais virtuais, procedimentos e fluxos operacionais reativos, setores de mercado com fronteiras mal definidas e turbulentos, sociedades virtuais, comunicações instantâneas e contínuas, crescimento exponencial das tecnologias e responsabilidades, e capacidades únicas para a execução de tarefas específicas.

Neste ambiente, os líderes eram obrigados a renovar de forma contínua o seu *core* de competências orientado para um sistema inovador de aprendizagem, tais como, a capacidade para perceber em cada momento as necessidades e expectativas dos membros da equipa, que são criadores e gestores de conhecimento (Holman & Devane, 1999). Por isso, nesta nova atmosfera de trabalho, os líderes precisavam de saber quando e como os seus comportamentos de liderança (estilos de liderança) deviam ser executados, por forma a promover o talento e a satisfação de cada membro da equipa (Mumford, Zaccaro, Harding, & Jacons, 2000).

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 caracterizados por diferentes estilos de liderança (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Yukl, 2008). Para Vieira (2002) o estilo de liderança é a forma como um determinado indivíduo exerce a influência sobre os membros da equipa.

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, desta forma, se focarem na obtenção das metas ou objetivos (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Para Hogan, Kaiser e Craig (2005) os resultados da liderança dependem parcialmente de duas variáveis: das circunstâncias das ações do líder e, do local em que cada um trabalha. Já para Nahavandi (2002) os diferentes estilos de liderança afetam a eficiência e o desempenho organizacional.

Pode-se considerar que, de uma forma geral, os estilos de liderança estão relacionados com a tomada de decisão no local de trabalho e com a resolução de um problema (Rouco, 2012).

De acordo com Yukl (2013) os líderes podem tomar decisões de várias formas e envolver mais ou menos os membros da equipa. Para o autor, na resolução de um problema, os líderes podem ter quatro tipos de decisão: autocrática, na qual 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 têm a mesma oportunidade para tomar decisões; e delegativa, em que o líder delega a tomada de decisão nos membros da equipa. Este investigador referiu que quando os membros da equipa são envolvidos no processo de tomada de decisão, é mais provável que melhore a qualidade das decisões, maior facilidade na sua aceitação das mesmas e níveis mais elevados de satisfação nos membros da equipa.

O Quadro n.º 8 traduz algumas das observações sobre esta matéria incidindo os respetivos estudos na liderança transformacional, transacional, liderança autocrática e democrática e em outros estilos de liderança, cuja grande maioria dos resultados indicaram que os estilos de liderança adotados pelo líder têm influência na satisfação e no empenho dos subordinados.

Tendo em consideração a revisão de literatura e as diversas tipologias de estilos de liderança, faremos na secção seguinte, uma análise dos contributos dos estilos de liderança, que de uma forma direta ou indireta foram encontrados neste estudo.

1.4.1 Modelos de estilos de liderança – contributos para o estudo de caso

Atendendo à revisão de literatura, identificámos que podemos agrupar os estilos de liderança em três grupos principais:

1. Estilo de liderança transformacional *versus* transacional;

2. Estilo de liderança orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas;
3. E, estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus* *laissez-faire* (por delegação).

Independentemente dos inúmeros modelos sobre estilos de liderança, é consenso, que o processo de liderança é um contínuo entre o estilo “*laissez-faire*” que se caracteriza pela ausência de atitudes e comportamentos do líder no local de trabalho, e o transformacional no qual, o líder tem uma forte influência sobre os seguidores (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1990). De uma forma integrada, estes autores propuseram o modelo transformacional e transacional, em que 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 perspectivas 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. Os líderes transformacionais são capazes de comunicar eficazmente os padrões organizacionais, incentivar e mobilizar os membros da equipa para terem comportamentos orientados para os objetivos organizacionais e apoiar a satisfação e a inovação (Imran, Zahoor, & Zaheer, 2011). Para Bass (1985) a liderança transformacional é inspiradora, desafiadora, carismática e estimulante e, como resultado, os membros da equipa estão disponíveis para realizarem níveis mais elevados de desempenho (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. 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.

Para Bass (1985) o líder transacional não envolve regularmente 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 disso 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 expectativas (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). 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 mais adequada em ambientes estáveis.

Por outro lado, e no que respeita ao estilo orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas, a eficácia e o sucesso da liderança dependem em grande parte dos padrões comportamentais do líder. Tendo como referência a teoria das relações humanas e a comportamental da liderança, vários estudos foram realizados na Universidade de Ohio, por volta de 1945 e na Universidade de Michigan, por volta de 1947. Os estudos da Universidade de Ohio identificaram comportamentos de liderança nos quais: os líderes fornecem estrutura e dão suporte aos membros da equipa (Hemphill e Coons, 1957), enquanto que os estudos da Universidade de Michigan identificaram que os líderes tinham comportamentos orientados para as pessoas (relações humanas) e comportamentos orientados para a produção (Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1967). Nas décadas seguintes e até à atualidade, vários estudos foram ao encontro destas teorias concluindo-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, 2008). Posteriormente, estes comportamentos foram classificados como comportamentos orientados as 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.

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 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 caracterizada pela presença de alguma agressividade verbal, no qual esta explicação tem a ver com o facto destes comportamentos de liderança estarem associados às regras, planeamento e definição de objetivos. 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. 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.

No que respeita ao estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação), 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 e Naughton, 1992) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996). Já Rouco (2012) afirmou que o estilo de liderança participativo é quando o líder se aconselha 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. 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; Hargreaves, 1994). 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. 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, Navas, Molero, Ferrer e Morales (2012) verificaram que os homens na ação de liderança exibiam mais comportamentos participativos do que as mulheres.

Por outro lado, 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 Rouco (2012) o estilo de liderança diretivo é quando o líder toma as decisões sozinho e atribui tarefas e objetivos sem ouvir os seus superiores, pares e colaboradores. Segundo 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.

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.

Arvidsson, Johansson, EK e Akselsson (2007) debruçaram-se sobre o estilo de liderança situacional no controlo de tráfego aéreo concluindo que neste ambiente de trabalho é o controle de tráfego aéreo e a gestão do tráfego aéreo que têm um efeito mais forte no estilo de liderança ao invés das diferenças nas condições de liderança e tarefas de trabalho. Os resultados deste estudo descrevem a liderança situacional como bastante homogênea nos três locais de estudo (aeroportos), apesar das diferenças nas condições de liderança. Supondo-se assim que as características do controle de tráfego aéreo tiveram um impacto maior no desempenho da liderança do que as diferenças locais na organização. Foi também identificada que havia lugar a uma liderança mais solidária e orientada para o relacionamento no caso do trabalho em grupo e uma liderança mais precisa no caso do trabalho individual.

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. Rouco (2012) afirmou que o líder tem atitudes ou comportamentos delegativos quando delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Bem como, confia apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornece a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.

Atendendo a que a pesquisa sobre os estilos de liderança é vasta, e por forma a limitar um pouco a nossa investigação onde percorremos praticamente duas décadas de estudos nesta matéria, tentando perceber esta área do conhecimento e fazendo um resenha histórica de um dos conceitos principais do nosso estudo apresentamos no Quadro n.º 8 um resumo comparativo de alguns dos estudos dos estilos de liderança e dos componentes sobre o efeito dos estilos de liderança cuja amostra incide desde empresas públicas a empresas privadas, assim como entidades públicas em vários países do mundo. Tal abrangência dá-nos uma maior perspetiva do que é o entendimento geral nesta matéria.

Entre as premissas identificadas nos vários estudos podemos destacar as seguintes:

- O estilo de liderança tende a influenciar o comprometimento organizacional e o grau de satisfação no trabalho;
- Existe uma maior satisfação quando há reconhecimento e um controlo mediano do colaborador na sua atividade;
- O estímulo intelectual e a consideração perspetivam uma maior motivação e esforço para atingir os resultados;
- Os estudos mais recentes nesta matéria tendem a juntar pressupostos de várias teorias para a análise dos estilos de liderança utilizados desde os atributos pessoais, aos comportamentais, ao sistema de recompensas para identificar os efeitos positivos e negativos do líder.

Quadro n.º 7 – Resumo comparativo de alguns dos estudos dos estilos de liderança e dos componentes sobre o efeito dos estilos de liderança.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Abasilim, Gbervbie e Osibanjo	2018	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional 3. Liderança Laissez-Faire	1. Compromisso Organizacional	Empresas Privadas, Nigéria	O estilo de liderança Transformacional é o mas indicado para se atingir o compromisso organizacional, sendo o que deveria ser adotado pelos gestores.
Sayadi	2016	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional 3. Liderança Laissez-Faire	1. Satisfação no trabalho	Escolas de Ensino Básico, Intermédio, Secundárias, Irão	Os resultados parecem indicar que os professores experimentaram maior comprometimento de valor do que comprometimento com a permanência e satisfação no trabalho. Os resultados do estudo revelaram que a liderança carismática foi um forte preditor de satisfação no trabalho e comprometimento do valor, e a liderança Laissez-Faire foi um preditor negativo quanto à permanência nas Escolas.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Muhammad	2015	1. Liderança Autocrática 2. Liderança Autoritária 3. Liderança Democrática 4. Liderança Participativa 5. Liderança Laissez-Faire 6. Liderança Burocrática	1. Satisfação dos colaboradores 2. Situação dos colaboradores	Várias	Os líderes que combinam Liderança Transformacional e Transacional têm mais capacidade de liderança. O estilo de Liderança Transacional é o estilo de liderança preferido entre os gestores.
Samad	2015	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional 3. Liderança Laissez-Faire	1. Satisfação no trabalho 2. Compromisso Organizacional 3. Volume de Negócios (resultados organizacionais)	Central Queensland University, Austrália	A análise das várias teorias de liderança permitirá a avaliação simultânea dos estilos de liderança que mais positivamente ou negativamente influenciam o bem-estar pessoal e os resultados organizacionais
Berson	2014	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional e Liderança não Transacional 3. Liderança Laissez-Faire	1. Satisfação dos colaboradores	Empresas de Telecomunicações	O impacto do estilo de liderança Transformacional é mais significativo para estabelecer ambientes de qualidade em empresas telecomunicações na área de Investigação & Desenvolvimento.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Mosadeghrad, Mohammad e Ferdosi;	2013	1. Estilo de liderança orientada para as pessoas	1. Satisfação dos colaboradores; 2. Compromisso Organizacional	Gestores de hospitais públicos no Irão	Os resultados demonstraram que os colaboradores hospitalares estão moderadamente satisfeitos com os seus trabalhos e comprometidos com a organização. Os colaboradores estão insatisfeitos com os salários, benefícios, recompensas, condições de trabalho e comunicação. Foram estudadas várias variáveis demográficas que influenciam o compromisso com a organização, nomeadamente, a idade, anos de experiência de trabalho, nível de educação, posição na organização, tipo de emprego, remuneração mensal, estilos de liderança dos gestores e satisfação no trabalho. Uma liderança orientada para os funcionários tem uma influência significativa na satisfação do trabalho

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
					dos funcionários e no seu grau de compromisso.
Yukl	2013	1. Liderança diretiva ou autocrática; 2. Liderança democrática ou participativa. 3. Liderança consultiva. 4. Estilo de liderança <i>laissez-faire</i> ou por delegação	1. Satisfação no trabalho		A liderança participativa propicia a tomada de decisão e a aceitação da decisão por parte dos colaboradores assim como, faz aumentar o nível de satisfação nos membros da equipa.
Voon et al	2011	1. Liderança Transacional 2. Liderança Transformacional	1. Satisfação no trabalho	Executivos de empresas do sector público, Malásia	Os resultados demonstram que a liderança transformacional tem um forte relação com a satisfação no trabalho. Tal significa que a liderança transformacional é considerada adequada para gerir organizações do âmbito governamental.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Li-Ren e Yen-Ting	2010	1. Liderança Transacional 2. Liderança Transformacional	1. Trabalho de equipa: a. Comunicação b. Colaboração c. Coesão 2. Performance	Empresas industriais em Taipei, Taiwan	A análise sugere que o estilo de liderança do gestor de projeto e a performance são fortemente correlacionados. Os resultados também demonstram que o trabalho de equipa pode, no todo ou em parte, mediar as relações entre o estilo de liderança e a performance do projeto.
Mukhles	2010	1. Liderança Autocrática 2. Liderança Democrática 3. Liderança Laissez-Faire	1. Satisfação no trabalho 2. Perfil Demográfico do líder	Hotéis na Jordânia	Os resultados sugerem que os estilos de liderança são diferentes de acordo com a os perfis demográficos do líder. Simultaneamente, a satisfação dos colaboradores também é

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
					influenciada pelas características demográficas do líder (género e tipo de formação educacional). O tipo de liderança democrática é o estilo de liderança preferido entre os gestores. Os gestores de Hotel preferem liderar com o estilo de liderança autocrático.
De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld	2010	1. Estilo de liderança orientado para as pessoas 2. Estilo de liderança orientado para as tarefas	1. Satisfação pessoal no trabalho 2. Compromisso organizacional 3. Estilo de comunicação		O Estilo de liderança orientado para as tarefas está relacionado com a imposição de regras e planeamento
Chung-Hsiung	2009	1. Estilos de Liderança	1. Satisfação pessoal no trabalho 2. Compromisso organizacional 3. Desempenho Organizacional	Colaboradores dos Hospitais	O líder tem um impacto significativo, positivo e direto na satisfação pessoal dos trabalhadores e pode afetar o compromisso organizacional e desempenho organizacional indiretamente através da satisfação no trabalho.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Cong e Yu	2009	1. Charme do Líder	1. Capacidade psicológica pessoal 2. Satisfação de pessoal	Colaboradores de Hotéis na China	O charme do líder tem efeitos positivos na satisfação de dos trabalhadores e no serviço inovador.
Yafang, Shih-Wang e Hsien	2009	1. Liderança Carismática 2. Liderança Transformacional 3. Liderança Transacional 4. Liderança em equipa	1. Cultura Organizacional 2. Cultura Ideológica 3. Cultura Hierárquica 4. Cultura Coordenada	Colaboradores de Hospitais em Taiwan	Os resultados mostram que a cultura organizacional influencia o estilo de liderança. Há uma correlação positiva entre cultura ideológica e liderança transformacional. Existe uma correlação positiva entre cultura hierárquica e liderança carismática. Existe uma correlação positiva entre cultura coordenada e liderança em equipa. Existe uma correlação positiva entre cultura racional e liderança transacional.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Duanxu	2009	1. Líder Autoritário 2. Liderança Transformacional 3. Liderança Transacional 4. Liderança Benevolente	1. Inovação em equipa 2. Comunicações em equipa 3. Conhecimento partilhado	Trabalhadores e supervisores da PRC na China	O estudo sugere que o conhecimento partilhado e a comunicação em equipa.
Hsien-Chen e Yi-Wen	2008	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional	1. Desempenho de inovação organizacional 2. Capacidade de inovação organizacional	Empresas de informação eletrónica em Taiwan	O estilo de liderança tem uma relação positiva no desempenho de inovação organizacional, e os estilos de liderança moderam a relação entre capacidade de inovação organizacional e o desempenho de inovação organizacional.
Lirong e Mao	2008	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional	1. Mudança Organizacional	Colaboradores de diferentes tipos de organizações públicas e privadas na China	Os resultados demonstraram que tanto a liderança transformacional como a liderança transacional têm um impacto positivo na mudança orgnaizacional.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Omolayo	2007	1. Liderança Autocrática 2. Liderança Democrática	1. Tensão no trabalho 2. Sentido de comunidade nas organizações de trabalho	Empresas Textéis, na Nigéria (Lagos)	Trabalhadores sob liderança democrática têm menos tensão no trabalho do que trabalhadores sobre liderança autocrática. Trabalhadores sob liderança autocrática experienciam menos sentido de comunidade no trabalho do que trabalhadores sobre liderança democrática.
Jui-Kuei e Chen	2007	1. Estilo de participante Activo	1. Cinco Grandes Traços de personalidade	Docentes das Universidades de Taiwan	O estilo de liderança interfere significativamente em casos de operações inovadoras.
Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues Ponce	2006	1. Estilo Participativo 2. Estilo Solidário/ de apoio 3. Estilo de liderança instrumental	1. Eficácia	Pequenas e médias empresas no Chile	Os estilos de liderança solidária e participativa influenciam positivamente a eficácia nas PME. Liderança instrumental tem uma influência negativa na eficácia em pequenas organizações

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Goh	2003	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional	1. Desempenho no Trabalho 2. Deontologia e Ética	Todo o tipo de pequenas e médias empresas em Singapura	O resultado indica que o comportamento ético do líder tem um importante papel de mediação entre os estilos de liderança e a desempenho no trabalho dos funcionários
Lu	1997	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional	1. Clima de inovação 2. Independência no trabalho 3. Trabalho desafiador	Trabalhadores de empresas de tecnologia de ponta em Hebei	O estudo empírico demonstra que as percepções dos empregados sobre liderança transacional e transformacional dos executivos têm uma correlação positiva com as percepções sobre os fatores de incentivo do clima de inovação do executivo. Entre os quais, o estilo de liderança transformacional tem uma influência maior na motivação dos líderes.
Avolio e Bass; Bass e Avolio	1990/1991	1. Liderança Transformacional 2. Liderança Transacional	1. Eficácia/ esforço extraordinário		Os resultados demonstraram que a liderança transformacional é estimulante e contribui para que os membros da

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Liderança identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
					equipa tenham níveis de desempenho mais elevados.
Lewin, Lippit e White;	1939	1. Estilo de liderança democrático 2. Estilo de liderança autocrático 3. Estilo de liderança laissez-faire	1. Centralização do poder; 2. Tensão no trabalho; 3. Iniciativa; 4. Relacionamento entre os membros		Os resultados demonstraram que o estilo democrático é o que mais contribui para a satisfação no trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

1.5 Síntese

Da revisão de literatura concluímos que o conceito de liderança foi evoluindo ao longo dos tempos adequando-se às diferentes realidades onde era aplicada. Conquanto, um ponto comum encontrado na revisão identificou a liderança como a capacidade de um indivíduo para influenciar as ações de outros indivíduos que estes seguem de forma voluntária, com o objetivo de cumprir as metas e objetivos ao mesmo tempo que pretende inspirar os seguidores para atingir um esforço extraordinário voluntário. Teoricamente identificou-se que não existe uma única teoria da liderança que se adeque a toda e qualquer circunstância. As diversas perspectivas - teoria dos traços e da personalidade, teorias comportamentais, teorias contingenciais, teorias integrativas e teorias contemporâneas - podem ser agrupadas para um melhor cumprimento dos objetivos. Por outro lado, a partir do momento em que lidamos com comportamentos do ser humano, as atitudes e percepções podem ser diferentes de pessoa para pessoa, pelo que, o líder poderá considerar utilizar o tipo de liderança que melhor se adeque a cada contexto e pessoa. Em face do exposto, caracterizou-se os estilos de liderança (a forma como se lidera) em três tipologias: liderança participativa, a qual pressupõe uma participação ativa dos membros da equipa na tomada de decisões; liderança diretiva, distinguindo-se pelo exercício absoluto do poder do líder sobre os membros da equipa não havendo lugar a outro tipo de visão; e, liderança por delegação, cujo estilo implica a transferência de responsabilidades, tarefas e decisões em outros membros da equipa. Enquadrada a temática da liderança e tendo em consideração que a mesma é um ato de influência entre líder e liderados importa agora perceber a forma como a liderança é comunicada. A liderança não existe sem capacidade de comunicação, logo, estes dois termos estão forçosamente associados um ao outro. Nos pontos que se seguem vamos compreender o conceito de comunicação e as suas abordagens teóricas na tentativa de melhor assimilar os seus pressupostos.

Capítulo II - Estilos de Comunicação

2.1 Introdução

"In order to be understood, seek first to understand"
(Stephen Covey, 1989)

Tal como a liderança, também a comunicação é um objeto complexo de estudo tendo sido investigada por várias disciplinas, desde a filosofia, à biologia, à psicologia, à sociologia, à história, à ciência política, à economia e até à engenharia. O ato de comunicar no sentido mais simples é a expressão de mensagens, ideias, sentimentos através da fala ou escrita, conquanto, a sua abrangência é muito mais ampla, simplesmente porque o ato de comunicar abrange várias áreas do conhecimento e envolve a vida em sociedade. Nesta medida, torna-se complexo estabelecer um limite para a comunicação, conquanto, podemos inferir que se trata de um processo interativo que estabelece uma troca entre os sujeitos e que permite que as realidades sociais sejam controladas e relacionadas e, de certa forma, permite uma ideia de partilha. É nesta perspetiva que enquadramos o segundo grande conceito do estudo – a comunicação – e que abordaremos mais aprofundadamente de seguida.

2.2 Conceito de comunicação

O ato de comunicar está presente desde muito cedo nas nossas vidas. Quer seja no contexto familiar, profissional ou social, um estilo de comunicação adequado produz uma melhor compreensão da mensagem que pode significar a produção dos resultados desejados.

A arte da comunicação eficaz manifesta-se pelo uso correto da língua, mas também, através de outras formas de comunicação.

Tal como o conceito de comunicação tem aplicabilidade no mundo empresarial, educacional, social, político e militar, também a comunicação tem despertado o interesse dos estudiosos em várias áreas do conhecimento, pela relação que se estabelece entre indivíduos que comunicam entre si (Waldherr & Muck, 2011).

De acordo com Cobley e Schulz (2013) a palavra comunicação deriva do termo do latim “*communicare*” e implica uma noção de partilha ou de relação com o outro. A noção de comunicação mais comum pode ser expressa como o processo de transmissão de informação a outra pessoa e divide-se em várias formas de expressão: verbal, escrita ou gestual.

Serra (2007) entende a comunicação como o processo de “interacção social através de mensagens” (p. 9).

Obamiro (2011) revê-se neste conceito de troca de informações entre um emissor e um receptor que provoca a tomada de decisões.

Ruler (2018) reforça a pressuposição da troca de informações do processo de comunicação e o ponto comum da partilha.

McKenna (2012) observa a complexidade da relação entre destinatário e recetor de mensagens e o fluxo de informações constante entre os mesmos.

Bateman (1999) insiste que esta troca de informações é comum para que possa ser perceptível.

De acordo com Pânișoară, Sandua e Duță (2015) uma comunicação eficiente tem um propósito muito específico que consiste em evitar situações de antagonismo. Para Drucker (1974) o deficiente processo de comunicação da maioria dos líderes resulta em constrangimentos ao nível da gestão. Osabiya (2015) reforça esta opinião quando refere que a transmissão de mensagens tem consequências na tradução dos resultados da organização.

Por sua vez, Chiavenato (2003) já tinha ido ao encontro de tais pressupostos quando afirmou que a comunicação era uma habilidade vital para planejar, organizar, dirigir e controlar eficazmente a organização, ao ponto de ser mesmo considerada uma das principais áreas de investigação do comportamento humano.

Ayub, Manaf e Hamzah (2014) vão mais longe quando opinam que “a comunicação é um meio para entender praticamente todos os processos humanos que ocorrem na organização, tais como o conflito, a cooperação, a tomada de decisão, o uso de poder e

autoridade, a conformidade, a resistência, a moral e a coesão, a criação e a manutenção das relações” (p. 502).

Assim, o conceito de comunicação adotado para a presente investigação vai ao encontro do supra citado. Entendemos que o mesmo incide numa partilha de dados, com vista ao entendimento e manutenção de relações cujo objetivo maior é o bem comum, ou seja, o bom funcionamento da organização para a satisfação dos objetivos e metas.

Importa ainda referir que o conceito de comunicação atravessou ao longo do tempo várias fases, podendo, de acordo com Cloutier (1975) e Freixo (2011) dividir-se esquematicamente em quatro períodos:

- Comunicação interpessoal – traduz-se na exteriorização da linguagem e teve início com o *Homo Sapiens* onde assumiu grande destaque a linguagem audiovisual.
- Comunicação de elite – é entendida pelo autor como um sistema de comunicação gráfica através do uso de pictogramas, ideogramas que evolui para a construção do alfabeto fonético fazendo assim a separação entre o visual e o auditivo. Rapidamente, e com o advento da indústria, do consumo e da produção em larga escala assume formas que conhecemos da comunicação dos tempos modernos, como é a comunicação em massa.
- Comunicação em massa – compreende como o autor designa de amplificação da mensagem e teve como principal desenvolvimento a criação da imprensa, dos meios de comunicação.
- Comunicação individual – a qual é caracterizada como uma comunicação especialmente dirigida às sociedades modernas, cada vez mais centradas no seu eu individual e na transmissão da mensagem por diversos canais.

Seja qual for o estilo de comunicação, os seus propósitos são mais ou menos semelhantes. Podemos inferir que esta divisão da comunicação de acordo com a própria evolução humana continua a existir tendo sido adaptada às sociedades modernas permanecendo a comunicação como elemento polarizador de todo o tipo de conhecimento e de toda a organização (Freixo, 2006).

Nesta análise que fazemos da problemática da comunicação não podemos esquecer a questão da influência que ocorre por via da transmissão da mensagem e manipulação do receptor, assim como, dos componentes da comunicação, os quais poderão igualmente

influenciar a mensagem. Assim, abordaremos na próxima seção a questão dos componentes e dos tipos de comunicação.

2.2.1 Componentes e tipos de comunicação

De acordo com Williams (1978) não há uma definição única que cubra a ampla gama de comportamentos estudados em todas as áreas onde ocorre comunicação, como tal, pode tornar-se difícil enquadrar todo o entendimento sobre estas matérias.

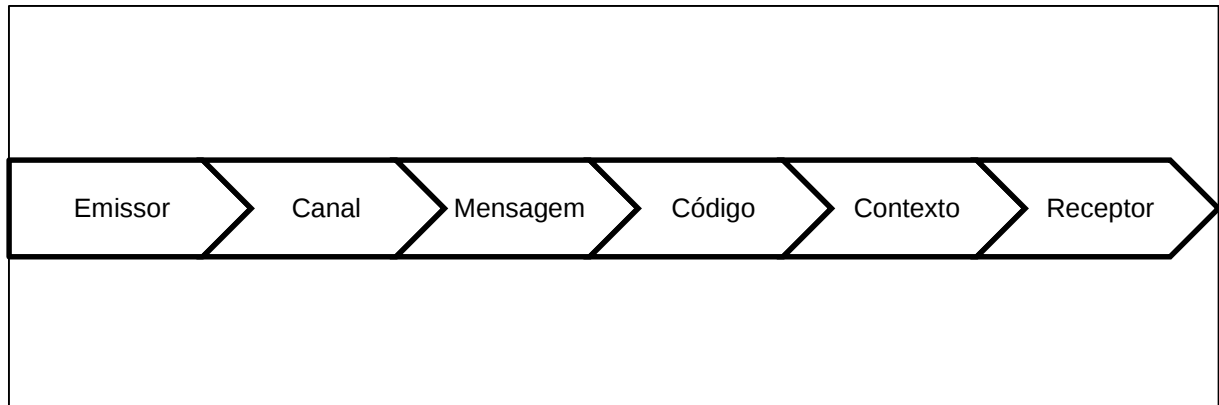
Freixo (2006) resume sumariamente várias componentes conceptuais da comunicação que abrangem as várias fases em que pode ser traduzida a evolução da comunicação. Segundo este investigador o processo de comunicação passou por várias etapas indo desde os símbolos verbais e da fala, à interação e relacionamento social, passando pela transmissão de ideias para a obtenção de estímulos até à comunicação utilizada como forma de poder.

Na nossa investigação, não é relevante esmiuçar tanto esta evolução da matéria no entanto, podemos identificar componentes fundamentais no processo de comunicação que nos auxiliam a compreender de forma aprofundada como a comunicação pode ser utilizada eficazmente.

Para Eadie e Goret (2013) existem seis elementos da comunicação que influenciam a forma como a mensagem é transmitida e percebida:

- **Emissor/ locutor** – é aquele que emite a mensagem para um ou mais receptores, por exemplo, uma pessoa, um grupo de indivíduos, uma empresa, ou outros.
- **Receptor** – também denominado de interlocutor, é quem recebe a mensagem emitida pelo emissor.
- **Mensagem** – é o objeto utilizado na comunicação, de forma que representa o conteúdo, o conjunto de informações transmitidas pelo locutor.
- **Código** – representa o conjunto de signos que serão utilizados na mensagem.
- **Canal de Comunicação** – corresponde ao local (meio) onde a mensagem será transmitida.
- **Contexto** – também chamado de referente, trata-se da situação comunicativa em que estão inseridos o emissor e receptor.

Figura n.º 3 - Elementos da comunicação.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura n.º 3 traduz os elementos essenciais da comunicação, onde se verifica a existência sempre de um emissor que transmite uma determinada mensagem e um receptor que recebe a mesma. No meio destes dois elementos, vários pressupostos podem ou não inviesar a mensagem transmitida, pelo que, de acordo com Amudavalli (s/d) estas são a entropia, a redundância e o ruído.

Na investigação em causa, a comunicação será observada na perceção do entendimento que se estabelece entre chefias e colaboradores, portanto, entre comandante, oficial piloto e restante tripulação com vista à tomada da melhor decisão nomeadamente, num ambiente complexo como é o da aviação.

Se os estilos de comunicação estão fortemente relacionados com a transmissão de conhecimentos, desempenho líder, satisfação com o líder e compromisso de equipa, assim como, são de extrema relevância para o processo de tomada de decisão os mesmos tornam-se elementos centrais para a capacidade de liderança estando intrinsecamente ligados com estilo de comunicação interpessoal do líder.

Assim, no processo de tomada de decisão e de resolução de problemas tem de se considerar estas habilidades. Todas as decisões devem vir do piloto-no-comando e apoiadas por todos os membros da tripulação. A equipa falhará se a autoridade de comando não for reconhecida em todos os momentos.

A nossa abordagem irá incidir nos estilos de comunicação acima indicados fazendo a respetiva ligação à temática da liderança e tendo em consideração a utilidade da comunicação para liderança e o papel do piloto como indivíduo influenciador de uma equipa. Pelo acima exposto, torna-se relevante estudar a evolução das teorias e os estilos de comunicação existentes, pelo que, nas próximas seções iremos abordar algumas das teorias da comunicação com o propósito de entender melhor este assunto.

2.3 Perspetiva histórica – teorias da comunicação

À semelhança do que foi observado para o conceito de liderança, também a comunicação atende a várias teorias, as quais podem fornecer uma explicação abstrata do processo (Miller, 2005) podendo à posteriori ser traduzidas em modelos.

O objetivo deste segmento é efetuar uma breve revisão das teorias para que seja possível relacionar com a temática da liderança.

Inicialmente, as Teorias da Comunicação abordaram os aspetos sociopolíticos e económicos ligados à área de Comunicação Social, embora, a sua área de ação seja mais abrangente. Para Copley e Schulz (2013) a comunicação percorre diversas áreas do conhecimento indo desde a psicologia, à ciência política, à sociologia, às ciências sociais e às matemáticas. De acordo com estes investigadores, a pesquisa sobre os fatores psicológicos envolvidos no processo de comunicação foram desenvolvidas através do lançamento de estudos empíricos e experimentais que distinguiram fundamentalmente duas visões complementares, a primeira, analisava as características psicológicas e atitudes das audiências para melhor adaptar a estratégia comunicativa; a segunda, abordava a forma de organização de mensagens para melhorar a sua eficácia comunicativa.

Por sua vez, para Eadie e Goret (2013) citados por Copley e Schulz (2013, p. 18) a comunicação envolve cinco ideias diferentes: (1) a comunicação como formadora da opinião pública; (2) a comunicação como uso da linguagem; (3) a comunicação como transmissão e informação; (4) a comunicação como o desenvolvimento de relações e, (5) a comunicação como veículo de definição, interpretação e crítica da cultura.

De acordo com Beryant (2008), os efeitos da comunicação social eram geralmente classificados em cinco categorias: efeitos comportamentais, efeitos de atitude, efeitos

cognitivos, efeitos emocionais e efeitos fisiológicos. O autor argumentava que diferentes mensagens da comunicação social conduziam a diferentes efeitos nas massas, tais como: efeitos comportamentais, que resultariam em algum tipo de ação; efeitos de atitudes, que tendem a mudar as crenças e atitude do público; efeitos cognitivos, que podiam alterar o pensamento e, efeitos fisiológicos ou emocionais que podem causar reações sentimentais ou físicas.

O Quadro n.º 8 ilustra resumidamente as abordagens teóricas e permite-nos ter uma perspetiva crítica da evolução das teorias:

Quadro n.º 8 - Contextualização das abordagens da comunicação.

Anos	Abordagens	Principais Pressupostos	Principais Teorias
A partir de 1920 e até meados dos anos 50	Abordagem da Opinião Pública	A revolução tecnológica permitiu a comunicação em massa e a transmissão da mesma mensagem para uma grande massa de público- alvo. A teoria tinha por base os estudos behavioristas, e considerava os indivíduos como alvos facilmente controlados, já que via a sociedade como uma massa homogênea substancialmente igual.	Teoria da Agulha Hipodérmica (ou Bala Mágica)
Entre meados de 1940 e 1960	Abordagem da Escola de Frankfurt	Esta teoria aborda a crítica à modernidade e sociedade capitalista, a definição de emancipação social, bem como a detecção das patologias da sociedade.	Teoria crítica
	Abordagem da Influência Pessoal	Entende as abordagens da teoria hipodérmica como insuficientes para a compreensão dos efeitos que os media têm na sociedade. Sendo as mensagens influenciadas pelas características dos indivíduos e não afetam todos os indivíduos de forma igual	Teoria de Lazarsfeld's – Os Influenciadores
Entre meados de 1950 e anos 80	Abordagem da Influência por meio da persuasão	A exposição a uma determinada mensagem ao longo do tempo ia progressivamente aumentar a sua influência e facilitar a comunicação	Teoria da Persuasão

Anos	Abordagens	Principais Pressupostos	Principais Teorias
Meados dos anos 70	Abordagem da definição da agenda	Influência dos media na agenda pública com o propósito de influenciar as massas. O agendamento poderá ser apropriado para entender o papel generalizado dos meios de comunicação (por exemplo, nos sistemas de comunicação política)	Teoria do Agendamento
Meados dos anos 80	Abordagem funcionalista	Influência	Teoria dos Sistemas; Comunicação das Massas

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a ilustração acima as diversas correntes teóricas têm como objetivo facultar uma melhor compreensão sobre a problemática central que nos ocupa. No entanto, por existirem demasiadas abordagens não nos iremos debruçar sobre todas as correntes mas seleccionámos algumas que nos pareceram ter relevância para o estudo em questão e que abordaremos nos próximos subcapítulos.

2.3.1 Teoria da agulha hipodérmica da comunicação

No entendimento de Cobley e Schulz (2013) foi no período entre as Grandes Guerras que o interesse sobre a comunicação começou a despoletar, fruto do papel que a propaganda exercia na opinião pública. A primeira das teorias comunicacionais, a Teoria da Agulha Hipodérmica, também conhecida como a Teoria da Bala Mágica foi desenvolvida por Lasswell, a partir de 1920, e teve como inspiração as teorias behavioristas, segundo as quais, a comunicação das massas era um fenómeno comum e onde todos os indivíduos pensavam e atuavam de forma idêntica, o que pressuponha que a informação transmitida surtia o mesmo efeito em todos os sujeitos. Esta teoria destacava o efeito rápido que a comunicação social tinha na audiência, tal como uma bala mágica, entrava as mentes do público e injetava uma mensagem uniforme para todos. A metáfora transmitia a sensação do público ser açambarcado rapidamente pelas ideias, e mostrava a impotência do público e o impacto dos

media na opinião pública. As mensagens transmitidas tinham uma intenção e eram enviadas para obter os resultados desejados.

Para Neuman e Guggenheim (2011) o crescimento dos meios de comunicação, especialmente da rádio e da televisão, e o impacto que a propaganda teve em termos europeus, aquando da Primeira e Segunda Guerra Mundial, foram os impulsionadores desta mentalidade. Segundo estes autores, o principal foco destas teorias era a utilização de testes, questionários e outros métodos de verificação da eficácia que entraram em uso generalizado. Conquanto, também estes autores destacaram duas lacunas principais nesta perspetiva: (1) o recetor era passivo e desprovido de ação ou ideias e, (2) não incluía feedback, ou seja, o processo de comunicação não era linear nem reíproco. Tais limitações teóricas, no entender destes autores, tornaram esta abordagem limitada e ultrapassada, dando origem a novas perspetivas.

Por sua vez, Lazarsfeld, Berelson e Gaudet (1944) no livro *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*, incidiram as suas investigações na campanha presidencial de Roosevelt e tinham como principal propósito determinar padrões de voto e estabelecer a relação entre os media e o comportamento político. Para estes investigadores a maioria das pessoas não era afetada pela propaganda. A decisão final ficava a cargo da influência interpessoal ao invés dos meios de comunicação. Neste sentido, os autores entendiam que os efeitos da campanha não eram suficientes para persuadir as audiências indefesas, de tal forma que, segundo estes a própria definição da teoria da bala mágica era despropositada. Portanto, a teoria da bala mágica foi substituída por uma variedade de outras abordagens, mais instrumentais, como as teorias que se seguem.

2.3.2 Teorias da persuasão

Tal como referido anteriormente, a teoria da agulha hipodérmica da comunicação perspetivava que os indivíduos eram facilmente manipuláveis pela propaganda e pelos media. As limitações desta teoria conduziram a novos estudos sobre a influência da comunicação nas audiências, levantando o véu para a questão da persuasão, e a forma como a mesma pode ser utilizada para diminuir a resistência ou a oposição à propaganda.

Nas múltiplas teorias da persuasão encontram-se similaridades na sua definição. Para Bettinghaus e Cody (1994) a persuasão envolvia um esforço consciente para influenciar os pensamentos ou ações de um recetor. De acordo com Miller (1980) a comunicação persuasiva destinava-se a reforçar ou alterar as respostas do outro, sendo balizada por três elementos: a moldagem das respostas, o reforço das respostas e a alteração das mesmas.

Hovland e Kelley (1953) e Hovland (1959) estudaram os efeitos das campanhas políticas e de marketing realizadas nos meios de comunicação tendo incorporado no seu quadro conceptual diversos fatores determinantes para a teoria: fatores contextuais, os quais abrangiam a fonte, a mensagem, o canal e o recetor; fatores comportamentais, como as atitudes, a mudança de comportamento; e, fatores de arbitragem como a aceitação. Desta forma, a mudança de paradigma envolvia aprender uma nova resposta a um determinado estímulo e a exposição a uma mensagem persuasiva, a qual sugeria uma nova atitude. Os estudos deste teórico e da sua equipa, onde se incluíram o *latent effect* ou *sleeper effect* (efeito do sono) provaram que a atitude negativa do público resultava numa barreira para a comunicação persuasiva, e a mera exposição às mensagens ao longo do tempo ia progressivamente aumentar a sua influência e facilitar a comunicação.

Petty e Cacioppo (1981, 1983, 1986) sugeriram que existiam dois caminhos diferentes para a persuasão - a rota central e a rota periférica – cuja teoria ficou conhecida como o Modelo de Probabilidade de Elaboração (*Elaboration Likelihood Model – ELM*). Nesta perspetiva a rota central de persuasão utilizava os argumentos ou o conteúdo da mensagem para persuadir a audiência, ao invés, a rota periférica usava sinais superficiais como forma de persuasão ou persuasão por atração.

Para Ajzen (1992) os trabalhos “na rota periférica podiam influenciar a mensagem em contextos de baixa motivação e em ambientes controlados, como é o caso dos laboratórios, no entanto, em ambientes adversos poderia haver dificuldade em transmitir e aceitar a mensagem, pelo que novas abordagens deveriam ser utilizadas” (p. 8). Esta corrente teórica procurava melhorar as estratégias de persuasão, permitindo assim uma interpretação ativa das mensagens pelos recetores, bem como do seu papel na comunicação distanciando-se da teoria hipodérmica. Apesar dos avanços da mesma novas perspetivas relacionadas com os estudos da comunicação passaram a entender a influência que o sistema social tinha na comunicação, como veremos de seguida.

2.3.3 Teoria do agendamento

A teoria do agendamento (*Agenda-Setting Theory*) procurava determinar a influência dos meios de comunicação sobre a capacidade de influenciar a agenda pública. Em 1922 Lippmann, no seu manuscrito “Opinião Pública” retomou os estudos sobre o poder dos media na influência das massas, e na forma de comunicar e apresentar as imagens. Posteriormente, várias investigações foram surgindo não só na arena política mas também em outros domínios (Kim & Zhou, 2017).

McCombs e Shaw (1972,1982) foram os grandes impulsionadores do impacto da teoria do agendamento e investigaram as campanhas presidenciais em 1968, 1972 e 1976 no qual procuraram avaliar o grau de correlação entre o que os eleitores de uma comunidade entenderam ser as questões importantes e o conteúdo real das mensagens da comunicação social utilizadas durante a campanha. Os autores concluíram que os meios de comunicação local e nacional exerciam uma influência significativa sobre o que os eleitores consideravam ser as questões principais da campanha. Entendiam os autores que as notícias eram filtradas e moldadas e podiam não refletir a realidade.

Por sua vez, para Matsaganis e Payne (2005) esta teoria preocupava-se também com a forma como a comunicação social cobria determinado evento e o apresentava às massas. Pelo que, no entendimento destes os media eram os responsáveis por influenciar intencionalmente ou não a agenda pública e a opinião.

A teoria do agendamento propõe também a existência de três tipos de agenda: (1) agenda pública; (2) agenda da comunicação e a (3) agenda política (Rogers & Dearing, 1988).

Kim e Zhou (2017) e Scheufele (2000) consideraram que são três as circunstâncias mais críticas desta abordagem:

(1) não existir consenso no que respeita aos aspetos que devem fazer parte da agenda de comunicação;

(2) a falta de enquadramento deste fenómeno relativamente ao desfasamento temporal entre as agendas;(3) a psicologia do processamento.

Apesar das limitações impostas a esta teoria outros autores consideraram que a influência da teoria da agenda permitia que o público formasse a sua opinião, valores e prioridades as quais poderiam ser dignas de ser incluídas na sua agenda mental (Littlejohn &

Foss, 2009). No entanto, novas abordagens a respeito perspetivaram o desenvolvimento de outros estudos teóricos.

2.3.4 Teoria funcionalista

O funcionalismo teve origem em abordagens filosóficas que enfatizavam as consequências do que pode ser considerado o fenómeno do sistema social (Burrowes, 1993). O objeto de estudo da teoria funcionalista é o papel dos media na dinâmica social e tinha como propósito superar os estudos dos efeitos imediatos dos meios de comunicação social. Desta forma, o foco das observações destes teóricos centrava-se na análise dos processos sociais, no efeito dos media na sociedade, abordando os padrões, rituais e rotinas assim como, as suas consequências para a sociedade e para os seus membros (Burrowes, 1993).

Os estudos do funcionalismo deveram-se ao biologista Bertalanffy (1950) e estavam associados à terminologia “função”, ou seja, aos processos vitais ou orgânicos que contribuem para a manutenção do sistema orgânico. Nesta conceção, o organismo como um todo é mais importante do que as partes (Cantos, 2018). Tal significa que o sistema social é percebido como um organismo cujas partes executam funções de integração e manutenção do próprio sistema. Neste sentido, quando enquadrados na sociedade os indivíduos aderiam aos valores sociais internalizados e institucionalizados para a manutenção do equilíbrio e estabilidade do sistema, e eram o produto da relação funcional dos indivíduos.

Cantos (2018) defende que as teorias funcionalistas ao abordarem o papel dos media na dinâmica social com uma nova perspectiva, superam o estudo dos efeitos imediatos da comunicação dos media, ou seja, concentram-se na análise dos processos sociais chegando ao ponto de equilíbrio e do conflito social.

De acordo com McQuail's (2010) a teoria funcionalista explicava as práticas sociais e as instituições em termos das "necessidades" da sociedade e dos indivíduos, sendo vista como um sistema contínuo de partes ou subsistemas, onde cada um dá um contributo essencial para a continuidade e a ordem da sociedade.

Nesta perspetiva a comunicação pode ser vista como um desses sistemas. A sociedade diz-se organizada quando requer a manutenção contínua de um quadro mais ou menos preciso, consistente, solidário e completo do trabalho da sociedade e do ambiente

social (Cantos, 2018). É respondendo à procura dos indivíduos e instituições de forma consistente que os media alcançam benefícios não intencionais para a sociedade como um todo.

McQuail's (2010) reforça a existência de cinco funções dos media na sociedade: função de informação; função de correlação; função de continuidade; função de entretenimento e função de mobilização. Por sua vez, para Robins (2002) as funções da comunicação aplicadas dentro da organização incluem:

1) Informação: pois a comunicação facilita a tomada de decisões, fornecendo dados para que a tomada de decisões individuais ou em grupo sejam as melhores e de forma a avaliar as alternativas.

2) Motivação: A comunicação promove a motivação, esclarecendo aos funcionários o que deve ser feito, como deve ser feito e o que pode ser feito. A motivação implica aqui o incentivo e motivação com os objetivos organizacionais.

3) Controle: A comunicação atua para controlar o comportamento dos membros. Cada organização tem autoridade, hierarquias, diretrizes e regulamentos que os funcionários são obrigados a seguir.

4) Expressão emocional: permitem a expressão de sentimentos e a satisfação das necessidades sociais. Os funcionários de seus grupos de trabalho comunicam-se entre si para mostrar sua frustração ou sentimentos de satisfação, o que, em última análise, fornece uma liberação para suas expressões emocionais de sentimentos.

A este respeito, o sistema promove normas e valores para determinar a ação social dos indivíduos com o objetivo de que contribuam para a satisfação das necessidades do próprio sistema e a realização de seus próprios objetivos globais. Quando um subsistema - ou um indivíduo - se comporta de forma disfuncional, os mecanismos são implantados para facilitar a sua transformação e integração funcional no sistema e, se isso não for possível, que a disfunção é considerada anti-sistema e é empurrado para estar situado nas margens do sistema para minimizar seus efeitos transformadores devido a considerá-lo uma ameaça ao próprio sistema ou é expulso do sistema, muitas vezes de forma violenta (Robins, 2002).

Continua a ser útil para alguns fins de descrição e oferece uma linguagem para discutir as relações entre os meios de comunicação de massa e da sociedade e um conjunto de conceitos que se mostraram difíceis de substituir. Esta teoria tem a vantagem de ser em

grande parte compartilhada pelos próprios comunicadores e por ser amplamente compreendida pelo público.

2.3.5 Teoria crítica

A Teoria crítica foi desenvolvida Max Horkheimer em 1937 cujos princípios sociais eram orientados para criticar e mudar a sociedade como um todo. Nesta visão as preocupações com os problemas e limitações, os erros, as contradições e incoerência, as injustiças e desigualdades existem em certos tipos de estruturas. Com base nesta corrente teórica fomentam-se hierarquias de relações que têm facilitado e regulamentado as instituições e transformando comunidades, culturas, sociedades e o mundo em que vivemos (Amudavalli,s/d).

Craig (2013) citado em Cobley e Schulz (2013) entendeu que foi a Escola de Frankfurt que contribuiu para o desenvolvimento da teoria crítica dos media e da cultura. Na perspectiva desta corrente o processo de comunicação era distorcido pelo poder.

2.3.6 Teoria culturológica

Contemporaneamente ao desenvolvimento das teorias de comunicação acima mencionados, em França, por volta dos anos 60, foi desenvolvida a abordagem culturológica com início nos estudos de Edgar Morin.

A teoria culturológica da comunicação teve como pressuposto central a ideia de que o ambiente cultural determinava o conteúdo e a forma das notícias.

Para Morin (1977) que fazia parte do Centre d'Études des Communications de Masse (CECMAS) o estudo da sociedade de massa do ponto de vista antropológico e tinha como objeto de estudo a cultura das massas que entendia como um conjunto de cultura, civilização e história. Esta teoria partiu de uma análise da Teoria Crítica, segundo a qual os meios de comunicação seriam o veículo para a alienação das massas. Porém, após os estudos dos fundadores da Teoria Culturológica, chegou-se a conclusão de que, na verdade, a

comunicação social apenas fornecia às massas aquilo que elas desejavam e que a cultura é formada por uma junção de realidade e imaginação.

2.3.7 Teoria do gatekeeper

O conceito de *gatekeeper* foi desenvolvido em diversas áreas do conhecimento, desde a tecnologia às áreas das ciências políticas e organizacionais, na qual cada abordagem correspondeu a um desenvolvimento teórico.

De acordo com Cantos (2018) o termo “*gatekeeping*” foi primeiramente utilizado por Lewin (1947) como um filtro psicológico. Os estudos de Lewin utilizaram a metáfora da mãe como “porteira”, a qual tomava decisões sobre a cadeia alimentar e atividades da família, assumindo o papel de cuidadora/guardadora. Esta preposição traduz o que se entende pelo vocábulo de “*gatekeeping*”, ou seja, o processo de controlo de informação através de um portão ou filtro.

Para Wolff (2010) o *gatekeeping* é aplicado na área do jornalismo tendo o mesmo observado que os filtros utilizados pelos profissionais do jornalismo (*gatekeepers*) para o processo de seleção de notícias se deviam a critérios subjetivos e despóticos.

Por volta da década de 70, McCombs e Shaw (1972) citados por Nahon (2009) analisaram os efeitos das decisões destes profissionais observando que quanto mais ênfase era colocada numa notícia, maior a atenção que o público lhe dava.

Shoemaker (1991) identificava o *gatekeeping* como um processo de seleção pelo qual é possível alterar e transformar mensagens sendo depois transmitidas a determinado público e em certa data.

O conceito tomou proporções alargadas quando Shoemaker, Eichholz, Kim, e Wrigley (2001) conceberam que no âmbito da comunicação em massas o *gatekeeping* ocorre como um processo de realidade social transmitida pelos media.

O Quadro n.º 9 ilustra outras visões do conceito de *gatekeeping* em concreto sobre as características das notícias que permitiam alterar comportamentos e influenciar as massas.

Quadro n.º 9 - Vários estudos sobre o conceito de *gatekeeping*.

Outros estudos no âmbito do Gatekeeping	Ano	Autores
Enfatizaram os traços de personalidade para influenciar a escolha das notícias.	1972	Johnstone, Slawski e Bowman
	2003	Livingston e Bennett
Salientaram que os valores morais e normas do gatekeeper influíam o processo decisório da seleção de notícias.	1979	Gans
	1986	Weaver & Wilhoit
Observaram a influência dos fatores emocionais e comportamentais na percepção que as pessoas têm das notícias.	1982	Kahneman
	1985	Snodgrass, Levy-Berger e Hayden
	1989	Hewes e Graham
Influência da organização na teoria do gatekeeping.	1991	Shoemaker

Fonte: Elaboração própria.

Os investigadores das teorias e modelos de *gatekeeping* acabaram por ser associados a um ato de mudança da sociedade com relevância para o ambiente institucional e social, que, entre outras coisas, discutia o impacto do *gatekeeping* no contexto do grupo (Nahon, 2009).

Em suma, as escolhas do *gatekeeper* eram uma complexa teia de influências, preferências, motivos e valores comuns sendo entendidas como teorias de comunicação que controlam a entrada de mensagens e a respetiva difusão das mesmas.

2.3.8 Teoria do *newsmaking*

A investigação no âmbito das teorias do *newsmaking* partem do mesmo fenómeno histórico estudado pela Escola de Frankfurt em que os meios de comunicação em massa

estavam na gênese do processo produtivo para o fornecimento de conteúdos, portanto, procurava perceber como as imagens transmitidas pelos meios de comunicação se correlacionam com as exigências quotidianas da produção de notícias nas organizações radiotelevisivas. Contudo, se a teoria crítica problematiza os processos produtivos, a partir das características do conteúdo veiculado, o *newsmaking* problematiza o inverso, ou seja, preocupava-se como a mensagem que é definida pelas características dos emissores.

A abordagem etnográfica, diferentemente de outras abordagens centradas no produto dos media, permite a observação, orientada teoricamente, das práticas sociais efetivas, que dão lugar à produção cultural.

De acordo com Wolf (2010) “todas as formas de análise das mensagens produzidas deparam-se com problemas complicados de inferência concernentes aos processos de produção enquanto tais e, por conseguinte, contêm carências explicativas” (p. 191). Ainda de acordo com este investigador, os estudiosos dessa escola teórica dividem-se entre duas vertentes: (1) uma que descreve “a cultura profissional dos jornalistas” e, outra que (2) segue “a organização do trabalho e dos processos de produção jornalística” (194).

2.4 Comunicação e influência

Relacionado com a liderança e comunicação temos a conceção da influência. Atendendo às constantes mudanças da sociedade moderna, percebemos que uma boa comunicação é necessária para uma boa compreensão da mensagem e a forma como a mensagem é transmitida pode gerar diversos tipos de ações. A influência de acordo com Stogdill (1950) citado por Rouco (2012) é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para realizar os objetivos” (p. 93).

Conforme vimos nas seções anteriores a comunicação humana geralmente tem um dos três propósitos básicos: educar ou informar, relacionar ou influenciar. Se a comunicação consiste na transmissão de informações tal como Cobley e Schulz (2013) afirmam, já a influência move ideias e produz efeitos sem o uso da força ou comando. Desta forma, podemos inferir que a influência é mais do que uma boa comunicação se considerarmos que podemos comunicar sem influenciar, mas não podemos influenciar sem comunicar.

De acordo com Rouco (2012) os comportamentos de influência têm como objetivo mover os seguidores sem a necessidade de utilização do uso do poder coercivo e envolve relacionamento entre ambas as partes. Assim, a influência eficaz requer um equilíbrio entre a construção de relacionamentos e a obtenção de resultados.

Na perspectiva de Răducana e Răducan (2014) a comunicação é o aspecto mais importante que um líder precisa ter para ter sucesso. Nesta ideia base a influência do líder está relacionada com o estilo de comunicação. Ainda segundo estes investigadores o estilo de liderança, pode ser entendido como as relações intergrupais que se estabelecem com uma pessoa ou um grupo de pessoas que Influenciam as atividades e comportamento do grupo, mantendo o mesmo como um sistema organizado.

No ponto que se segue iremos abordar os estilos de comunicação, os quais podem ser definidos como o conjunto de características da fala de uma pessoa no ato de comunicação, ou seja, o estilo de comunicação é um indicador de como uma pessoa estrutura o mundo das relações sociais, é na realidade a forma característica do discurso de alguém.

2.5 Estilos de comunicação – quadro teórico de referência

Pânișoară, Sandua e Duțăa (2015) consideram que o estilo de comunicação é um indicador padrão de uma pessoa e da forma como a mesma organiza as suas relações interpessoais. Para estes autores, o estilo de comunicação é o modo como os outros veem e julgam as informações que lhes são transmitidas.

O líder com capacidade de comunicação é aquele que inspira o espírito de equipa, a responsabilidade coletiva pelos resultados e a troca constante de informações com os seus colaboradores, promovendo assim um ambiente em que todos se sintam participativos e, principalmente, motivados. É preciso que um líder utilize sua liderança e capacidade de comunicação para alcançar os resultados desejados, alinhando as competências individuais com os objetivos estratégicos da organização, estabelecendo um canal aberto de comunicação entre todos os níveis hierárquicos, pois saber liderar é também, saber se comunicar (Suffian, Norhayati, & Mohammad, 2014).

Norton (1978) citado por Pânișoară, Sandua e Duțăa (2015) entende que os estilos de comunicação são padrões comportamentais recorrentes relativamente estáveis de

interação verbal e não-verbal associadas a um indivíduo específico e que é influenciado pelas expectativas sociais e culturais. Também De Vries, Bakker-Pieper, Konings e Schouten (2011) indicam que os estilos de comunicação são definidos como "a forma característica de uma pessoa enviar verbalmente, não verbalmente ou sob a forma de sinais as interações sociais" (p. 179). Segundo os mesmos autores estas características têm as seguintes premissas associadas: (1) a demonstração do que ele ou ela é ou quer ser; (2) como tende a se relacionar com as pessoas e com quem interage; e, (3) de que forma as suas mensagens são interpretadas". Esta definição abrange a comunicação interpessoal e envolve a mensagem, a sua interpretação, os sentimentos e os pensamentos que um pode transferir para uma conversa (De Vries et al., 2011, p. 179). Bloom, Bowers e Seashore (1966) entendem que o sucesso ou o fracasso de um líder depende da capacidade de comunicação, de trabalhar em conjunto com os colaboradores. O valor motivacional do estilo de comunicação praticado representa um critério de apreciação importante da sua eficiência, o qual será abordado em ponto próprio mais adiante.

De acordo com Waldherr e Muck (2011) os estilos de comunicação existem em campos tão diversos como a comunicação educacional, intercultural, sanitária, e comunicação organizacional. Para estes investigadores o estilo de comunicação é um padrão relativamente estável de interação verbal e não-verbal associado a um indivíduo específico e influenciado pelas expectativas de papel cultural.

Sendo o estilo de comunicação composto por uma variedade de dimensões e atributos complexos Zaccaro, Gulick e Khare (2008) citados em Răducan e Răducan (2014) classificam os mesmos em quatro tipos: autoritário, autoritário-explorador, consultivo e participativo cuja classificação assenta no tipo de comunicação do líder.

De Vries, Bakker e Oostenveld (2010) notaram que os estilos de comunicação são fortemente relacionados com a partilha de comportamentos, pela performance do líder, pela satisfação com o líder e com o compromisso da equipa. Emanuel (2013) citado por Ahmad e Naqvi (2015) sugere que pessoas com personalidades diferentes usam diferentes estilos de comunicação, pelo que a preocupação destes autores centrou-se em analisar os estilos de comunicação relacionando os mesmos com a personalidade tendo considerado que os estilos de comunicação mais abertos são mais vantajosos.

Coburn e Pearlman (1975) citados por Friedley (1982) identificaram componentes verbais e não-verbais dos comportamentos definindo a existência de três estilos de

comunicação interpessoal: (1) comunicação passiva; (2) comunicação ativa, e, (3) comunicação assertiva onde identificaram especificidades de cada um dos estilos conforme se prova no quadro que se segue:

Quadro n.º 10 – Características dos estilos de comunicação.

			Estilos de Comunicação		
Tipos de comunicação			Passiva	Assertiva	Agressiva
1. Verbal			Discurso encomiástico e oculto	Discurso direto e objetivo; presença do “eu” no discurso.	Discurso pesado e acusatório; presença do “Tu” no discurso.
2. Não verbal	Geral		Ações em vez de palavras;	Bom ouvinte; Comunicação forte e cuidadosa.	Estilo sarcástico, superior.
	Específico	Voz	Fraca, hesitante, oscilante	Firme, calorosa, relaxada.	Tensa, estridente, superior, exigente
		Olhos	Tímidos, chorosos	Francos, abertos, contato direto.	Superior, autoritária, sem expressão, sem atenção para com o outro.
		Postura	Curvada, oscilante e balanceada	Relaxada, direita.	Superior, autoritária, sem expressão, sem atenção para com o outro.
		Mãos	Inquietas, Húmidas	Movimentos relaxados.	Cerradas, gestos brutos, dedos indicadores apontados.

Fonte: Adaptado de Friedley (1982).

Também Norton (1983) na sua investigação dos estilos de comunicação identificou a existência de nove estilos padrão escalonizados numa grelha que define a forma como a pessoa é vista pelo outro e a sua capacidade de comunicação. Para este investigador o estilo de comunicação é composto por uma variedade de dimensões e atributos complexos e inclui nove estilos de comunicação verbal /não verbal: animado, atencioso, controverso, dominante,

dramático, amigável, impressão deixando, aberto e relaxado atribuindo dimensões a cada um destes contextos que se traduzem na forma mais ou menos dominante de ser do líder.

Pipas e Jaradat (2010) também entenderam que os estilos de comunicação podem ser divididos em três tipos: passivo, agressivo e assertivo. De acordo com Urea (2013) a *comunicação passiva* pode ser entendida como um estilo onde os indivíduos desenvolvem um padrão onde evitam expressar as suas opiniões ou sentimentos, protegendo-se de forma a evitar situações de conflito. Ao ponto que a comunicação assertiva caracteriza-se por uma abordagem honesta e direta no contacto pessoal, perseguindo os seus interesses sem violação das necessidades do outro. A comunicação agressiva traduz-se num estilo de comunicação onde predomina uma forma de falar abusiva e com recorrência à expressão verbal e postural coerciva e provocadora (Bocar, 2018).

Tendo por base estes referenciais teóricos na próxima seção faremos a abordagem aos modelos de comunicação que considerámos serem pertinentes para a investigação.

2.6 Modelos e estilos de comunicação

Numa tentativa de identificar as propriedades conhecidas ou inferidas da comunicação foram desenvolvidos modelos conceptuais que, de acordo com Freixo (2011), se traduzem mesmo numa “representação simbólica de uma coisa, processo ou ideia” (p. 18) que é habitualmente reduzida a uma representação gráfica que de certa forma pretende desconstruir a temática extrapolando todos os processos e ideias para melhor perceber o seu funcionamento e relações.

Para uma melhor compreensão deste subcapítulo optou-se por dividir os modelos comunicacionais em quatro categorias sendo estudados aqueles que na nossa perspetiva consideramos serem os mais relevantes para a investigação:

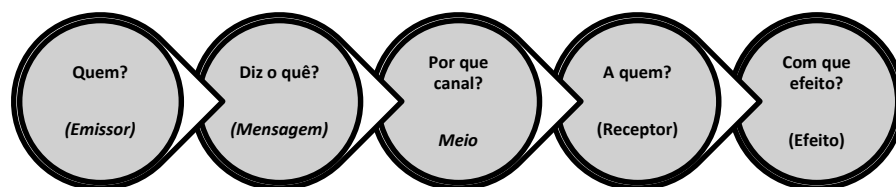
- Modelos de base linear;
- Modelos de base cibernética;
- Modelos de comunicação de massas; e,
- Modelos socioculturais.

2.6.1 Modelos de comunicação de base linear

Os modelos de representação gráfica baseados no modelo de base linear foram primeiramente introduzidos por Lasswell (1948), o qual procurou responder a duas questões básicas: quem transmite a mensagem? E, através de que meio?

Esta primeira abordagem pretendia analisar a preocupação com a análise sociopolítica da época e pode ser traduzida na Figura n.º 4:

Figura n.º 4 - Fórmula de Lasswel do processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Lasswell (1948).

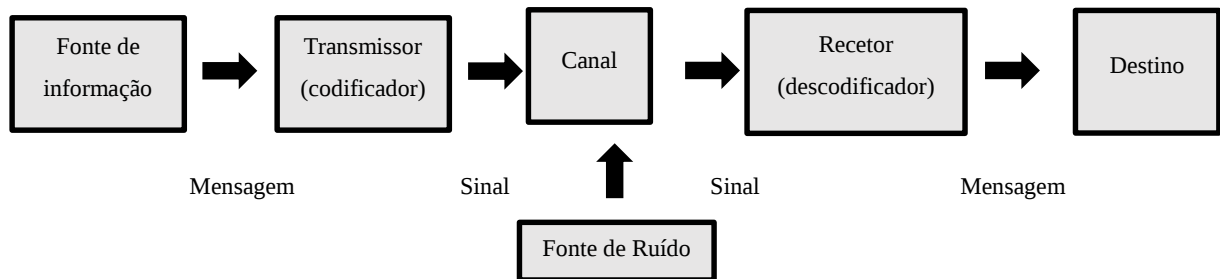
De acordo com o modelo acima a representação gráfica é unidirecional, e caracteriza o estudo dos emissores, a forma como é difundida a mensagem e o respetivo conteúdo (Freixo, 2006). Esta análise tem em consideração a assimetridade do processo e a produção de efeitos, os quais ocorrem devido ao conteúdo da mensagem (Wolf, 2010).

Para Reddi (2009) neste modelo de comunicação isolada, os papéis de comunicador e destinatário são autónomos e o feedback é produzido pelos efeitos que ocorrem no destinatário. Apesar de simplista, este modelo suscitou vários estudos tendo sido importante para perceber os elementos de um processo de comunicação e como ponto de partida para o desenvolvimento de hipóteses (Freixo, 2006; Inazawa & Baptista, 2012).

Posteriormente ao modelo linear de Lasswell foi apresentado o modelo da Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949), onde se apresentava oito componentes de comunicação com destaque para a “fonte de ruído”. Os componentes da

comunicação deste modelo definiam a origem e o fim da comunicação privilegiando a questão do ruído (Freixo, 2006; Inazawa & Baptista, 2012). A Figura n.º 5 ilustra este modelo teórico:

Figura n.º 5 - Modelo da teoria matemática da comunicação.



Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1949).

De acordo com Al-Fedaghi (2015) os dois modelos de comunicação acima apresentados são os mais comumente utilizados para explicar questões de nível técnico e têm sido amplamente utilizados em outros campos de estudo. Contudo, a crítica a estes modelos surge por os mesmos não terem em “consideração a interação com o recetor, o papel das redes de comunicação e, ainda, por terem negligenciado a componente semântica das mensagens” (Freixo, 2006, p. 344). Para alguns autores, tal como Littlejohn e Foss (2009) o modelo de Shannon e Weaver viria a dar origem aos modelos de base cibernética que abordaremos de seguida.

2.6.2 Modelos de comunicação de base cibernética

Para Freixo (2006, p. 347) os modelos de base cibernética “são todos aqueles que integram a retroação ou *feedback* como elemento regulador da circularidade da informação”.

Para Berardo (2014) o termo cibernético é definido como uma ciência interdisciplinar que lida com o controle automatizado de máquinas, mas também, com o cérebro humano e a relação entre esses dois sistemas, um artificial e outro biológico, em termos de comunicação e controle.

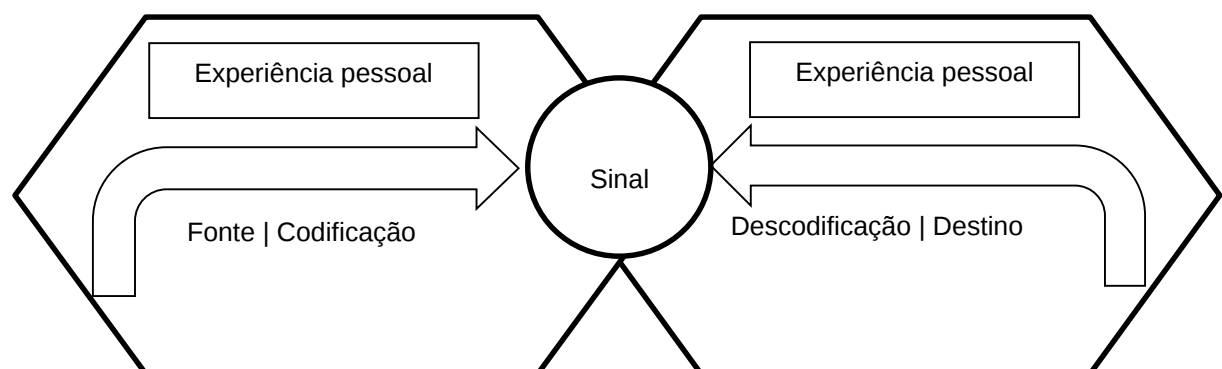
Por sua vez, Berne (1953) interessou-se pelo estudo da relação cérebro-máquina que este modelo aparentava introduzir. Para este investigador “a teoria da comunicação tem muito a dizer sobre a mecânica de certas operações em que os organismos vivos são particularmente hábeis, especialmente na conexão com a capacidade de responder seletivamente aos sinais recebidos” (p. 185).

Na perspectiva moderna da comunicação, estes modelos abordam outro tipo de conceitos como a retroação, a redundância, o ruído e a entropia ao ponto de tais conceitos ganharem relevância (Freixo, 2006).

Dos vários estudos de base cibernética destacamos aquele que na nossa perspectiva tem uma ligação com o estudo em causa denominado de modelo de *comunicação interpessoal*, o qual pode ser definido como o processo de comunicação face-a-face, o qual pressupõe assim a existência de uma “comunicação oral e direta” (Freixo, 2006, p. 348).

Para Kincaid (1979) existiam quatro conceitos da explicação cibernética que eram a base da teoria: a informação, o feedback, as redes de relações e o propósito. Além do indicado, Schramm (1970) alerta para uma nova perspectiva: a da experiência pessoal e da interferência da mesma no processo de comunicação.

Figura n.º 6 - Perspetiva da comunicação segundo Wilbur Schramm.



Fonte: Adaptado de Freixo (2006).

Na visão ilustrada na Figura n.º 6 identifica-se a valorização da experiência pessoal. Nesta ideia a transmissão da informação não começa num lugar e termina em outro, ela está em constante rotação.

De acordo com Freixo (2006, p. 351) a utilidade deste modelo reside na capacidade que teve de descrever comunicação interpessoal, conquanto foi pouco útil nos casos em que o feedback era pouco expressivo. Por sua vez, para McQuail (2010) este modelo não era o mais adequado pois não tinha em consideração a questão da desigualdade quanto aos recursos e à capacidade e tempo para comunicar, pelo que os modelos de base cibernética foram sendo melhorados para considerar outros elementos.

2.6.3 Modelos de comunicação de massa

Os modelos de comunicação procuraram responder à disseminação dos meios de comunicação.

Conforme Thomson (1996) citado por Serra (2007, p. 143) foram quatro os elementos que levaram à difusão dos modelos de comunicação de massas:

- A “produção e a difusão dos meios simbólicos”
- A “cisão entre a produção e a recepção dos bens simbólicos”
- A extensão da disponibilidade das formas simbólicas no tempo e no espaço
- A circulação pública das formas simbólicas”.

Por sua vez Freixo (2006) entende que os modelos de comunicação de massas foram inspirados nos pressupostos de retroação dos modelos cibernéticos.

2.6.3.1 Modelo geral de comunicação de Gerbner

Gerbner (1967) citado por Guerreiro (2014, p. 176) também entende a comunicação como o processo de “interação social através de mensagens”. Para este autor existe uma intenção ou objetivo para “comunicar” ou “receber” informação, podendo a comunicação ser qualquer intenção verbalizada ou gestualizada, utilizando codificações e decodificações.

Para Freixo (2006) o modelo geral de comunicação de Gerbner descreve diversos modos de apresentar a comunicação conforme a situação a que se aplica ao ponto de ser adequado a variadas áreas, pelo que, Freixo entende que é um modelo de grande utilidade

na medida em que aborda “questões sobre a natureza e a inter-relação entre percepção e produção” (p.356).

2.6.3.2 Modelo de comunicação de massas de Schramm

No modelo deste teórico as mensagens são inúmeras mas idênticas, o emissor é colectivo, são ao mesmo tempo, o organismo e os mediadores que dele fazem parte. As operações de codificação, interpretação e descodificação existem e são obra de vários especialistas que utilizam fontes exteriores (por exemplo num jornal serão os despachos das agências, as informações recolhidas pelos jornalistas) e têm em conta a retroacção ou o feedback induzido (dando o mesmo exemplo do jornal, tal será observado pelas cartas dos leitores ou pelo número de tiragem).

As mensagens emitidas são múltiplas, mas idênticas – é a mensagem original que é ampliada e dirigida para uma multidão de receptores que, cada um por si, a vai descodificar, interpretar e, por sua vez, codificar. Cada receptor faz parte de um grupo e as mensagens difundidas pelos *mass media* vão prosseguir o seu caminho através desses grupos.

2.6.3.3 Modelo de comunicação de massas de Maletzke

Através deste modelo, Maletzke evidencia a extensão do processo de comunicação de massas com base nas suas implicações sócio-psicológicas. Maletzke no seu esquema apresenta alguns elementos já abordados anteriormente, **Comunicador, Mensagem, Meio e Receptor**, adicionando mais dois elementos que surgem entre o meio e o receptor. Um deles é a pressão ou constrangimento causado pelo meio, este teórico defende que o dia-a-dia do receptor é completamente influenciado pelas características, princípios e conteúdos do meio. O outro é a imagem que o receptor tem desse mesmo meio, o qual influencia a sua escolha relativamente aos conteúdos.

2.6.4 Modelos de comunicação sociocultural

Os modelos de comunicação sociocultural tiveram o seu início nos estudos culturais de Stuart Hall (1973). Schroder (2013) citado por Cobley e Schulz (2013) entendem que os modelos socioculturais. A abordagem sociocultural emprestou-se a uma análise crítica do ato de comunicação que desafiou pressupostos normativos sobre sociedade e cultura, com efeito, abrindo portas de investigação que podem ter permanecido fechadas usando uma abordagem científica (McQuail, 2010).

De acordo com Littlejohn e Foss (2011) a perspectiva sociocultural é dirigida à forma como o entendimento, as mensagens, as normas, os papéis e as regras funcionam de forma interativa. Com base neste pressuposto a cultura é criada através da comunicação (Magut, 2016). Esta corrente encontra-se mais preocupada com a cultura de massas e as suas repercussões na sociedade, do que com os próprios meios de comunicação de massas. É por isso uma concepção mais sociocultural.

São representativos desta corrente o investigador francês Edgar Morin, passando por Pierre Schaeffer e Abraham Moles. A característica fundamental é o estudo da cultura de massa distinguindo os seus elementos antropológicos mais relevantes e a relação entre o consumidor e o objecto de consumo. Finda a análise dos modelos de comunicação o próximo ponto fará a revisão dos estilos de comunicação que entendemos serem vantajosos para o estudo de caso.

2.7 Estilos de Comunicação – Contributos para o estudo de caso

Atendendo à revisão de literatura e aos inúmeros estudos sobre os estilos de comunicação relembramos que o estilo de comunicação pode ser considerado como o padrão da forma como a pessoa organiza as suas relações interpessoais. Assim, tendo tal ideia em mente identificámos que podemos agrupar os estilos de comunicação em três grupos principais:

- Estilo de comunicação passivo (discurso conciliador e com tendência a não expressar opinião;

- Estilo de comunicação assertivo (discurso direto e objetivo);
- E, estilo comunicação agressivo (discurso acusatório).

Relembrando os estilos de comunicação acima indicados vários foram os investigadores que se debruçaram sobre esta temática. De Vries, Bakker-Pieper, Konings e Schouten (2011) relembram que os estilos de comunicação envolvem a comunicação interpessoal e expressam sentimentos e os pensamentos que um pode transferir para uma conversa.

Răducan e Răducan (2014) entendem que independentemente dos inúmeros modelos sobre estilos de comunicação o processo de comunicação assertivo é aquele que é mais motivador para os subordinados influenciando positivamente os colaboradores, o esforço extraordinário, o clima organizacional e o trabalho em equipa. De acordo com estes autores, no seu estudo sobre os comportamentos de comunicação em seio organizacional perceberam que o estilo de comunicação influencia o desempenho do grupo e a satisfação individual. Se em termos de direção não existe uma comunicação eficiente as repercussões irão surgir por toda a organização, pelo que, “esforços concentrados para promover uma comunicação eficaz podem ser um ingrediente fundamental para o sucesso de uma organização” (p. 817).

Ahmad e Naqvi (2015) analisaram os estilos de comunicação relacionando os mesmos com a personalidade, ou seja, observaram as relações entre traços de personalidade (extroversão, neuroticismo, simpatia, consciência e abertura à experiência) e estilos de comunicação (expressividade, precisão, emotividade, agressividade verbal, manipulação) compreendendo a forma como a personalidade poderia influenciar os estilos de comunicação, positivamente ou negativamente. Do estudo identificaram que personalidades mais abertas, extrovertidas e expressivas influenciavam positivamente os outros enquanto estilos de comunicação mais agressivos eram normalmente vistos como atitudes negativas.

Dasgupta, Suar e Singh (2013) num estudo efetuado a 400 empregados de 10 empresas de manufatura na Índia também examinaram os estilos passivo, agressivo e assertivo dos gestores/supervisores com o objetivo de perceber qual dos mesmos aumentava a satisfação dos funcionários e auto-estima organizacional, avaliando também se a satisfação com a comunicação dos trabalhadores e a sua auto-estima influenciam o desempenho, o empenho e o absentismo dos trabalhadores. Estes autores concluíram que o estilo assertivo de comunicação dá suporte máximo aos funcionários. A supervisão no local de trabalho aumenta a satisfação dos trabalhadores com a comunicação de supervisores e auto-estima

baseada na organização. A satisfação com a comunicação promove um forte vínculo emocional com as organizações e o vínculo emocional com as organizações reduz o absentismo dos funcionários.

Quadro n.º 11 - Resumo comparativo dos vários estudos sobre os estilos de comunicação.

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Comunicação identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Suffian, Norhayati e Mohammad	2014	1. Comunicação estratégica		Empresas privadas	
Răducan e Răducan	2014	1. Comunicação Formal e Estilo autoritário 2. Comunicação Informal e estilo democrático	1. Moral; 2. Condições de Trabalho; 3. Estabilidade 4. Relações interpessoais 5. Trabalho em equipa	Empresa privada	Os subordinados estão moralizados e o clima organizacional é bom se o líder utilizar o estilo democrático. Os fatores psicológicos e o trabalho em equipa
Urea	2013	1. Comunicação Formal e Estilo autoritário 2. Comunicação Informal e estilo democrático	1. Atitudes pessoais e institucionais	Estudantes e Professores	O estilo dominante nas áreas da matemática a ciências sociais é o assertivo. O estilo não assertivo é dominante nas restantes disciplinas.
Shipra e Garg	2012	1. Formal: Escrita; Face a face 2. Up to down e Down to up	1. Motivação; 2. Lealdade; 3. Cooperação entre departamentos e equipas	Hóteis de 4 estrelas em Dehradun	A gestão de topo comunica de forma formal e escrita. Cargos intermédios e cargos mais baixos privilegiam a comunicação face a face

Autor	Ano do Estudo	Estilos de Comunicação identificados	Componentes	Amostra (Indústrias/ Empresas públicas e Privadas)	Resultados do Estudo
Kang e Hyun	2012	1. Estilos de Comunicação (12): animado; atento; consciente; dominante; dramático; amigo; aberto; relaxado; cooperativo; estilo advogado; Pouco interessado; Deixa boa ou má impressão	1. Orientação para o cliente	Restaurantes de Luxo	A comunicação consciente tem um impacto negativo na orientação para o cliente. Uma comunicação atenta tem um forte impacto no cliente. Uma comunicação efetiva é orientada para o cliente. A dedicação ao cliente é crucial para a lealdade do cliente.

Fonte: Elaboração própria.

2.8 O *Crew Resource Management* e a sua importância na liderança e comunicação

A liderança e o fator psicológico sempre fizeram parte do sector aeronáutico, pelo que como o estudo do fator humano constitui um elemento essencial para a redução dos acidentes aéreos o *Crew Resource Management* (CRM) assume um papel importante na indústria aeronáutica, sendo constituído por diversos elementos, entre os quais se encontram a liderança e a comunicação (Gross, 2014; Muñoz-Marrón, 2018).

Na literatura encontramos várias perspetivas sobre os objetivos do CRM mas de acordo com Inan (2018) um dos primeiros objetivos do CRM era melhorar a segurança de voo, nomeadamente, ao nível dos princípios da comunicação entre as tripulações. O conceito de *Crew Resource Management*, é hoje mais abrangente, conquanto, as primeiras aplicações estiveram relacionadas com a psicologia e foram desenvolvidas no seio das forças armadas após a II^a Guerra Mundial e mais tarde alargadas à aviação civil pela *National Aeronautics and Space Administration* (Alonso, 1997, citado por Muñoz-Marrón, 2018).

O desenvolvimento dos programas de CRM passaram por diversas fases (Wagener e Ison, 2014), conquanto, é senso comum que o mesmo pode ser entendido como a aplicação de conhecimentos e habilidades de fatores humanos para a condução de operações de voo, com o objetivo de usar eficientemente todos os recursos disponíveis (equipamentos, sistemas e pessoas) tendo em vista a eficiência das operações de voo (European Union Aviation Safety Agency, 2017). Portanto, combina as habilidades individuais, conhecimento de fatores humanos e conhecimentos técnicos com uma coordenação eficaz da tripulação através do qual se desenvolve e mantém as competências essenciais de uma equipa, sendo a liderança e comunicação - duas das suas dimensões (Inan, 2018). Também Helmreich e Foushee (2010) entendem que o treino em CRM envolve a comunicação de conhecimentos básicos de conceitos de fatores humanos relacionados com a aviação e o fornecimento das ferramentas necessárias para aplicar esses conceitos operacionalmente. Para Fisher e Phillips (2000), Helmreich e Foushee (1993) citados por Seva, Gutierrez, Duh e Chong (2009) o CRM traduziu-se num esforço para aumentar a segurança e melhorar a eficiência das operações de voo sendo inicialmente aplicado na gestão de recursos do *cockpit*.

Atendendo à sua relevância, os programas de CRM foram sendo alargados a outras áreas, como a negociação e no processo de formação das tripulações de voo, com o objetivo de reduzir o erro humano e fazer um melhor uso destes fatores. Para Cortés (2008) a maioria dos acidentes aéreos foram consequência de má gestão, falta de comunicação interpessoal, erros na tomada de decisão e incongruência na liderança. Por isso, se considerarmos que os programas de CRM foram concebidos para diminuir o número dos incidentes e acidentes de aviação que são atribuídos ao erro humano provocados pela falta de coordenação entre os membros da equipa no cockpit (Fisher & Phillips, 2000; Salas & Maurino, 2010, Salas *et al.*, 1999) compreendemos a importância do treino em liderança e comunicação.

Helmreich, Wilhelm, Kline e Merritt (s/d) consideram que os mais recentes programas de CRM concentram-se explicitamente no erro e na gestão do mesmo. Tanto mais que, para estes autores a formação em CRM é uma das intervenções críticas que podem ser tratadas pelas organizações no interesse da segurança se tivermos em linha de conta que as habilidades do piloto fornecem contramedidas contra risco e erro na forma de prevenção de ameaças e erros, deteção e gestão do erro.

Wagener e Ison (2014) entenderam que a questão da segurança teve um desenvolvimento marcante na década de 90 dando origem à generalização dos programas

de treino destinados a aumentar a eficácia da coordenação da tripulação e da gestão do *cockpit*. Para estes investigadores os objetivos do CRM concentravam a gestão de ameaças e erros das tripulações com vista a garantir um voo seguro tendo, posteriormente, sido alargados a uma formação mais abrangente, que na versão mais moderna “adota não apenas a otimização do interface pessoa-máquina e a aquisição de informações oportunas e apropriadas, mas também atividades interpessoais, incluindo a liderança, a formação e manutenção de equipas eficazes, a resolução de problemas, decisão do saber-fazer e a consciência situacional” (p .4).

A Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO) identificou seis áreas de atuação do CRM sobre as quais o conhecimento teórico de fundo é fundamental para a prática e treino em CRM. Essas seis áreas de atuação são: a comunicação/ habilidades interpessoais; a consciência situacional; a resolução de problemas/ a tomada de decisão/ a decisão final; a liderança; a gestão do stress e a crítica.

Também de acordo com Gross (2014) a comunicação e a liderança são capacidades essenciais e devem fazer parte dos programas de CRM. Para Wagener e Ison (2014) o CRM tem em consideração os “programas de Garantia de Qualidade de Operações de Voo (FOQA) e Auditorias de Segurança Operacional da Linha (LOSA) as quais, procuram ferramentas para melhorar os sistemas de segurança na aviação e as plataformas de treino de voo orientado em linha (LOFT), no qual as tripulações treinam em cenários de voo simulado entre dois ou mais pontos” (p. 4).

Os erros têm sido extensivamente estudados em laboratório, em programas de treino e em análises *post-mortem* do comportamento da tripulação em acidentes e incidentes. Da mesma forma, as avaliações sistemáticas da natureza das ameaças externas à segurança são mais frequentemente conduzidas quando estão associadas a eventos adversos (Peksatici, 2018).

O erro humano é inevitável, por isso, quando ocorre um erro (cometido por um agente externo ou pela tripulação), é tarefa da tripulação detectar e responder ao erro (Gutierrez, Seva & Chong-Tangsoc, s/d) . Os comportamentos de deteção e gestão de erros eficazes são melhor ilustrados por meio de verificação cruzada e verificação de ações, avaliando a qualidade das decisões tomadas. Quando os erros não são detetados ou corrigidos, o nível de risco para um voo é superior (Peksatici, 2018).

Helmreich, Kline e Wilhelm (2001) desenvolveram um modelo de gestão de erros que distingue entre cinco tipos de erro: erro processual, erro de comunicação, erro de proficiência, erro de decisão e não conformidade intencional. Seva, Gutierrez, Duh e Chong (2007) desenvolveram um estudo que avaliou as atitudes e a percepção dos pilotos na indústria da aviação filipina. A avaliação foi feita em termos de compreensão dos conceitos de gestão de recursos da tripulação e adoção de atitudes de CRM pelos pilotos. Da pesquisa concluiu-se que:

(1) A maior percentagem de erros (50%) envolveu a não conformidade intencional, que incluiu violações.

(2) O CRM faz parte da cultura de segurança e a sua eficácia tanto ao nível de topo como operacional é apoiada pela estrutura.

(3) O estilo de liderança é mais eminente no *cockpit* e não predomina o estilo autoritário.

(4) O estilo de comunicação é mais aberto no cockpit, onde o capitão, pilotos e tripulantes podem discutir qualquer decisão tomada pelo capitão e quaisquer problemas de operação de voo encontrados.

Kanki, Anca e Chidester (2019) entendem que a relação entre os padrões de comunicação práticas com o desempenho da tripulação constitui duas partes de um modelador conceitual de três partes de fatores que afetam o desempenho do grupo. Erros de desempenho e classificação da tripulação têm sido tipicamente as principais medidas de resultado na pesquisa de comunicação.

Não importa nesta investigação analisarmos todos os aspetos do CRM e análise dos erros que estão na origem dos problemas de segurança na aviação mas a abordagem pela área do CRM transporta-nos para os erros de comunicação no âmbito do trabalho em equipa e respetiva performance ao passo que no que respeita à liderança o entendimento será no âmbito da abordagem individual e no processo de tomada de decisão. No nosso estudo em concreto, abordaremos mais a questão individual e as relações de comunicação entre piloto, co-piloto e os restantes membros da tripulação.

2.9 A satisfação e o esforço extraordinário a sua importância na liderança e comunicação

De acordo com a revisão de literatura um bom estilo de liderança e de comunicação poderá levar a que os colaboradores tenham níveis de desempenho e de satisfação elevados.

Neste contexto a satisfação é observada no seio organizacional, na medida em que o piloto de linha aérea trabalha em equipa enquadrado no seio de uma organização. Nesta medida, a satisfação reflete aquilo que é o ganho do fruto do seu trabalho, seja satisfação monetária ou emocional (Yudiawan, Setiawan, Irawanto, & Rofiq, 2017).

Schermerhorn (1993) definiu a satisfação no trabalho como uma resposta prática ou emocional em relação a vários aspectos do trabalho de um funcionário. A satisfação no trabalho também é definida como uma reação emocional às responsabilidades e condições de trabalho de um indivíduo, e as expectativas estão satisfeitas (Kreitner & Kinicki, 2009). O recente interesse pela satisfação no trabalho está focado principalmente no impacto do compromisso dos funcionários com a organização, absentismo e rotatividade (Brooke & Price, 1989; Michaels & Spector, 1982; Steers & Rhodes, 1978). Embora a importância da satisfação no trabalho na determinação desses comportamentos organizacionais tenha sido examinada (Nicholson, Brown & Chadwick-Jones, 1976), a satisfação no trabalho continua a ser um dos conceitos mais estudados em pesquisa organizacional. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) definiram a satisfação no trabalho como a sensação que um funcionário tem sobre seu trabalho em relação à remuneração, promoção, supervisão e o trabalho em si. Gallos (2006) concluiu que, para muitos funcionários, uma recompensa poderia ser atraente. Ele enfatizou ainda que, se os funcionários veem as recompensas como vinculadas a um determinado nível de desempenho, é provável que a organização obtenha mais desse desempenho. Altos níveis de satisfação no trabalho estão associados à redução do stress, maior produtividade, crescimento organizacional e aumento da motivação entre os funcionários (Sledge, Miles, & Copping, 2008). A satisfação no trabalho está ainda associada a atitudes, práticas, resultados significativos e eficácia organizacional essenciais, incluindo compromisso organizacional, rotatividade, desempenho e comportamento organizacional (Sinclair, 2011). Funcionários satisfeitos tendem a ser dedicados, produtivos e comprometidos com os seus empregos. A construção da satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada por causa da sua

importância e da sua relação com outros resultados organizacionais, bem como com o sucesso organizacional (Gu, Wang, Sun, & Xu, 2010).

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 (Avolio & Bass, 2004).

A satisfação como o nível de prazer em que os membros da equipa realizam as tarefas representa um fator importante porque prevê o uso repetido do sistema e a longevidade do grupo (Haque & Aston, 2016). Rouco (2012) referiu que para o líder satisfazer os membros do grupo deve utilizar métodos de liderança adequados em cada situação e ir ao encontro das necessidades e expectativas de cada indivíduo.

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 expectativas (McGrath, 1984; Nunamaker, Dennis, Valacich, Vogel, e George, 1991), em que os líderes têm a responsabilidade de assegurar estas duas variáveis (Asghar & Oino, 2018). Para Rouco (2012) um líder consegue levar os colaboradores a um esforço extraordinário tendo capacidade para motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.

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.

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 relacionava-se mais com a eficácia do líder.

Concluída a exposição teórica relativa ao segundo grande conceito do estudo (comunicação), de seguida e tendo em consideração a revisão bibliográfica efetuada explicaremos o modelo conceptual da nossa investigação e que procura explicar a relação existente entre os estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário dos pilotos de linha aérea.

2.10 Modelo conceptual tendo por base os conhecimentos adquiridos

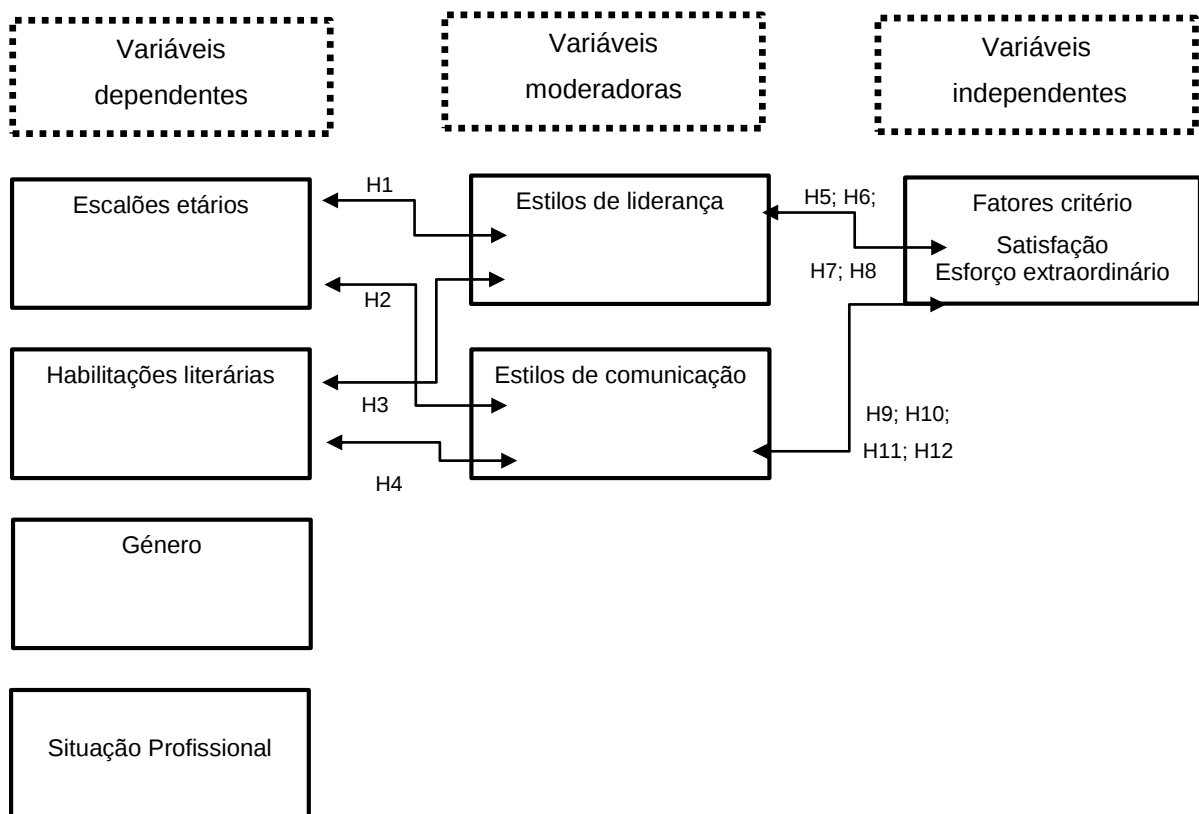
Da revisão de literatura concluímos que a liderança e a comunicação é a capacidade que um líder possui para organizar as suas ideias e desenvolver uma mensagem eficaz que inspire nas pessoas o compromisso desejado para alcançar um resultado superior. Constatámos que os estudos dão primazia às capacidades de liderança e de comunicação na sua grande maioria na vertente organizacional e que tais premissas têm grande importância para a tomada de decisão.

Relembrando que a liderança e a comunicação são dois elementos que constituem a formação no âmbito do *Crew Resource Management* (CRM), e que tal conceito afeta a forma como pensamos e agimos, o treino em CRM e as suas valências devem ser aplicadas tanto a pilotos como oficiais de operações de voo, comissários de bordo, pessoal de manutenção e controladores de tráfego aéreo com vista à segurança da aviação civil.

Após identificadas e analisadas as variáveis com base nos permissas teóricas, e tendo por base a ideia de que diferentes os escalões etários influenciam os estilos de liderança (H1), assim como, os estilos de comunicação podem ser percecionados de forma desigual conforme a idade (H2) procedeu-se ao desenvolvimento de um modelo concetual e estabelecidas relações entre as variáveis (hipóteses). Por sua vez, concebeu-se que as habilitações literárias podem ser influenciadoras da forma de liderar (H3) e de comunicar (H4). Quanto ao género, e devido à amostra não ter sido homogénea nesta variável a mesma não foi incluída no estudo. Relativamente aos estilos de liderança diretivo, participativo e por delegação (variáveis moderadoras) entendeu-se que o mesmo se relaciona com o esforço

extraordinário (H5, H6) mas também com a satisfação (H6, H8). Por fim, foi igualmente estudada a forma como os estilos de comunicação se relacionam e influenciam os fatores critério (satisfação e o esforço extraordinário) elaborando as restantes hipóteses conforme pode ser identificado no modelo que se segue (H9, H10, H11 e H12) e que passaremos a desenvolver no próximo capítulo.

Figura n.º 7 - Modelo conceptual e relação entre as variáveis.



Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO III - Metodologia e Procedimentos do Estudo de caso

3.1 Introdução

A primeira parte desta investigação explica o fenómeno da liderança e da comunicação nas organizações efetuada por diversos teóricos tendo por base os distintos modelos e Escolas de pensamento abrangendo referenciais de investigação que vão desde a biologia, à psicologia, à sociologia, às ciências políticas, às ciências sociais e comportamentais.

Este capítulo inicia-se com uma abordagem descritiva do modelo hipotético-dedutivo seguido da revisão do objeto e objetivos da investigação prática e, posterior descrição geral da metodologia utilizada nesta investigação, cujo propósito não é mais do que destacar os processos e instrumentos de recolha de dados utilizados. Tendo por base o referencial das metodologias de investigação de Quivy e Campenhoudt (2008) , Quivy (2003), Good e Hatt (1996) procurou-se identificar um tema abrangente e pertinente que pudesse ser delimitado e objetivamente verificado. Posteriormente, decidiu-se que o instrumento de recolha de dados mais favorável ao cumprimento dos resultados pretendidos era a utilização de um questionário com perguntas relativas a dados pessoais, dados sociodemográficos e profissionais e perguntas de resposta fechada no âmbito dos estilos de liderança e estilos de comunicação e esforço extraordinário. O questionário foi aplicado ao universo de 1257 Pilotos da Associação Portuguesa de Linha Aérea (APPLA) sobre a qual foi obtida uma amostra de 105 respostas.

3.2 Metodologia do estudo de caso

No que respeita à metodologia e instrumentos lembramos que o método quantitativo foi o escolhido como a opção mais viável para testar as hipóteses de investigação formuladas e apresentadas no modelo concetual.

De acordo com Kumar (2011) o método quantitativo apresenta-se como um método estruturado, confiável e que permite a validação tendo a possibilidade de ser replicado. Nesta metodologia existe maior clarividência dos métodos de recolha de dados, não existindo interferência do investigador relativamente às respostas dos respondentes.

No design desta investigação optou-se pelo estudo de caso, o qual pode ser individual, em grupo ou aplicado numa comunidade, no entanto, segundo Kumar (2011) deve ser estudado como um todo.

Apesar do estudo de caso, ser na sua grande maioria um método qualitativo também pode ser utilizado na investigação quantitativa, uma vez que se está a estudar uma única realidade, objeto, como identificamos no nosso caso, a Associação de Pilotos Portugueses de Linha Aérea.

Burns (1997) citado por Kumar (2011) entende que o estudo de caso foca-se nas características distintas do objeto de estudo e não em toda a população, para além de ser extremamente útil quando se explora uma pequena área onde existe pouco conhecimento do assunto. Esta forma de investigação permite segundo o autor reunir o maior número de informação possível sobre determinado assunto, pelo que tendo em consideração tal pressuposto, este pareceu-nos o design ideal a ser aplicado à nossa problemática.

3.3 Objetivos do caso de estudo

Conforme referido na introdução deste trabalho de investigação o objetivo geral visa, antes de tudo, compreender a relação dos estilos de liderança e comunicação dos pilotos de linha aérea, assim como, a sua influência no esforço extraordinário, identificando as capacidades de liderança e comunicação dos mesmos, no intuito, de contribuir para a

melhoria das competências nesta área. Especificamente podemos identificar os seguintes objetivos específicos:

1. Dissecar quais os estilos de liderança praticados pelos pilotos de linha aérea;
2. Observar quais os estilos de comunicação praticados pelos pilotos de linha aérea;
3. Avaliar as competências de liderança e comunicação dos pilotos de linha aérea;
4. Relacionar a liderança e a comunicação com a satisfação e esforço extraordinário praticado pelos pilotos de linha aérea;
5. Contribuir para a segurança da aviação civil auxiliando todos os *stakeholders* a terem um melhor entendimento destes conceitos.

Com a resposta a estes objetivos, pretende-se entender o fenómeno dos estilos de liderança e comunicação na área da aviação e contribuir para a melhoria das metas organizacionais e relacionamento entre os líderes e subordinados.

Na próxima secção iremos avançar para a análise das questões hipotéticas e entender a forma de funcionamento do modelo de investigação.

3.4 Enumeração das questões de investigação e hipóteses

Para Creswell (2009) os investigadores formulam questões de investigação ou hipóteses que podem ser verificadas através do método quantitativo, no qual se constituem variáveis relacionadas que são categorizadas (independentes e dependentes) em grupos para comparação.

Da investigação resultaram as seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação n.º 1: Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 2: Qual o estilo de comunicação mais praticado pelos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 3: O estilo de liderança altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 4: O estilo de comunicação altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 5: O estilo de liderança altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 6: O estilo de comunicação altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 7: O estilo de liderança altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 8: O estilo de comunicação altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 9: O estilo de liderança altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 10: O estilo de comunicação altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

A enumeração das hipóteses de investigação teve em consideração três fatores: (1) a possibilidade de serem verificadas; (2) estarem relacionadas com o conhecimento existente; (3) terem a possibilidade de serem operacionalizadas (Kumar, 2011). Desta forma, foram formuladas as seguintes doze hipóteses:

H1: Os Pilotos de Linha Aérea pertencentes aos diferentes escalões etários percebem pelo menos um estilo de liderança de forma significativamente diferente dos outros.

H2: Os Pilotos de Linha aérea pertencentes aos diferentes escalões etários percebem pelo menos um estilo de comunicação significativamente diferente dos outros.

H3: Os Pilotos de Linha Aérea com diferentes graus académicos percebem pelo menos um estilo de liderança de forma significativamente diferente das outras.

H4: Os Pilotos de Linha aérea com diferentes graus académicos percebem pelo menos um estilo de comunicação significativamente diferente dos outros.

H5: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de liderança com o esforço extraordinário.

H6: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de liderança com a satisfação.

H7: Existe pelo menos um estilo de liderança que é preditor do esforço extraordinário.

H8: Existe pelo menos um estilo de liderança que é preditor da satisfação.

H9: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de comunicação com o esforço extraordinário.

H10: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de comunicação com a satisfação.

H11: Existe pelo menos um estilo de comunicação que é preditor do esforço extraordinário.

H12: Existe pelo menos um estilo de comunicação que é preditor da satisfação.

Para validar as hipóteses acima apresentadas iremos optar pela abordagem hipotético-dedutiva a qual analisa as teorias à luz dos dados empíricos, ou seja, dados com características de suporte probatório (Tariq, 2015). De acordo com este autor, a ciência baseia-se em múltiplos pilares que combinados fornecem os métodos de raciocínio lógico e ético para conduzir a pesquisa científica podendo ser baseada em quatro fundamentos básicos:

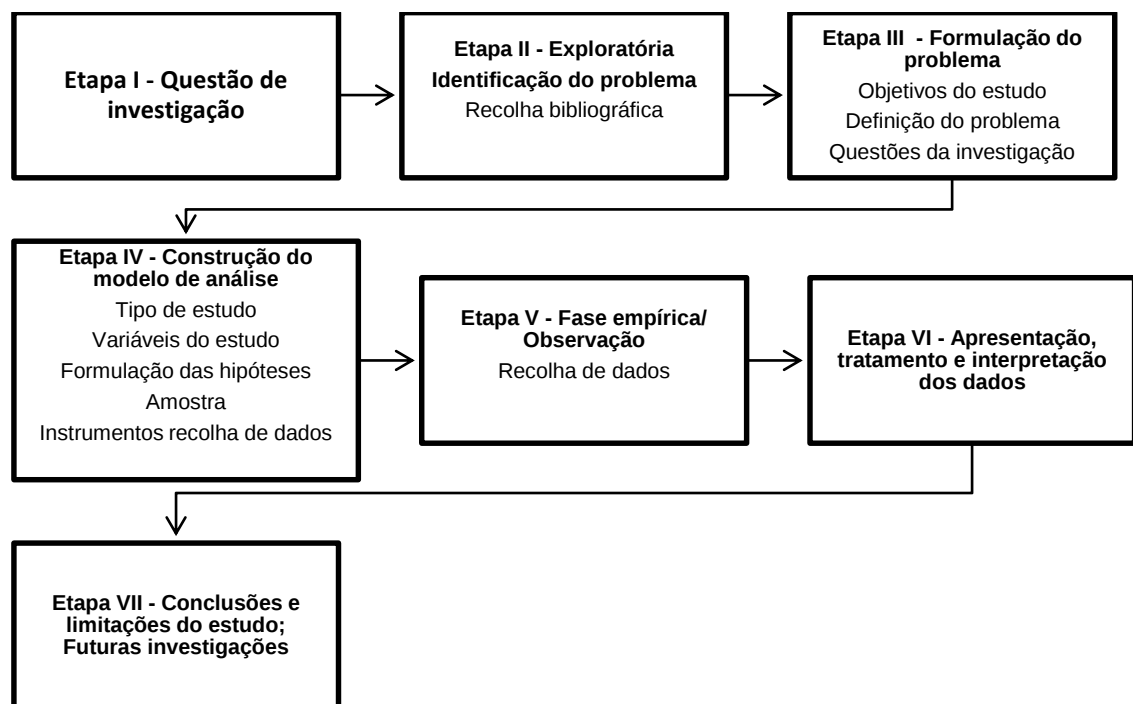
- O suporte inicial procura identificar a pesquisa e deve ser baseada em hipóteses e questões científicas. As observações teóricas serão posteriormente testadas tendo em consideração os dados coletados através de observações;
- Um mesmo problema pode ser testado através da pesquisa de várias hipóteses. A teoria é compartimentada para testar as diferentes partes, a fim de descobrir uma hipótese válida (Gemes, 2005);
- A experimentação das hipóteses traduzir-se-á em resultados. As previsões teóricas serão justificadas para descobrir se as previsões estão incorretas ou corretas, ou seja, é verificada a validação das hipóteses ou a refutação das mesmas;
- A parte aplicada da pesquisa deve conduzir à realidade observada. Se os resultados da observação e previsão correspondem, a teoria é reforçada.

Para Quivy e Campenhoudt (2008, p. 26), o método científico divide-se em três “atos do procedimento” que deverão ser considerados na elaboração de todos os trabalhos de investigação:

- A ruptura – consiste em extravasar com as ideias pré-concebidas da realidade, ultrapassando os preconceitos e as falsas evidências teóricas. Esta fase compreende a questão de partida e o estudo exploratório a efetuar;
- A construção – conceber a ideia teórica e as proposições que estão na base do fenómeno. É a fase da explicação da problemática e construção do modelo de análise para futura experimentação;
- A verificação – reside na validação das hipóteses, e é uma das etapas fundamentais de todo o processo, na qual são verificadas as informações obtidas e retiradas as conclusões.

A Figura n.º 8 clarifica as etapas do procedimento científico, segundo o qual desenhamos o modelo de investigação e que foi estruturado segundo a metodologia dos autores supra citados.

Figura n.º 8 - Etapas do procedimento científico.



Fonte: Elaboração própria.

Outros modelos de investigação procuravam igualmente um método capaz da experimentação, como era o método empírico-dedutivo, conquanto, baseavam-se na ideia de que apenas existia um método eficaz, o qual pressupunha a existência de leis imutáveis, as quais se encontravam baseadas num modelo matemático (Dias, 2015, p.15). Este, conforme já referido, não será o modelo proposto nesta investigação, o qual terá por base o arquétipo hipotético-dedutivo.

3.5 Desenvolvimento do questionário

A escolha do instrumento de coleta de dados é de extrema importância para a investigação, pelo que, de acordo com o modelo conceptual definiu-se que o instrumento que poderia dar resposta às questões de investigação era o questionário.

Relembramos que de acordo com Sansoni (2011) no questionário é obtida informação muito concreta sobre o respondente.

Kumar (2011) alerta que neste instrumento de recolha de dados é preciso ter em consideração que as perguntas devem ser claras para não gerar falsas interpretações e devem ter em consideração a validade das mesmas assim como a ordem das questões para não enviesar o estudo.

Miranda (2011) realça ainda o grau de adaptabilidade do questionário face aos restantes instrumentos de recolha de dados e a capacidade do mesmo para analisar um elevado número de participantes de forma anónima e de fácil resposta.

3.6 Caracterização dos instrumentos de recolha de dados

Nesta investigação, o inquérito por questionário aplicado não necessitou de ser validado nem da realização de um pré-teste, pois o mesmo é uma adaptação do Questionário de Estilos de Liderança - QCL (Rouco, 2012) e do Questionário de Estilos de Comunicação - QEC (Sousa e Rouco, 2014), o questionário de critérios de satisfação e esforço extraordinário (Rouco, 2012), os quais foram anteriormente validados e utilizados como instrumento de

recolha de dados para outras investigações na população portuguesa. No entanto, o inquérito foi previamente validado pelo orientador e co-orientador, bem como foi submetido a seis indivíduos com as mesmas características da amostra para verificar, quanto tempo necessitavam para o preenchimento, se entendiam os significados das frases e se não era gerada nenhuma dúvida no preenchimento.

No entanto, para uma melhor perceção dos leitores é de extrema pertinência fazer a sua caracterização. A primeira parte do questionário apresenta 6 questões com os dados sociodemográficos, académicos e profissionais. A segunda parte do questionário, com 10 perguntas fechadas, irá abranger apenas perguntas fechadas para mensurar a forma como os pilotos de linha aérea percebem os seus estilos de liderança. Na terceira parte foram desenvolvidas 38 perguntas que pretendem mensurar os estilos de comunicação das chefias, e, por fim, a quarta parte que nos remete para a verificação das ações de liderança que se relacionam com o desempenho superior e esforço extraordinário. Os inquiridos podem responder com base na escala de Likert (1 a 5) em que 1 corresponde a “raramente” e 5 corresponde a “quase sempre”, consoante a perceção individual relativamente aos estilos de liderança, comunicação e esforço extraordinário (eficácia).

O Quadro nº.12 explica a constituição geral do inquérito aplicado nesta investigação.

Quadro n.º 12 – Constituição do inquérito por questionário.

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 6 questões sobre dados pessoais e profissionais com vista a caracterizar estatisticamente a população em estudo.	Escala nominal
Parte II Questionário de Estilos de Liderança	Constituída por 10 perguntas fechadas com vista a medir as competências de liderança com base nas seis dimensões caracterizadoras da liderança transformacional em contexto militar (Rouco, 2012).	Escala de importância: 1 (raramente) a 5 (quase sempre)
Parte III Questionário de Estilos de Comunicação	Constituída por 38 perguntas fechadas com vista a medir e identificar os quatro estilos de comunicação identificados no enquadramento teórico (Simões, 2012).	

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte IV Questionário de Avaliação do Esforço Extraordinário, da Satisfação	Constituída por 8 perguntas fechadas com vista a medir os níveis de desempenho, de satisfação e de eficácia de acordo com os conceitos identificados no enquadramento teórico.	Escala de importância: 1 (raramente) a 5 (quase sempre)

Fonte: Elaboração própria.

O Questionário de Estilos de Liderança (Rouco, 2012), é constituído por quarenta e oito itens, os quais permitem avaliar as competências de liderança que para o contexto do nosso trabalho estão agrupadas nas seis dimensões. Este questionário é recente e adaptado ao contexto militar, tendo sido utilizado em trabalhos de investigação anteriores onde revelou resultados “Muito Bom” e “Excelente” de consistência interna.

O Questionário de Estilos de Comunicação (Sousa e Rouco, 2014) foi adaptado do inquérito de (Neves, Garrido e Simões, 2006). Como observamos no Quadro n.º 14, este questionário é composto por 38 itens que permitem avaliar os quatro estilos de comunicação definidos na revisão de literatura para a nossa investigação: o estilo passivo; o estilo assertivo; o estilo agressivo.

Quadro n.º 13 - Composição dos estilos de comunicação

Estilos de Comunicação	Descrição
Estilo de Comunicação Passivo	Denota sentimentos de bloqueio e paralisia, sem nunca procurar se sobressair, direccionando sempre as suas energias para a fuga ou defesa. Incapacidade de afirmação e desenvolvimento de sentimentos de frustração e rancor (Pavitt, 1999).
Estilo de Comunicação Agressivo	Ataca publicamente os culpados quando vê os seus direitos atacados, irrita-se quando o interrompem, usa a ironia e sarcasmo e critica o trabalho dos outros quando vê o seu desvalorizado (Rouco, 2012).
Estilo de Comunicação Assertivo	Demonstra confiança, evidencia os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmite as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual (Madlock, 2008).

Fonte: Adaptado de Sousa e Rouco (2014).

Por último, a quarta parte, que como vimos anteriormente se refere aos fatores critério selecionados para a nossa investigação, como se pode observar no Quadro nº.13 é constituída por oito itens com o intuito de verificar quais são as ações de comando/chefia/direção que mais influenciam desempenhos superiores nos subordinados.

Quadro n.º 14 - Composição dos fatores critério, respetivos itens e Alpha de Cronbach.

Fatores Critério	Descrição	Alpha de Cronbach
		Borrinho (2012)
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivação através de uma visão inspiradora, valores e comportamentos éticos, obtendo desempenhos acima dos previstos.	0,93
Satisfação	Capacidade de satisfazer todos os seus subordinados através dos métodos de liderança elencados no enquadramento teórico.	0,94

Fonte: Rouco (2012) adaptado do modelo original de Avolio e Bass (2004).

3.7 Caracterização da população

Conforme referido anteriormente a nossa investigação foi aplicada aos Pilotos Portugueses membros da Associação de Pilotos Portugueses de Linha Aérea (APPLA). A APPLA foi fundada em Maio de 1978 e é uma Associação civil de cariz profissional totalmente independente, sem qualquer filiação político-partidária nem fins lucrativos. Esta Associação desenvolve a sua atividade em defesa da indústria da aviação comercial e em colaboração com diversos organismos internacionais e nacionais, assim como, operadores do transporte aéreo. Fazem parte dos seus associados mais de 1500 Pilotos Portugueses de diversas Companhias Aéreas Portuguesas e Estrangeiras.

No âmbito da sua atividade a APPLA presta apoio aos associados nos seguintes domínios:

- Ligação aos organismos públicos que regulamentam a actividade da aviação;

- Ligação a seguradoras para elaboração de seguros de perda de licença definitiva, temporária e seguro de vida;
- Investigação médica e científica (ex.: doenças profissionais);
- Investigação de acidentes com aeronaves;
- Participação em grupos de trabalho especializados com vista à elaboração da política de transportes;
- Centro de inglês aeronáutico (para verificação de exames de proficiência de língua inglesa dos pilotos de linha aérea);
- Centro de medicina aeronáutica (que efetua exames médicos obrigatórios para pilotos);
- Assessoria jurídica e financeira;
- Estabelecimento de protocolos especiais de parceria com diversas entidades.
- Cooperação com os organismos internacionais;
- Atividades ligadas à Aviação com outras Associações Profissionais.

3.7.1 Caracterização da amostra

No desenvolvimento do processo de investigação o ideal seria o estudo da população alvo, formada por todos os Comandantes e Pilotos de Linha Aérea Portugueses.

Não sendo possível generalizar o estudo a esta população optou-se por recorrer a uma amostra que entendemos ser representativa e que torna o tratamento de dados exequível - a amostragem probabilística. De entre a tipologia de amostragem probabilística foi selecionada a amostragem causal estratificada, que permite a divisão da população em grupos homogêneos representando cada estrato um pequeno grupo. Esta amostragem permite estimar com maior grau de precisão e reduzir a margem de erro.

A amostra é constituída por 105 indivíduos de um universo de 1257 pilotos membros da Associação de Pilotos Portugueses de Linha Aérea (APPLA) à qual foi possível aplicar o questionário, com idades compreendidas entre os 24 e 74 anos de idade e, cujas percentagens de respostas por escalões se ilustra no Quadro n.º 16. Com base neste quadro identificamos que 36% dos respondentes tem menos de 40 anos (38 elementos),

aproximadamente 29% tem entre 40 a 49 anos (30 elementos), perto de 23% tem idades compreendidas entre 50 a 59 anos (24 elementos) e 12% possui entre os 60 e 74 anos (13 elementos).

Quadro n.º 15 - Percentagem de indivíduos por escalões etários.

Qual a sua idade	Frequência	%
Menos de 40 anos	38	36,2
De 40 a 49 anos	30	28,6
De 50 a 59 anos	24	22,9
De 60 a 74 anos	13	12,4

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro n.º 16 apresenta uma grande disparidade de género na percentagem de respondentes sendo que 91% dos inquiridos eram do sexo masculino e apenas cerca de 9% eram do sexo feminino (9 indivíduos).

Quadro n.º 16 - Percentagem de indivíduos por género.

Género	N	%
Feminino	9	8,6
Masculino	96	91,4
Total	105	

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita às qualificações literárias verifica-se que 61% possuem habilitação superior relativa a Licenciatura (64 elementos) sendo que cerca de 27% apenas possuem a escolaridade obrigatória (28 elementos). São poucos os indivíduos que possuem formação avançada [pós-graduação/ mestrados e doutoramentos (13 elementos)] conforme ilustrado no Quadro n.º 17.

Quadro n.º 17 - Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.

Habilitações Literárias	N	%
12º Ano	28	26,7
Pos-Graduação	5	4,8
Licenciatura	64	61,0
Mestrado e Doutoramento	8	7,6
Total	105	

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstra o Quadro n.º 18 a percentagem de elementos que se encontra no ativo (a trabalhar como piloto de linha aérea) corresponde a 94% sendo muito reduzidos os inquiridos que já se encontram numa situação de reforma.

Quadro n.º 18 - Percentagem de indivíduos que se encontram no ativo.

Está a trabalhar como Piloto de Linha Aérea	N	%
Piloto de Linha Aérea	99	94,3
Reformado	6	5,7
Total	105	

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à categoria profissional a percentagem de elementos que exerce atividade como Comandante ronda aproximadamente os 65% correspondendo 35% aos que exercem atividade como oficial piloto.

Quadro n.º 19 - Percentagem de indivíduos por categoria profissional.

Categoria Profissional	N	%
Comandante	68	64,8
Oficial Piloto	37	35,2
Total	105	

Fonte: Elaboração própria.

Da análise dos dados sociodemográficos conclui-se que a maioria dos nossos indivíduos tem menos de 40 anos de idade e pertence ao sexo masculino, encontrando-se à data do estudo a desenvolver atividade profissional como Piloto de linha Aérea sendo que perto de 65% é comandante e 35% é oficial piloto. Pode-se ainda referir que cerca de 61% é detentor de uma licenciatura.

3.8 Programas informáticos e estatísticos utilizados na recolha de dados

Findo o processo de desenvolvimento do questionário e após a aplicação da versão final do questionário houve a necessidade de se recorrer a diferentes programas informáticos de modo que permitissem o tratamento e análise de todos os dados. Deste modo, após todos os questionários estarem preenchidos, foi construída uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2007* que foi posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22.0)*, onde tivemos os seguintes procedimentos:

- Introdução das variáveis da amostra no editor de dados;
- Seleção da análise dos menus;
- Seleção das variáveis a analisar;
- Interpretação e discussão dos resultados.

Para a análise descritiva utilizou-se a média aritmética, o desvio-padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Posto isto, realizaram-se os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov - Smirnov, com o intuito de verificarmos se as variáveis

dependentes possuíam distribuição normal. De seguida, para verificarmos se existiam diferenças significativas entre os indivíduos, no que diz respeito aos valores médios das variáveis dependentes, utilizou-se o método da comparação múltipla de médias, teste posthoc – *Tukey*¹ e o teste Kruskal-Wallis. Por fim, para verificarmos se existiam relações significativas e preditores entre as variáveis dependentes, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlações de *Bravais-Pearson* e as regressões lineares múltiplas.

¹ O teste Tukey é o mais completo e amplamente usado em desvios à normalidade e homogeneidade da variâncias (Maroco, 2003, p.133)

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Introdução

Após a validação do instrumento de recolha de dados, evidenciado na seção anterior, nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados recolhidos no trabalho de campo, após a aplicação dos testes estatísticos mais apropriados para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas para esta investigação, bem como algumas premissas levantadas na revisão de literatura. No tratamento dos dados provenientes das respostas dos inquiridos, começou-se por fazer uma análise descritiva quanto aos escalões etários, como ilustra o Quadro n.º 21. Os resumos são apresentados através da média aritmética ($\bar{X}$) e do desvio padrão (S). Em seguida, são apresentados os resultados das comparações múltiplas entre as médias aritméticas das subamostras constituídas a partir das variáveis independentes (escalões etários) para verificar se são significativamente diferentes umas das outras e, responder à hipótese 1. E por fim, são apresentados os resultados das relações entre as variáveis em estudo e os seus preditores para responder às hipóteses 2 e 3.

4.2 Estatística descritiva das variáveis dependentes

Nos pontos seguintes iremos proceder à análise descritiva das dimensões dos estilos de liderança e comunicação e dos fatores critério face aos resultados do estudo.

4.2.1 Amostra (n=105)

O Quadro n.º 20 apresenta os resultados que pretendem responder às seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação n.º 1: Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 2: Qual o estilo de comunicação mais praticado pelos Pilotos de Linha Aérea?

Quadro n.º 20 - Resultados médios atribuídos aos estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério (n=105).

Estilos de Liderança	$\bar{x}$	S
Diretivo	1,95	0,73
Participativo	4,41	0,55
Por Delegação	3,83	0,66
Estilos de Comunicação	$\bar{x}$	S
Passivo	2,19	0,46
Assertivo	3,78	0,43
Agressivo	1,82	0,51

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o Quadro n.º 20 que representa os níveis de concordância da percepção dos pilotos de linha aérea quanto às suas atitudes e comportamentos representativos dos estilos de liderança praticados no local de trabalho, podemos afirmar que o estilo de liderança mais praticado é o «participativo» ($\bar{x}=4,41$), seguido do «por delegação» ($\bar{x}=3,83$) e por fim o «diretivo» ($\bar{x}=1,95$). Estes resultados vão ao encontro dos alcançados pela maioria dos investigadores, em que nos vários estudos efetuados em diferentes contextos a tendência aponta para que o estilo de liderança participativo seja o mais praticado (Lopes, 2015; Oliveira, 2015; Pinho, 2016; Pinto, 2015; Tavares, Rouco & Carvalho, 2015).

Grote (2016) debruçou-se sobre a questão dos estilos de liderança na formação de gestão de equipas na aviação indicando que o estilo de liderança participativo era mais valorizado pelos tripulantes de cabine do que pelos pilotos no cockpit, uma vez que nas profissões de alto risco a liderança deveria ser mais diretiva. Quanto à dispersão de respostas dos inquiridos, o maior desvio padrão ocorre no estilo de liderança diretivo ($S=0,73$) e o menor valor ocorre na dimensão «estilo de liderança participativo» ($S=0,55$) pelo que se podem considerar valores bastante aceitáveis.

O estilo de comunicação mais valorizado é o «assertivo», o qual segundo a literatura é aquele onde são evidenciados os direitos impulsionando um relacionamento de confiança com os subordinados ($\bar{x}=3,78$) conforme já foi verificado por outros investigadores (Dasgupta, Suar e Singh, 2013; Madlock, 2008). Vieira, Santos e Morais (2014) no seu estudo sobre a comunicação e o seu risco para a segurança da aviação alertaram que a comunicação entre pilotos e controladores aéreos era limitada por redes de transmissão de dados, tecnologia e terminologia técnica, a qual consistia um risco para a aviação civil, assim sendo, era essencial que fosse desenvolvida a capacidade de comunicação como forma de manter uma cultura de segurança, e ao mesmo tempo, o líder deveria desenvolver modelos de comunicação assertivos essenciais para a tomada de decisão e solução de problemas.

Relativamente ao estilo de comunicação, a maior dispersão de respostas dos inquiridos é apresentada no estilo de comunicação «agressivo» ($S=0,51$), sendo considerados valores bastante aceitáveis.

4.2.2 Sub-Amostra por escalões etários (n=105)

O Quadro n.º 21 apresenta os resultados das dimensões dos estilos de liderança e da comunicação, assim como, os respetivos fatores critério no que respeita à média aritmética ($\bar{x}$) e ao desvio-padrão (S) conforme diversos escalões e pretende responder às questões de investigação que se seguem:

Questão de Investigação n.º 3: O estilo de liderança altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 4: O estilo de comunicação altera quanto aos escalões etários dos Pilotos de Linha Aérea?

Quadro n.º 21 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme os escalões etários (n=105).

Escalões	Menos de 40 anos (n=38)		De 40 a 49 anos (n=30)		De 50 a 59 anos (n=24)		De 60 a ... Anos (n=13)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Estilo de Liderança								
Diretivo	1,82	0,63	1,94	0,71	2,04	0,82	2,21	0,84
Participativo	4,37	0,60	4,38	0,62	4,42	0,46	4,59	0,34
Por Delegação	3,93	0,57	3,63	0,76	3,90	0,60	3,90	0,69
Estilos de Comunicação								
Passivo	2,20	0,40	2,22	0,60	2,08	0,37	2,25	0,46
Assertivo	3,74	0,42	3,81	0,35	3,78	0,53	3,83	0,41
Agressivo	1,71	0,40	1,83	0,56	1,95	0,58	1,86	0,53

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Desta análise identificámos que o estilo de liderança participativo apresenta valores da média da amostra situados entre ($\bar{x}$ =4,37) e entre ($\bar{x}$ =4,59). Este estilo de liderança é aquele que apresenta valores mais elevados e bastante uniformes em todos os escalões etários. Por contrário, o estilo de liderança diretivo é aquele em que os valores de média aritmética são mais baixos mas cuja tendência se mantém para os diversos escalões etários. Nesta medida, o que se verifica é que o estilo de liderança dos pilotos de linha aérea é semelhante independentemente da sua classe etária. No que respeita às diferenças de liderança conforme a idade, os resultados diferem de investigador para investigador. Salthouse (2012) entende que nas profissões mais especializadas e que requerem a execução de inúmeras atividades é improvável que os líderes mais velhos ou mais jovens em geral sejam mais eficazes. Algumas tarefas de liderança relacionadas com a tomada de decisões complexas e que exigem um processamento rápido de informações não se

coadunam com o avançar da idade. No estudo de Nunes (2014) a variável da idade apresentou valores discrepantes quanto à análise da percepção da liderança entre os enfermeiros. Por sua vez, Boerrigter (2015) no seu estudo sobre a influência da idade na liderança concluiu que tanto os mais velhos como os mais novos podem ter boas capacidades de liderança e ser capazes de motivar os colaboradores. Os resultados deste estudo são os que na nossa perspetiva vão mais ao encontro dos encontrados na nossa investigação.

Relativamente aos estilos de comunicação passivo, assertivo e agressivo verificamos que o estilo de comunicação assertivo é o que apresenta melhores resultados de média aritmética em todos os escalões etários situados entre ($\bar{x}=3,74$) e entre ($\bar{x}=3,83$) seguido do estilo de liderança passivo. O estilo de liderança agressivo é aquele que reúne uma média mais baixa em todas as classe etárias ($\bar{x}=1,95$) e entre ($\bar{x}=1,71$). Em face dos resultados apresentados o estilo de comunicação dos pilotos de linha aérea é igualmente semelhante em todas as classes etárias. Tais resultados podem estar relacionados com o autoconceito do comandante enquanto fardado, ou seja, do trabalho estipulado e das obrigações a seguir para a função do Comandante/Piloto de Linha Aérea, como o report, pessoal e/ou confidencial que os comandantes estão obrigados, seja em que voo for. Esta cultura do report pode ser o item que os motiva e responsabiliza, pois a existência de um feedback e de uma repetição de regras tem como consequência um retorno que de certa forma, impõe quais os limites e as consequências e que pode ser transposto para outras profissões sejam as mesmas com maior ou menor risco.

4.2.3 Sub-Amostra por género (n=105)

No Quadro n.º 22 apresenta-se a análise descritiva das variáveis tendo em conta o género e pretende responder às seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação n.º 5: O estilo de liderança altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 6: O estilo de comunicação altera quanto ao género dos Pilotos de Linha Aérea?

Quadro n.º 22 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme o género (n=105).

Género	Feminino (n=9)		Masculino (n=96)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Estilo de Liderança				
Diretivo	2,33	0,80	1,92	0,71
Participativo	3,81	0,85	4,47	0,48
Por Delegação	3,52	0,93	3,86	0,62
Estilos de Comunicação				
Passivo	2,20	0,24	2,18	0,48
Assertivo	3,56	0,53	3,80	0,41
Agressivo	1,71	0,51	1,83	0,51

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Desta análise identificámos que o estilo de liderança participativo apresenta valores da média da amostra para o género masculino na ordem dos ($\bar{x}=4,47$) enquanto que o género feminino apresenta valores mais baixos ($\bar{x}=3,81$). Quanto aos estilos de comunicação os valores mais elevados também são apresentados nos indivíduos do sexo masculino. Tendo em consideração que os números de indivíduos do sexo masculino (n=96) são consideravelmente superiores aos do sexo feminino (n= 9) consideramos que relativamente a estas questões de investigação não é possível apurar os devidos resultados para comparação. No entanto, deixamos em aberto a hipótese de desenvolver estudos futuros sobre as diferenças de liderança e de comunicação de acordo com o género nesta profissão aeronáutica, cuja temática já tinha despertado o interesse de diversos investigadores preocupados em examinar as diferentes características de comunicação masculina e feminina com o propósito de perceber os seus efeitos no trabalho desenvolvido pelos pilotos de linha aérea e tripulação assim como, pelos controladores de linha aérea (Archer, 2015; Hynes, 2010; Kanki, 2010).

4.2.4 Sub-Amostra por grau académico (n=105)

No Quadro n.º 23 apresenta-se a análise descritiva das variáveis tendo em conta o grau académico e pretende responder às seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação n.º 7: O estilo de liderança altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 8: O estilo de comunicação altera quanto ao grau académico dos Pilotos de Linha Aérea?

Quadro n.º 23 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme o grau académico (n=105).

Habilitações Académicas	12 Ano (n=28)		Pós-Graduação (n=5)		Licenciatura (N=64)		Mestrado e/ou Doutoramento (n=8)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Estilo de Liderança								
Diretivo	2,17	0,81	2,00	1,15	1,89	0,64	1,71	0,72
Participativo	4,24	0,65	4,60	0,43	4,46	0,51	4,46	0,53
Por Delegação	3,71	0,75	4,07	0,60	3,83	0,64	4,17	0,40
Estilos de Comunicação								
Passivo	2,18	0,37	1,98	0,53	2,18	0,49	2,38	0,52
Assertivo	3,78	0,39	4,05	0,56	3,76	0,42	3,80	0,51
Agressivo	1,85	0,47	1,82	0,86	1,79	0,50	1,92	0,62

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Desta análise os resultados demonstram que não se verifica variação significativa no estilo de liderança conforme o grau académico. Indivíduos com diferentes habilitações académicas tendem a privilegiar o estilo de liderança participativo conforme se pode verificar pelos valores da média da amostra para o grau académico situados entre os ($\bar{x}$ =4,24) e os ($\bar{x}$ =4,60). Os restantes estilos de liderança (diretivo e por delegação) são menos utilizados

mas apresentam resultados uniformes para todas as habilitações literárias. As médias mais baixas são apresentadas nos indivíduos detentores de mestrado e/ou Doutoramento o que pode indicar que indivíduos com maior formação académica não se sintam tão atraídos pelo estilo de liderança diretivo mas por estilos de liderança mais abertos como o participativo. Quanto ao estilo de comunicação as médias apresentadas são pouco variáveis embora o estilo mais apreciado permaneça como o assertivo para indivíduos de todas as habilitações. O estilo de comunicação agressivo permanece como sendo o menos utilizado pelos pilotos de linha aérea. As respostas a estas questões de investigação não permitiram chegar a nenhuma conclusão, a qual não foi também encontrada na literatura, ou seja, não identificámos estudos que se debruçassem sobre a análise dos estilos de liderança e de comunicação de acordo com o grau académico ou até se profissionais da área de aeronáutica com maiores habilitações literárias desenvolviam estilos de liderança e de comunicação diferentes dos que apenas eram detentores do ensino secundário. Esta é uma análise que poderá ser explorada à posteriori, no entanto, acreditamos que pessoas com maior formação académica têm mais capacidade para desenvolver capacidades de liderança e comunicação. Estudos confirmam que a Educação é uma pedra basilar na formação e desenvolvimento dos indivíduos sendo responsável por formar e desenvolver programas de formação que permitam aos indivíduos desenvolver estas capacidades essenciais para a vida e para o sucesso profissional dos mesmos (Jacobson, 2011; Rautiola, 2009) pelo que é nosso entender que maiores habilitações académicas podem propiciar maior capacidade de liderança e comunicação.

4.2.5 Sub-Amostra por situação profissional (n=105)

No Quadro n.º 24 apresenta-se a análise descritiva das variáveis tendo em conta a situação profissional e pretende responder às seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação n.º 9: O estilo de liderança altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

Questão de Investigação n.º 10: O estilo de comunicação altera quanto à situação profissional dos Pilotos de Linha Aérea?

Quadro n.º 24 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e estilos de comunicação conforme a situação profissional (n=105).

Situação Profissional	Piloto de Linha Aérea (n=99)		Reformado (n=6)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
<i>Estilo de Liderança</i>				
Diretivo	1,96	0,74	1,83	0,46
Participativo	4,39	0,56	4,67	0,37
Por Delegação	3,83	0,65	3,89	0,86
<i>Estilos de Comunicação</i>				
Passivo	2,19	0,46	2,18	0,57
Assertivo	3,77	0,42	3,97	0,42
Agressivo	1,81	0,51	1,91	0,63

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme ilustra o Quadro n.º 24 verifica-se que o estilo de liderança participativo continua a ser a dimensão com a média aritmética mais elevada tanto para profissionais no ativo como para pilotos de linha aérea reformados. Quanto à dispersão de respostas o maior desvio-padrão situa-se no estilo de liderança diretivo. Relativamente ao estilo de comunicação o estilo assertivo é aquele que apresenta maior consenso na média aritmética ($\bar{x}$ =3,77) para profissionais no ativo.

De acordo com a literatura (Rouco, 2015) as profissões associadas a cargos de comando e liderança tendem a ser mais autoritárias e assertivas. Não encontramos evidências na literatura de que os pilotos de linha aérea alterem a sua postura em termos de liderança ou comunicação conforme estejam ou não no ativo. Profissionais desta área depois de deixarem a aviação continuam a desenvolver atividades associados à aeronáutica, desenvolvendo projetos de consultadoria, trabalhando em Associações ligadas à Aviação Civil mantendo uma ligação à Comunidade Aeronáutica onde a sua experiência é valorizada.

4.3 Comparações múltiplas de médias entre as subamostras sociodemográficas

Após a análise descritiva efetuada na seção anterior para verificar a existência de diferenças entre as médias aritméticas das respostas das várias subamostras que se constituíram para este estudo ir-se-á proceder às comparações múltiplas de médias entre as subamostras sociodemográficas. Assim, nesta secção para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas e apresentadas no Capítulo 4, ir-se-á verificar se entre as médias aritméticas das dimensões dos estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critérios as diferenças são significativas quanto aos **escalões etários, género, graus académicos e situação profissional** aplicando o teste estatístico da comparação múltipla de médias.

Antes de aplicar o método estatístico mais adequado, começou-se por verificar se as diferentes subamostras seguem ou não uma distribuição normal utilizando-se os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados estão apresentados no Quadro n.º 39 do Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Para verificar a homogeneidade utilizou-se o teste Levene cujos resultados estão apresentados no Quadro n.º 40 do Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes.

De acordo com os resultados obtidos verificou-se que não está garantido a normalidade e a homogeneidade em algumas dimensões em estudo, pelo que se optou por utilizar os testes não paramétricos. Ainda, tendo em conta que nas variáveis sociodemográficas género e situação profissional o número de respostas em algumas subamostras são pouco significativas não foi possível aplicar os métodos estatísticos.

4.3.1 Comparações entre as subamostras sociodemográficas por escalões etários

Para confirmar ou infirmar a **H1: Os Pilotos de Linha Aérea pertencentes aos diferentes escalões etários percecionam pelo menos um estilo de liderança de forma**

significativamente diferente dos outros e a H2: Os Pilotos de Linha aérea pertencentes aos diferentes escalões etários percecionam pelo menos um estilo de comunicação significativamente diferente dos outros utilizou-se o teste Kruskal-Wallis.

Como ilustram o Quadro n.º 39 e Quadro n.º 40 do Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas verifica-se que entre variáveis independentes o $p\text{-value}>0,05$ (rejeitar – não rejeitar) entre todos os escalões etários, pelo que se conclui que não existem diferenças significativas.

Face aos resultados obtidos a **H1 não se confirma** e a **H2 não se confirma**.

4.3.2 Comparações entre as subamostras sociodemográficas por grau académico

Para confirmar ou infirmar a **H3: Os Pilotos de Linha Aérea com diferentes graus académicos percecionam pelo menos um estilo de liderança de forma significativamente diferente das outras** e a **H4: Os Pilotos de Linha aérea com diferentes graus académicos percecionam pelo menos um estilo de comunicação significativamente diferente dos outros, utilizou-se o teste Kruskal-Wallis.**

Como ilustram os Quadros n.º 39 e n.º 41 do Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes $p\text{-value}>0,05$ (rejeitar – não rejeitar) entre os vários escalões etários, pelo que se conclui que não existem diferenças significativas.

Face aos resultados obtidos a **H3 não se confirma** e a **H4 não se confirma**.

4.4 Correlações e regressões lineares múltiplas entre as variáveis em estudo

Nesta subsecção e por forma a responder às hipóteses formuladas na introdução deste trabalho de investigação, com base no modelo conceptual apresentado no Capítulo 2 vamos verificar se existem relações entre as variáveis dependentes (estilos de liderança e estilos de comunicação) e os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação). No final da

secção, os resultados serão analisados e discutidos em confrontação com a revisão de literatura e o contexto profissional em que o estudo se insere.

4.4.1 Correlações e regressões lineares múltiplas entre os estilos de liderança e o esforço extraordinário e satisfação

Para verificar a **H5: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de liderança com o esforço extraordinário** e **H6: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de liderança com a satisfação**, recorreu-se ao método estatístico das correlações de Pearson (r)².

Quadro n.º 25 - Correlações de Pearson entre os estilos de liderança e o esforço extraordinário e a satisfação.

Estilos de liderança/ Fatores critério		Esforço extraordinário	Satisfação
Diretivo	Correlação de Pearson	- 0,18	- 0,10
	Sig. (2 extremidades)	0,06	0,32
Participativo	Correlação de Pearson	0,45**	0,30**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Por delegação	Correlação de Pearson	0,23*	0,25*
	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,01

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

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

Fonte: Elaboração própria.

Como ilustra o Quadro n.º 25 os valores de $p\text{-value} < 0,01$ e $p\text{-value} < 0,05$ indicam que existe: uma relação moderada positiva significativamente diferente entre estilos de liderança participativo e o esforço extraordinário e a satisfação; uma relação fraca positiva significativamente diferente entre estilos de liderança participativo e o esforço extraordinário

² Dancey e Reidy (2006) classificação a magnitude do coeficiente da seguinte forma: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

e satisfação. Em relação à relação entre o estilo de liderança diretivo e o esforço extraordinário e satisfação a associação é negativa uma vez que os valores se situam entre «-0,18» e « - 0,10» respetivamente.

Face aos resultados a H5 e a H6 verificam-se, pelo que se pode concluir que os pilotos de linha aérea percecionam de forma significativamente diferente os estilos de liderança produzindo mais esforço extraordinário e satisfação quando o estilo de liderança é participativo. Tal vai ao encontro do identificado por Bass (1985), Imran, Zahoor, & Zaheer, (2011) e Rouco (2012) os quais entendem que a liderança participativa é agregadora sendo apontada como a mais adequada para obter desempenhos superiores.

Para verificar a **H7: Existe pelo menos um estilo de liderança que é preditor do esforço extraordinário**, recorreu-se ao método estatístico regressões lineares múltiplas³.

Quadro n.º 26 - Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo **p-value**<0,01.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,45 ^a	0,20	0,18	0,48	0,20	8,57	3	101	0,00

a. Preditores: (Constante), Por delegação, Diretivo, Participativo.

Fonte: Elaboração própria.

O teste da análise de variância (ANOVA) permite comparar mais do que dois grupos de observações. Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes

³ Para Maroco (2003) e (Hill & Hill, 2008) **a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (Maroco, 2003)**. A regressão linear permite prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

(estilos de liderança) são capazes de prever o esforço extraordinário e da análise dos Quadros n.º 26 e n.º 27 resultou um único modelo [$F(3,101) = 8,57$; **$p\text{-value} < 0,01$** ; **$R^2 = 0,20$**].

Quadro n.º 27 - ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo **$p\text{-value} < 0,01$** .

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,91	3	1,97	8,57	0,00 ^b
	Resíduo	23,19	101	0,23		
	Total	29,10	104			

a. Variável dependente: Esforço extraordinário.

b. Preditores: (Constante), Por delegação, Diretivo, Participativo.

Fonte: Elaboração própria.

Como indicam os resultados do Quadro n.º 28, no modelo o estilo de liderança participativo ($\beta = 0,24$; $t = 2,31$; **$p\text{-value} < 0,05$**) é preditor do esforço extraordinário.

Quadro n.º 28 - Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo $p\text{-value} < 0,01$.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		β	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,32	0,48		4,87	0,00		
	Diretivo	- 0,04	0,07	- 0,06	- 0,64	0,53	0,91	1,10
	Participativo	0,40	0,40	0,41	4,11	0,00	0,79	1,27
	Por delegação	0,03	0,08	0,04	0,41	0,68	0,81	1,23

a. Variável dependente: Esforço extraordinário.

Fonte: Elaboração própria.

Para verificar a **H8: Existe pelo menos um estilo de liderança que é preditor da satisfação**, recorreu-se novamente ao método estatístico regressões lineares múltiplas.

Quadro n.º 29 - Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,33 ^a	0,11	0,08	0,43	0,11	4,14	3	101	0,01

a. Preditores: (Constante), Por delegação, Diretivo, Participativo.

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (estilos de liderança) são capazes de prever a satisfação e da análise dos Quadros n.º 30 e n.º 31 resultou um único modelo [$F(3,101)= 4,14$; **p-value<0,01**; **R²=0,11**].

Quadro n.º 30 - ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo p-value<0,01.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,30	3	0,77	4,14	0,01 ^b
	Resíduo	18,66	101	0,19		
	Total	20,96	104			

a. Variável dependente: Satisfação.

b. Preditores: (Constante), Por delegação, Diretivo, Participativo.

Fonte: Elaboração própria.

Como indicam os resultados do Quadro n.º 31, no modelo o **estilo de liderança participativo** ($\beta=0,41$; $t=4,11$; $p\text{-value}<0,05$) é preditor do esforço extraordinário.

Quadro n.º 31 - Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de liderança) cujo $p\text{-value}<0,01$.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		β	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,08	0,43		7,20	0,00		
	Diretivo	0,00	0,06	0,00	0,02	0,99	0,91	1,10
	Participativo	0,20	0,09	0,24	2,31	0,02	0,79	1,27
	Por delegação	0,10	0,07	0,14	1,38	0,17	0,81	1,23

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2 Correlações e regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e o esforço extraordinário e a satisfação

Para verificar a **H9: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de comunicação com o esforço extraordinário** e **H10: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre os estilos de comunicação com a satisfação**, recorreu-se ao método estatístico das correlações de Pearson (r)⁴.

⁴ Dancey e Reidy (2006) classificação a magnitude do coeficiente da seguintes forma: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

Quadro n.º 32 - Correlações de Pearson entre os estilos de comunicação e o esforço extraordinário e a satisfação.

Estilos de comunicação/ Fatores critério		Esforço extraordinário	Satisfação
Passivo	Correlação de Pearson	- 0,27**	- 0,19
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,06
Assertivo	Correlação de Pearson	0,43**	0,27**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Agressivo	Correlação de Pearson	- 0,04	- 0,09
	Sig. (2 extremidades)	0,68	0,35

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

Fonte: Elaboração própria.

Como ilustra o Quadro n.º 32 os valores de $p\text{-value} < 0,01$ indicam que existe: uma relação moderada positiva significativamente diferente entre o estilo de comunicação assertivo e o esforço extraordinário; uma relação fraca positiva significativamente diferente entre o estilo de comunicação e a satisfação; e uma relação fraca negativa significativamente diferente entre o estilo de comunicação e o esforço extraordinário.

Face aos resultados a H9 e a H10 verificam-se.

Para verificar a **H11: Existe pelo menos um estilo de comunicação que é preditor do esforço extraordinário**, recorreu-se ao método estatístico regressões lineares múltiplas.

Quadro n.º 33 - Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo $p\text{-value} < 0,01$

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,46 _a	0,21	0,19	0,48	0,21	9,05	3	101	0,00

a. Preditores: (Constante), Agressivo, Assertivo, Passivo.

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (estilos de comunicação) são capazes de prever o esforço extraordinário e da análise dos Quadros n.º 33 e n.º 34 resultou um único modelo [$F(3,101) = 9,05$; $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 0,21$].

Quadro n.º 34 - ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo $p\text{-value} < 0,01$.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,16	3	2,05	9,05	0,00 ^b
	Resíduo	22,94	101	0,227		
	Total	29,10	104			

a. Variável dependente: Esforço extraordinário.

b. Preditores: (Constante), Agressivo, Assertivo, Passivo.

Fonte: Elaboração própria.

Como indicam os resultados Quadro n.º 35, no modelo do estilo de comunicação assertivo ($\beta = 0,39$; $t = 4,16$; $p\text{-value} < 0,05$) é preditor do esforço extraordinário.

Quadro n.º 35 - Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo $p\text{-value} < 0,01$.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		β	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,71	0,53		5,08	0,00		
	Agressivo	- 0,20	0,12	- 0,18	- 1,73	0,09	0,76	1,32
	Assertivo	0,48	0,12	0,39	4,16	0,00	0,91	1,10
	Passivo	0,01	0,10	0,01	0,07	0,94	0,81	1,24

a. Variável dependente: Esforço extraordinário.

Fonte: Elaboração própria.

Para verificar a **H12: Existe pelo menos um estilo de comunicação que é preditor da satisfação**, recorreu-se ao método estatístico regressões lineares múltiplas.

Quadro n.º 36 - Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo $p\text{-value} < 0,01$.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,30 _a	0,09	0,07	0,43	0,09	3,41	3	101	0,02

a. Preditores: (Constante), Agressivo, Assertivo, Passivo.

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (estilos de liderança) são capazes de prever o esforço extraordinário e da análise dos Quadros n.º36 e n.º 37 resultou um único modelo [$F(3,101) = 3,41$; $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 0,09$].

Quadro n.º 37 - ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,93	3	0,64	3,41	0,02 ^b
	Resíduo	19,03	101	0,19		
	Total	20,96	104			

a. Variável dependente: Satisfação.

b. Preditores: (Constante), Agressivo, Assertivo, Passivo.

Fonte: Elaboração própria.

Como indicam os resultados do Quadro n.º38, no modelo o estilo de comunicação assertivo ($\beta=0,27$; $t=2,52$; **p-value<0,05**) é preditor da satisfação.

Quadro n.º 38 - Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (estilos de comunicação) cujo p-value<0,01.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		β	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,64	0,49		7,48	0,00		
	Agressivo	- 0,09	0,11	- 0,10	- 0,88	0,38	0,76	1,32
	Assertivo	0,27	0,11	0,25	2,52	0,01	0,91	1,10
	Passivo	- 0,06	0,09	- 0,07	- 0,65	0,52	0,81	1,24

a. Variável dependente: satisfação.

Fonte: Elaboração própria.

4.4 Resumo e discussão dos resultados da investigação

Após a apresentação dos resultados obtidos neste estudo de caso, este ponto irá centrar-se na análise e discussão dos mesmos. O objetivo será efetuar a ponte entre o conhecimento adquirido na investigação teórica e prática fazendo a ligação com os resultados de outros estudos salientando todos os aspetos que consideramos inovadores e essenciais para o conhecimento.

Da análise geral dos quadros apresentados relativamente ao estilo de liderança mais praticado pelos pilotos de linha aérea nota-se uma incidência do estilo de liderança participativo como aquele que é mais percecionado como o mais utilizado pelos comandantes e oficiais pilotos de linha aérea. Assim sendo, este parece ser o estilo de liderança que reúne mais consenso como sendo o mais adequado na gestão de equipas o que vai ao encontro do que já foi investigado por outros autores tanto em contexto empresarial como militar (Bass, 1990; koopman & Wierdsma, 1998; Rouco & Casademunt, 2013).

Conforme verificámos na revisão de literatura o estilo de liderança participativo estando associado à tomada de decisão conjunta entre o líder e os membros da equipa e à partilha do poder antes da tomada de decisão oferecendo uma variedade de benefícios, como seja a qualidade das decisões (Yammarino & Naughton, 1992) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996) apresenta no nosso estudo resultados mais favoráveis. Vejamos os quadros que analisam a variável dos escalões etários e verificamos que os valores dos estilos de liderança são muito semelhantes em cada sub-amostra, o que nos permite aferir que o estilo de liderança dos pilotos de linha aérea é semelhante independentemente da sua classe etária. Esta variável não vai ao encontro de alguns dos estudos analisados (Nunes, 2014) mas é semelhante aos resultados encontrados por Boerrigter (2015) onde tanto os mais novos como os mais velhos têm a possibilidade de ter boas capacidades de liderança e ser capazes de motivar os colaboradores.

No que respeita ao género, conforme já referido, os resultados da amostra desta variável não permitiram efetuar as devidas relações comparativas pelo que, este será, possivelmente, um tema a estudar futuramente e a reformular para conseguir os resultados pretendidos e, assim contribuir para o conhecimento no que respeita às características de liderança e comunicação do género feminino em profissões aeronáuticas.

Relativamente aos estilos de comunicação passivo, assertivo e agressivo verificamos que o estilo de comunicação assertivo é o que apresenta melhores resultados de média aritmética em todos os escalões. O estilo de comunicação mais relevante para estes profissionais é o estilo de liderança assertivo conforme se pode verificar pelos Quadro n.º 21 a n.º 25 o que vai ao encontro dos estudos já efetuados por Tavares, Rouco e Carvalho (2015) que perceberam nos seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) comportamentos de liderança onde a orientação para as tarefas, a comunicação assertiva e liderança participativa se relacionavam de forma positiva.

O facto de não existirem diferenças de liderança e comunicação para as diferentes classes etárias, no nosso entender, poderá estar relacionado com duas questões: (1) as capacidades de liderança e comunicação desenvolvidas no âmbito da formação de pilotos de linha aérea nas Escolas de Aviação, em que estas disciplinas estão enquadradas por exemplo, no módulo de *Multi Crew Cooperation Manual* (Leávia, 2019) e Fatores Humanos (Leávia, 2019), ou, (2) estarem relacionadas com a própria profissão de piloto de linha aérea e com a responsabilidade social, humana e profissional que acarreta conforme alertaremos no ponto que se segue.

Relativamente à satisfação e ao esforço extraordinário as comparações e regressões lineares efetuadas nos pontos anteriores (Quadros n.º 26 a 38) apontam que o estilo de liderança participativo é o que mais promove estas variáveis. Tal vai ao encontro de alguns estudos desenvolvidos por Rouco e Casademunt (2013) na sua análise aos Oficiais Subalternos e Capitães onde concluíram que a tomada de decisão entre outras são as competências que promovem mais o desempenho superior e a eficácia da ação da liderança. Rouco, Vieira Borges, Lemos Pires, et al. (2013) verificaram que os comandantes, na liderança direta (nível operacional da gestão) e durante a realização de estudo sobre o conhecimento tácito, consideraram como mais importantes para influenciar positivamente os seus seguidores a tomada de decisão (capacidade para resolver problemas), resiliência, entusiasmo, iniciativa, entre outros. Já Loureiro (2014) também encontrou resultados semelhantes na sua análise sobre o comando em Operações em Áreas Edificadas verificou que os Oficiais Subalternos, para promover elevados níveis de desempenho e satisfação nos subordinados, utilizavam com mais frequência a orientação para tarefa, a tomada de decisões, a flexibilidade e adaptabilidade, o autocontrolo, a comunicação e a promoção do desenvolvimento.

A partir do Quadro n.º 33 identificamos a relação entre os estilos de comunicação e os fatores critério não sendo muito forte ou acentuada denota que a relação existe quando é percecionado o estilo de comunicação assertivo, o que também é ligeiramente perceptível para o esforço extraordinário, tal pode querer indicar que a responsabilidade do cargo de piloto de linha aérea tem exigências tais que seja de uma forma ou de outra tais fatores ficam para segundo plano. Estes resultados assemelham-se aos encontrados por Rouco (2012) na medida em que a “orientação para a missão” estava sempre primeiro lugar, a missão do piloto é fazer chegar o avião, a tripulação e os passageiros em segurança ao seu destino.

Conclusões, limitações e estudos futuros

Este projeto de investigação teve como ideia baselar a compreensão da relação dos estilos de liderança e comunicação dos pilotos de linha aérea, assim como, a sua influência na satisfação e no esforço extraordinário da equipa, identificando as perceções de liderança e de comunicação dos mesmos, no intuito de contribuir para a segurança da aviação civil ao melhorar o entendimento destes conceitos por estes profissionais e outros *stakeholders* que atuam no mercado da aviação.

Da análise de dados concluímos que o estilo de liderança participativo apresenta-se para as várias variáveis independentes (escalões etários, género, grau académico e situação profissional) como o mais utilizado por Comandantes/Pilotos de linha Aérea sendo valorizado pelos restantes membros da equipa assemelhando-se ao interpretado por outros investigadores, conquanto, na realidade aeronáutica quando falamos sobre um piloto de linha aérea que exerce uma função de «comando», a qual tem implícita o acréscimo de responsabilidades e deveres; o servir de exemplo nos valores e na conduta tidos como padrão ideal na profissão e organização que representa; garantir e aplicar a justiça em situações de crise ou de conflitos interpessoais e, o «dever da tutela» quando enquadrada pela legislação, verificamos que aos comandos de um avião e, essencialmente numa situação de crise, a tendência é para aplicar um estilo de liderança diretivo. A liderança durante uma situação de crise deve ser clara na cadeia de comando. Quando um evento envolve diretamente uma operação em aviação é dever do PIC (*pilot-in-command*, ou seja, o piloto designado para o comando do voo e encarregado da sua condução segura) assumir o papel de Líder, com responsabilidade para o processo de tomada de decisão e respetiva execução do plano e procedimentos a seguir no âmbito da gestão de crises mantendo a restante equipa informada (tripulação, pessoal de terra ou outros intervenientes no processo). Neste contexto, e indo ao encontro do já identificado na literatura onde Rouco (2012) referiu que o comandante deve orientar sempre as decisões tendo como referência a seguinte frase «missão primeiro, pessoas sempre», onde está implícito o uso criterioso, umas vezes do estilo de liderança diretivo e noutras o estilo de liderança participativo podemos referir que também os pilotos de linha aérea têm orientações claras quanto à forma de atuar e orientar a equipa em face da situação. A orientação para a missão ou para as tarefas implica que o piloto comandante tenha que fazer cumprir (autoridade formal) as suas decisões em prol da missão e dos objetivos

estratégicos da organização, do cumprimento dos regulamentos e dos procedimentos standardizados, mesmo contra a sua vontade própria vontade ou dos membros da sua equipa. Por sua vez, o piloto líder deve ter a capacidade de mobilizar (autoridade informal) através da satisfação das necessidades e expetativas dos membros da equipa (bem-estar) e para executarem as tarefas altamente motivados e de forma voluntária.

Outro dos objetivos do nosso estudo era observar quais os estilos de comunicação mais praticados por estes profissionais tendo-se identificado que o estilo assertivo é o mais valorizado pelos pilotos de linha aérea, o que vai ao encontro do já identificado na revisão de literatura por Dasgupta, Suar & Singh (2013).

Dos resultados encontrados pudemos ainda aferir que o estilo de liderança participativo e o estilo de comunicação assertivo são os que ao longo do estudo apresentam os melhores resultados para aumentar os fatores critério (a satisfação e o esforço extraordinário). Relativamente ao esforço extraordinário é de notar que os resultados não são muito significativos, apresentando uma relação fraca com as variáveis moderadoras o que pode estar relacionado com a responsabilidade do papel do comandante em operação.

Relembrando ainda que um dos propósitos desta investigação era também contribuir para a segurança da aviação civil auxiliando todos os stakeholders a terem um melhor entendimento destes conceitos com vista a possibilitar a introdução de melhores práticas formativas torna-se relevante extrapolar a questão do fenómeno social da liderança e da comunicação nesta categoria profissional.

A profissão de piloto de linha aérea, para além dos conhecimentos teóricos e técnicos exige uma formação prática em contexto de voo. De acordo com o Regulamento da União Europeia n.º 1178/2011 de 11 de novembro, que estabelece os “requisitos técnicos e procedimentos administrativos para as tripulações de aviação civil”, os pilotos de linha aérea devem demonstrar um nível de conhecimentos teóricos e técnicos adequado nas matérias de direito aéreo, conhecimentos gerais de aeronaves, princípios de voo, procedimentos operacionais, performance e planeamento do voo, fatores humanos, meteorologia aeronáutica, navegação aérea e comunicações e ainda demonstrar proficiência linguística e a utilização da língua inglesa. Além das provas teóricas, a formação contempla provas práticas de perícia, simulador e formação específica para a classe de avião que vão operar (p.19 a 21).

A regulamentação aeronáutica internacional e os organismos internacionais, tais como a ICAO, promovem que o Comandante é o responsável pela aeronave, e tal inclui o equipamento operacional, a tripulação e os passageiros. Nesta perspectiva, o cumprimento dos requisitos operacionais e procedimentos necessários para que a aeronave opere em segurança são da responsabilidade do Comandante. O Comandante de aeronaves para a ICAO (2014) deve possuir qualificações técnicas mas também um raciocínio lógico, crítico e analítico, a capacidade de compreensão e comunicação com eficiência, a capacidade de julgamento e de tomada de decisão com vista à mobilização dos recursos necessários para realizar a operação em segurança. Neste intuito, verifica-se que o Comandante/Piloto é muito mais do que um gestor operacional, dado que trata da gestão administrativa da operação onde impõe os limites de voo e de repouso, verifica a operação (estabelece a carga e centragem do avião nomeadamente, as cargas especiais e/ou perigosas) e ainda, é responsável pela gestão de pessoas (tripulação e passageiros) ao mesmo tempo que, deve ser capaz de os motivar e acalmar em algum cenário mais complexo ou de crise.

Sendo este o cenário em que o Comandante/Piloto opera verificamos que é uma realidade complexa e stressante e que exige por parte deste profissional uma capacidade de liderança e de treino além do normal, ao ponto dos investigadores referirem que a aviação comercial não é mais do que um laboratório da liderança (Mayers, 2009).

Face às evidências encontradas na literatura e nos resultados desta investigação, assim como das conversas informais que tivemos com profissionais da área: pilotos de linha aérea, Comandantes com mais de 30 anos de serviço em companhias aéreas nacionais e internacionais, pessoal técnico, alunos em formação para pilotos de linha aérea nas Escolas de Aviação Nacionais acreditamos que existe enraizada, tanto nos cursos de formação de pilotos das várias escolas de aviação certificadas para a formação as matérias relacionadas com a liderança e a comunicação incluídas nos módulos de *Multi Crew Cooperation* e Fatores Humanos, uma perceção da responsabilidade do Comandante/Piloto de Linha Aérea e da importância do mesmo para a aviação sendo que a segurança e pessoas e bens está sempre em primeiro lugar.

Estima-se que atualmente os céus tenham cerca de 15 milhões de pessoas a voar diariamente (Flightradar24, 2020) e com tais números a percentagem de *reports* de acidentes/incidentes com aeronaves é mínima, sendo que os dados de 2018 apontavam para

0,36% de acidentes fatais por cada um milhão de voos (Diário de Notícias, 01 de janeiro de 2019).

Nesta perspetiva, entende-se que o aumento da segurança traduz que houve eficiência de uma equipa a qual é gerida por um líder, o Comandante.

Para Armindo Martins (Comandante de Linha Aérea com mais de 30 anos), o erro decorre da atitude, da falta de capacidade autocrítica de cada um e respetiva análise de comportamentos. Tal ocorre em todas as profissões, conquanto, na aeronáutica, o erro de liderança e comunicação implica a possível perda de vidas humanas e como tal, não é possível descurar os procedimentos operacionais, técnicos e individuais.

Quase a culminar o presente trabalho é relevante referir que foram muitos os precalços com que me deparei ao longo do segundo ano da minha investigação, desde a alteração da temática da investigação, à alteração de orientador o que provocou alguma morosidade para concluir este percurso. Ultrapassados estes primeiros obstáculos, e por fim, encontrado um caminho e um orientador e co-orientadora com experiência e dedicação, as principais limitações foram decorrentes da amostra encontrada, pois, gostaríamos de ter tido uma amostra superior face ao universo apresentado (1257 indivíduos) uma vez que, acreditamos que poderia permitir desenvolver outros estudos, tais como, por exemplo, a análise das diferenças de liderança e comunicação quanto ao género e que não puderam ser aferidos. No entanto, estamos conscientes de que praticamente todos os objetivos do estudo foram concretizáveis e vemos apenas estas limitações como oportunidades para melhorar o trabalho efetuado, que podem ser encaradas como possíveis caminhos a explorar para investigações futuras, no caso do estudo das diferenças de comunicação e liderança quanto ao género dos pilotos de linha aérea às quais acrescentamos as seguintes hipóteses de investigação: reforçar a análise dos comportamentos de liderança no âmbito da aviação a outras profissões aeronáuticas (Oficiais de operações aeroportuárias; Técnicos de certificação de manutenção; Oficiais de operações de voo; Controladores de tráfego aéreo) e o estudo do autoconceito do comandante em companhias aéreas face ao novo ambiente profissional/emprego.

Bibliografia

- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E., & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage open*, 1-15.
- 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.
- Ahmad, J., & Naqvi, I. (2015). Personality traits and communication styles among university students. *Pakistan Journal of social and clinical psychology*, 13 (2), 53-59.
- Alghazo, M.A., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2 (5), 37-44.
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of *laissez-faire* leadership on role ambiguity and role conflict: implications for job performance international. *Journal of Innovation and Economics Development*, 4 (1), 29-43. doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003
- Amabile, T.M., Schatzel, A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behavior and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amanchukwu, N.R., Stanley, J.G., & Ololube, P.N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02
- Amudavalli, A. (s/d). Theories and models of communication. Department of library and Information science, University of Madras.

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 involvement, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.

Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.

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

Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, A., & Akelsson, R. (2007). Situational leadership in air traffic control. *Journal in air transportation*, 12(1), 67-86.

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

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

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Avolio, B.J., Gardner, W.L. & Walumbwa, F.O. (2007). Authentic leadership questionnaire for researchers. Recuperado em 16 de julho, 2012 in <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm#datarater>

Avolio, B.J., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). *Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Ajzen, I. (1992). Persuasive communication theory in social psychology: a historical perspective in influencing human behavior. *Theory and Applications in Recreation and Tourism*, 1-27.

American Psychological Association [APA] (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington (DC): American Psychological Association.

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

Ayub, S.H., Manaf, N.A., & Hamzah, M.R. (2014). Leadership: Communicating strategically in the 21st Century. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.

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 expectation*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Winter.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implication of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *Technical report for the MLQ* (2nd ed.), Redwood: Mind Garden.

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., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Cidade: Routledge.

Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.

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.G. (1959). Leadership theory and administration behavior. The problems of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 256-301.

Bernardin, H.J. & Alvares, K.M. (1976). The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84-92. doi: 10.2307/2391879.

Berne, E. (1953). Concerning the nature of communication. *The Psychiatric Quarterly*, 27(3), 185-198.

Berson, J. L. (2003). An examination of the relationships between leadership style, quality and employee satisfaction. *The R&D Management Journal*, 35(1). doi: 10.1177/0149206316665461.

Beryant, J.E. & Oliver, B.M. (2008). *Media effects: advances in theory and research* (3rd ed). New York: Routledge.

Bertalanffy, L.V. (1950). An outline of general systems theory. *British Journal of Philosophical Science*, 1, 134-165.

Bettinghaus, E.P. & Cody, M.J. (1994). *Persuasive communication* (5th ed.). Fort Worth, Texas: Harcourt Brace.

Betov A., & Szillat, P., (2016). Business leadership concepts exemplified by the two exceptional leaders Daniel Vasella and Ricardo Semler. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 3 (1), 33-60.

Blake, R.R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Blake, R.R., & McCanse, H. A. (1991). *Leadership dilemmas – grid solutions*. Houston: Gulf.

Brooke, P.P., & Price, J.L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1-19. doi:10.1111/j.2044-8325.1989.tb00473.x

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.

Boerrigter, C. (2015). *How leader's age is related to leader effectiveness: Through leader's affective leadership behavior*. Netherlands: University of Twente.

Bowden, A.O. (1926). A Study of the personality of student leader in the United State. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.

Bowers D.G., Seashore, S.E. (1996). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2) 238-263.

Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Bunmi, O. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: a case study of four organizations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh, *E-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.

Burrowes, C.P. (1993). The functionalist tradition and communication theory. Paper presents at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication (76th ed.), Kansas City, 1-14.

Cantos, F.L. (2018). *Communication theory*. (1^a ed.).Sevilla: Universitat Jaume I.

Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16, 357-366.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7^a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cobley, P., & Schulz, P.J. (2013). *Theories and models of communication*. Berlin/Boston.De Gruyter Mouton.

Cortés, A. (2008). CRM Leadership & Followership 2.0. Daytona Beach: Embry- Riddle Aeronautical University.

Cloutier, J., (1975). *L'ére d'Émerek ou La Communication Audio-Scripto-Visual à L'Heure des dos Self-Média* (2.^a Ed), Montréal, Les Presses de L'Université de Montréal.

Dasgupta, S., Suar, D. & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35-2, 173-199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>

Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, & N., Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psycology*, 64, 7-52.

De Vries, R.E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality, *Leadership*, 4, 403-419.

Dias, A. (2015). *Proposta de um Modelo de Referência para a Concepção e Desenvolvimento de Novos Produtos* (PhD thesis). Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Drucker, P. (1974). *Managerial Communications. Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row Publishers.

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

Fiedler, F.E. (1996). Research on leadership selection and training: One View of the Future, *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-50.

Fiedler, F.E., & Chemmers (1981). *Liderança e Administração eficaz*. São Paulo. Editora Pioneira.

Fisher, J., & Phillips, E. (2000). Does crew resource management work? *Air Medical Journal*, 19(4), 137-139.

Flin, R. (2003). Danger-men at work: Management influence on safety. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 13(4), 261-268.

Freixo, M.J.V. (2011). *Teorias e modelos de comunicação*. Lisboa. Instituto Piaget.

Gallos, J.V. (2006). Organization development: A Jossey-Bass reader (No. 658.406 O7).

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

Grote, G. (2016). Leading high-risk teams in action. In *Leadership lessons from compelling contexts, Monographs in leadership and management*, 8, 189-208.

Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., & Xu, Y. (2010). Understanding China's post - 80 employees' work attitudes: An explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(2), 74-94. doi:10.1108/20408001011117635

Guldenmund, F.W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215-257.

Gutierrez, A.M.J., Seva, R., & Chong-Tangsoc, J. (s/d.). Crew resource management effectiveness and acceptance the Philippine Aviation Industry, 6(2). Department of Industrial Engineering De La Salle University-Manila.

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

Hao, M., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15 (9).

Hartog, D.N.D. (2015). Ethical leadership. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 409-434. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237

Helmreich, R. (2000). On error management: lessons from aviation. *British Medical Association*, 230, 781-785.

Hynes, G.E. & Puckett, M. (2010). Feminine leadership in commercial aviation: Success stories of women pilots and captains. *Journal of Aviation Management and Education*, 1-6.

Helmreich, R.L., Kline, J.R., & Wilhelm, J.A. (2001). System safety and threat and error management: The Line Operations Safety Audit (LOSA). In Proceedings of the Eleventh International Symposium on Aviation Psychology). Columbus, OH: The Ohio State University, 1-6.

Helmreich, R.L., & Foushee, H.C. (2010). Why CRM? Empirical and Theoretical Bases of Human Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training. Crew Resource Management (2 ed.). 3-57.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizations behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D.E. (2001). *Management of organizational behavior*, (8th ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D., (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), February,501–529.doi: 10.1177/0149206316665461.

Hoogh, A.H.B., Hartog, D.N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations*, ed. D Tjosvold, B Wisse, Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, 338-54.

Hunt, J.G., & Larson, L.L. (1977). *Leadership: the cutting edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.

Inan, T.T. (2018). The Evolution of crew resource management concept in civil aviation. *Journal of Aviation* 2 (1), 45-55.

Inazawa, F.K., & Baptista, S.G. (2012). Modelo conceitual de comunicação de informação para estudos de interação informacional baseado em competências conversacionais em serviço de

referência. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Online version. doi:10.1590/91413-99362012000100010.

Jackson, & Parry. (2008). *A Very short, interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: SAGE Publication, 208(2).

Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of educational management*, 25 (1), 33-44.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kalshoven, K., Hartog, D.N., & Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.00

Kanki, B.G. (2010). Communication and crew resource management. In Kanki, B., Helmreich, R., and Anca, J. (Eds.) *Crew resource management*. San Diego, CA: Academic Press, Inc.. 111-146.

Kim, Y., Kim, Y., & Zhou, S. (2017). Theoretical and methodological trends of agenda-setting theory. A thematic analysis of the last four decades of research. *Agenda Setting Journal* 1:1 5–22. doi 10.1075/asj.1.1.03kim

Kincaid., L. (1979). *The convergence model of communication*. East-West communication Institute, 18.

Ko, C., Ma, J., Baztnik, R., Haney, M., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: an integrative review and future research agenda, *Ethics & Behavior*, 1-29. doi: 10.1080/10508422.2017.1318069

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational behavior* (9th ed.). New York, NY: McGraw Hill Irwin.

Kumar, A. (2011). A Study of various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements, *Research Journal of Social Science & Management*, 1 (2), 1-16.

Kumar, A. (2011). *Research methodology a step-by-step guide for beginners* (3rd ed.), Sage Publications.

Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in Society: the communication of ideas. Bryson, L. (ed.). New York: Institute for Religious and Social Studies, 215-228.

Lazarsfeld, P., Berelson, B. & Gaudet, B. (1944). *The people's choice: how the voter makes up His mind in a presidential campaign* (2nd ed.).178. New York: Columbia University Press.

Leávia – Escola de Aviação Civil. (2019). Multi Crew Cooperation Manual. Sevenair Academy.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.New York, 22 (140).

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw Hill.

Littlejohn, S.W., & Foss, K.A. (2009). *Encyclopedia of communication theory* (1). Sage.

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

Magut, Z. (2016). Socio-cultural tradition: From Theory to research. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 7(2).

Matsaganis, M. D., & Payne, J. G. (2005). Agenda Setting in a Culture of Fear the Lasting Effects of September 11 on American Behavioral Journalism. *American Behavioral Scientist*, 49(3), 379-392.

McCombs, M.E. (1972). Mass Communication in Political Campaigns: Information, Gratification and Persuasion. In: Kline, F. & Tichenor, Ph.J. (Eds.) *Current Perspectives in Mass Communication Research*. Beverly Hills, CA.: Sage.

McCombs, M.E., & Shaw, D.L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36 (Summer), 176-187.

McCombs, M.E. (1982). The Agenda-Setting Approach. In: Nimmo, D. & Sanders, K. (Eds.). *Handbook of Political Communication*. Beverly Hills, CA.: Sage.

McQuail's, D. (2010). *McQuali's mass communication theory*. Londres: Sage.

Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, hand, and Meglio model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1),53-59. doi:10.1037//0021-9010.67.1.53

Miller, G. R. (1980). On Being Persuaded: Some Basic Distinctions. Roloff ME, Miller GR (ed). *Persuasion: New Directions in Theory and Research*. Beverly Hills, California: Sage, 11-28.

Miller, K.(2005). *Communication Theories: Perspectives, processes, and contexts* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.

Miranda, F. (2011). *Investigação por questionário: teoria e prática*. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, 7-8.

Morin, E. (1977). *Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária

Mohamad, N. A, & Muhammad, M. K. (2016). *Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations*. Sage, 1-12.

Montana, P.J., & Charnov, B. H. (2000). *Administração*. São Paulo. Saraiva.

Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological: implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(1), 48-76.

Mullins L. (2004). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education: FT Prentice Hall.

Muñoz-Marrón, M.D. (2018). Human Factors in Aviation: CRM (Crew Resource Management). *Papeles del Psicólogo/ Psychologist Papers*, 39 (3), 191-199.

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

Nahon, K.B. (2009). Gatekeeping: A Critical Review. *Annual review of information science and technology*, 1-64.

Nanjundeswaraswamy T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 5 7-62.

Neuman, W. R. & Guggenheim, L. (2011). The Evolution of Media Effects Theory: A Six-Stage Model of Cumulative Research. *Communication Theory*. University of Michigan, 169–196. doi: 10.1111/j.1468-2885.2011.01381.x.

Nidadahavolu, A. (2018). Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India. Masters Thesis & Specialist Projects.

Norton, R. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4, 99-112.

Norton, R. (1983). *Communicator Style: Theory, Applications and Measures* (Vol. 1). Beverly Hills, California: Sage.

Nunamaker, J.F., Dennis, A.R., Valacich, J.S., Vogel, D.R., & George, J.F. (1991). Electronic meeting systems to support group work: Theory and practice at Arizona. *Communications of the ACM*, 34, 40-61.

Obamiro, J.K. (2011). Management Principles & Strategies, Lagos, Pumak Nigeria Limited.

Omolayo, B. (2017). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. Bangladesh. *e-Journal of Sociology*, 4(2).

Osabiya, B. (2015). Importance of effective communication in public organisations. *Macrothink Institute*, 3 (2). doi:10.5296/iss.v3i2.8596.

Osabiya, B. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62.75. doi: /10.5897/JPAPR2014.0300

Pânișoară, G., Sandua, C., Pânișoară, I.O., & Duțăa, N. (2015). Comparative study regarding communication styles of the students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 202-2078. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.066.

- Peksatici, O. (2018). Crew Resource Management (CRM) and Cultural Differences Among Cockpit Crew - the Case of Turkey. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 27(2), 1-40.
- Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. (1981). *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*. Dubuque, Iowa: Wm. C.Brown.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T., & Schumann, D. (1983). Central and peripheral routes to advertising effects: the moderating role of involvement. *Journal of Consumer Research*, 10, 134-148.
- Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and Persuasion*. New York: Springer Verlag.
- Pipas, M., & Jaradat, M. (2010). *Assertive Communication Skills*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12 (2), 649-656.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H, & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Prideaux, M. *et al* (2007), Uncovering Leadership Issues in Papua New Guinea, The 4th SMEs in a global economy conference, 9th -10th July.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Răducan, R. & Răducan, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 813 -818.

Rautiola, J. (2009). Effects of leadership styles and student academic achievement (Master Thesis). University Northern Michigan.

Reddi, C. (2009). *Effective public relations and media strategy*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Robbins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª.ed). São Paulo: Prentice Hall.

Rouco, C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (PHd thesis). Universidade Lusíada, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.

Rouco, C., Sousa, P., Dias, D., Nogueira, F., & Carvalho, A.B. (2015). The Impact of Leadership Behaviors and Communication Styles of Military Leaders on the Performance of Followers. In Proceedings of the european conference on management, leadership & governance, 429-439.

Ruler, V.B. (2018). Communication Theory: ana Underrated Pillar on Whiche Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 367-381. doi:10.1080/1553118X.2018.1452240

Waldherr, A., & Muck, P.M. (2011). Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference. *Communications*, 36 , 1-27.

Wagener, F, & Ison, D. (2014). Crew Resource Management Application in Commercial Aviation. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 3(2), 2-13.

Salas, E., Prince, C., Bowers, C. A., Stout, R. J., Oser, R. L., & Cannon-Bowers, J. A. (1999). A methodology for enhancing crew resource management training. *Human Factors*, 41, 161-172.

- Salas, E., & Maurino, D. (Eds.). (2010). *Human factors in aviation* (2^{ed.}). Boston, MA: Academic Press/Elsevier.
- Salthouse, T. (2012). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology*, 63,201-226.
- Sansoni, J. (2011). Questionnaire design and systematic literature reviews. University of Wollongong, Faculty of Business, 8.
- Seva,R.R, Gutierrez, J., Duh, H.B.L., & Chong, J. (2009). An Evaluation of CRM Attitudes of Filipino Pilots in Four Philippine Aviation Companies. *The International Journal of Aviation Psychology*, 17(3), 285-298.
- Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Scheufele, D.A. (2000). Agenda-setting, priming, and framing revisited: Another look at cognitive effects of political communication. *Mass Communication & Society*, 3(2–3), 297-316. doi: 10.1207/S15327825MCS0323_07
- Shoemaker, P. (1991). *Gatekeeping*. Newbury Park, CA: Sage.
- Shoemaker, P., Eichholz, M., Kim, E., & Wrigley, B. (2001). Individual and routine forces in gatekeeping. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78(2), 233-246.
- Shipra, A. & Garg, A. (2012). The Importance of communication within organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand. *Journal of Business and Management*,2,(3) 40-49.
- Shonubi, A.O., & Kintaro, A.A. (2016). The Impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), doi: 1904-1914 ISSN: 2349-2031.

Sinclair, J. (2011). Student satisfaction with online learning: Lessons from organizational behavior. *Research in Higher Education Journal*, 11, 1-19.

Silverthorne, C. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*, 135, 399-413.

Sledge, S., Miles, A. K., & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682.doi:10.1080/09585190802295157

Sousa, M. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.<http://dx.doi.org/10.1108/10748121011072681>.

Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.doi:10.1037//0021-9010.63.4.391

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.

Stoner, J. A.F., & Freeman, R. E. (1999). Administração. Tradução de Alves Calado (5ªed.). Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos.

Taiwo, O. (2013). *Leadership Style - Impact on Employee*. Lahti University of Applied Sciences.

Tariq, M. U. (2015). Hypothetico-Deductive Method: A Comparative Analysis. *Journal of Basic and Applied Research International*, 7(4), 228-231.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.doi:10.1177/0018726703056001448

Trevino, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. doi:10.2307/41166057

Urea, R. (2013). The impact of teacher's communication styles on pupils self-safety thought the learning process. *Procedia-social and behavioral sciences*, 93, 164-168.

Vieira, A. M., Santos, I., & Morais, P. (2014). Poor communication skills means high risk for aviation safety. *Gestão e regionalidade*, 30 (88), 123-137.

Voon M. C. *et al* (2011), The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Vries, R., Bakker-Pieper, A., & Wyneke, O. (2010). Leadership - Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes, *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.

Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Wang, L. (2018). Study on the Influence of Leadership Style on Employee's Organizational Commitment, in IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 322. doi:10.1088/1757-899X/322/5/052022

White, D.M. (1964). The 'Gatekeeper': A Case Study In the Selection of News, In: Lewis A. Dexter / David M. White (Hrsg.): People, Society and Mass Communications. London,160-172.

Williams, J.O. (1978). Human behavior in Organizations. Cincinnati. South Western Publication Company.

Wolf, M. (2010). *Teorias das comunicações de massa*. São Paulo: Martins Fontes.

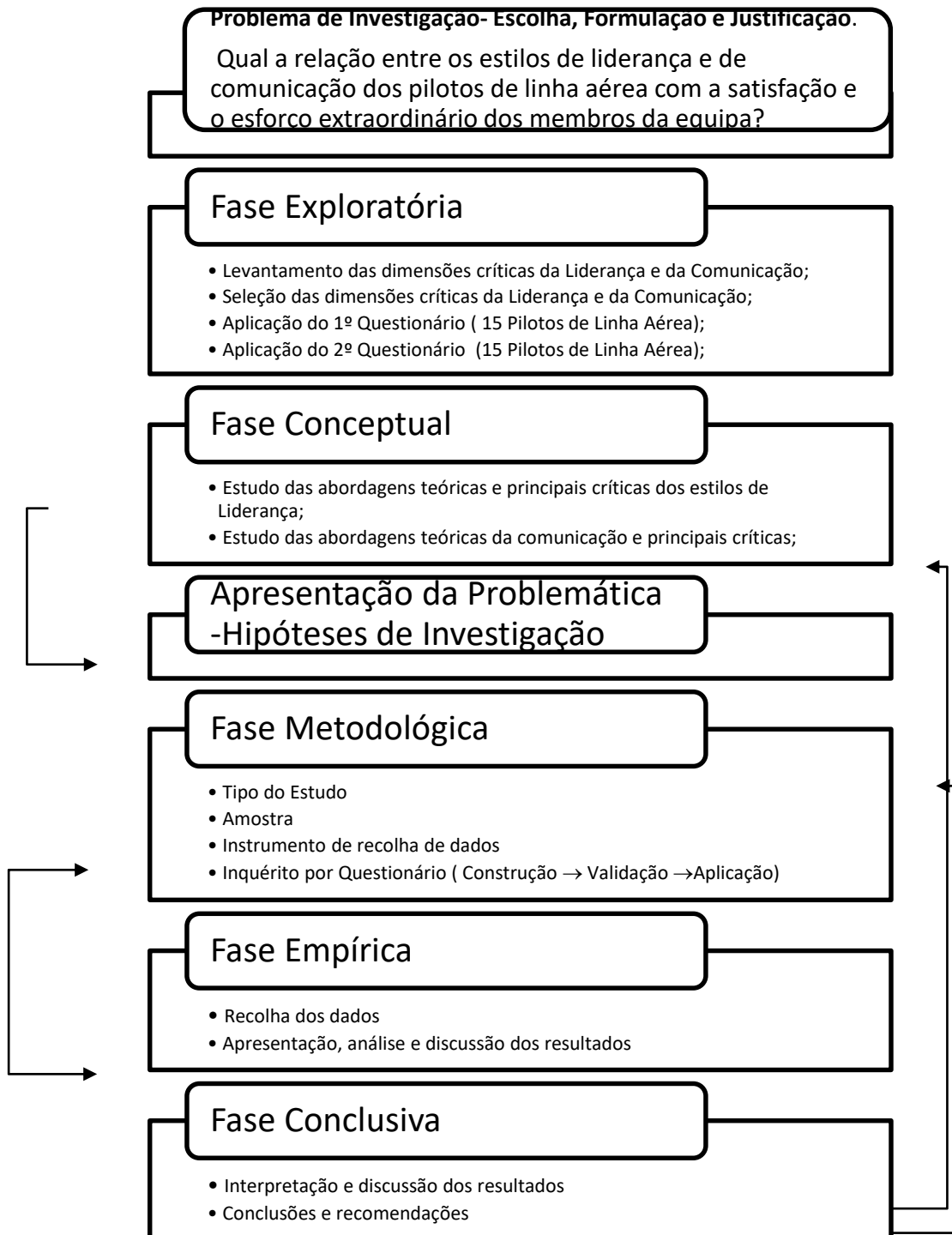
Yasir, M., Rabia, I., Irshad, M.K., Mohamad, A.N., & Khan, M.M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *Sage*, 1-12.

Yudiawan, M., Setiawan, M., Irawanto, D., & Rofiq, A. (2017). The influences of leadership styles, organizational communication, and job satisfaction towards employees' job performance in doing construction jobs: A study on three construction companies in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 65(5), 168-180. doi:10.18551/rjoas.2017-05.23

Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In Marvin D. Dunnett and Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Zehir, C., Ertosun, O. G., Songül, Z., & Müceldilid, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.

Apêndice A – Modelo Metodológico da Investigação



Apêndice B – Carta de Apresentação e Solicitação Divulgação do Questionário

**Exmo. Sr. Presidente
da Associação dos
Pilotos Portugueses
de Linha Aérea**

Rua Frei Tomé de
Jesus, 8
1749-057 — Lisboa, Portugal

Exmo. Sr. Presidente da Associação dos Pilotos Portugues de Linha Aérea (APPLA),

No âmbito da tese de Mestrado em Gestão Aeronáutica que está a ser realizada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, pela Mestranda Eliana Cristina Agostinho Mendes que se intitula “A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário - Estudo de Caso dos Pilotos de Linha Aérea”, vimos por este meio solicitar a colaboração de V. Exa. na divulgação do presente questionário por todos os associados da APPLA.

A presente investigação tem como objeto de estudo a caracterização dos estilos de liderança, comunicação e eficácia dos Pilotos de Linha Aérea que exercem funções de direção ou chefia. As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual. O preenchimento do questionário será enviado pelo google forms e estará disponível no seguinte link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeK41wTvN7y2C48TImortJqXPLWMAInCGJ5RH14zSmBBWy_CQ/viewform?usp=sf_link

Pede-se a todos os Associados, por favor, que respondam a todas as questões, mesmo que hesitem em alguns casos. O preenchimento do questionário não demora mais que 10 minutos.

Agradecemos desde já a atenção e disponibilidade,

Eliana Cristina Agostinho Mendes - O Investigador

Apêndice C – Questionário

O apêndice C exhibe o questionário dos estilos de liderança e comunicação o qual é constituído pela **primeira parte** que apresenta 6 questões com os dados sociodemográficos, académicos e profissionais. A **segunda parte** do questionário e seguintes irá abranger apenas perguntas fechadas. Na segunda parte identificámos 10 perguntas relativas aos estilos de liderança para mensurar a forma como a liderança da chefia é entendida pelos subordinados. Na **terceira parte** do questionário são desenvolvidas 38 perguntas que pretendem identificar os estilos de comunicação associados à profissão de piloto de linha aérea e, por fim a **quarta parte** que nos remete para as oito perguntas que procuram medir o grau de satisfação e esforço extraordinário da equipa mediante as atitudes da chefia.

I Parte

Dados Sociodemográficos

1. Qual a sua idade:

- ☐ Entre 18 e 19 anos
- ☐ Entre 20 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 39 anos
- ☐ Entre 40 e 49 anos
- ☐ Entre 50 e 59 anos
- ☐ Entre 60 e 65 anos

2. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Quais as suas habilitações académicas/profissionais (selecione mais do que uma opção, se aplicável):

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Secundário

- ☐ Curso Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)
- ☐ Curso Profissional – Licença de Piloto de Linha Aérea (ATPL)
- ☐ Outros. Qual? _____

4. Está a trabalhar como Piloto de Linha Aérea?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Qual a sua categoria Profissional?

- ☐ Comandante
- ☐ Oficial Piloto

6. Que tipo de voos faz:

- ☐ Longo Curso
- ☐ Médio Curso
- ☐ Voos regionais

II PARTE

Estilos de liderança (Carlos Rouco,2012)

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o seu chefe direto pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

- 1 – RARAMENTE**
- 2 – POUCAS VEZES**
- 3 – ALGUMAS VEZES**
- 4 – MUITAS VEZES**
- 5 – QUASE SEMPRE**

Indique em que medida cada uma das afirmações seguintes caracteriza a forma como o seu chefe direto aborda a tomada de decisão.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Na minha equipa, o meu chefe,

	1	2	3	4	5
1. Indica a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Convida os outros a participar na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Convida os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Toma decisões sem consultar os outros.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Deixa os outros decidirem para realizar as suas tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Não dá explicação sobre as suas ações.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Fornece informação apropriada aos outros para os envolver na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Deixa os outros tomar decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta.	☐	☐	☐	☐	☐

III PARTE
Estilos de Comunicação

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o seu chefe direto pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

1 – RARAMENTE

2 – POUCAS VEZES

3 – ALGUMAS VEZES

4 – MUITAS VEZES

5 – QUASE SEMPRE

Indique em que medida cada uma das afirmações seguintes caracteriza a forma como o seu chefe direto aborda a resolução de problemas e tomada de decisão.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Na minha equipa - o meu chefe,

	1	2	3	4	5
1. Diz muitas vezes “sim”, quando, queria dizer “não”.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Defende os seus direitos sem ir contra os direitos dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
3. É na maior parte das vezes autoritário(a).	☐	☐	☐	☐	☐
4. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Não ousa recusar tarefas mesmo quando acha que não fazem parte das suas atribuições.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de pessoas hostis.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no de querer ter razão a qualquer preço.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre o calculismo.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Prefere nunca pedir ajuda a um colega, porque ele poderá pensar que não é competente.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Sente grandes bloqueios quando tem que executar uma ação pouco habitual.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Fala com pouco à vontade à frente dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Sente-se bastante «à vontade» quando fala com os outros.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Em caso de desacordo, procura os compromissos assentes na base dos interesses mútuos.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».	☐	☐	☐	☐	☐
16. Sente-se desconfortável quando alguém o observa enquanto trabalha.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Fica nervoso(a) quando olham para ele durante uma conversa.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Quando elogiam o seu trabalho, mostra modéstia mesmo quando acha que ele tem muito mérito.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Em geral, mostra aquilo que é, sem dissimular os seus sentimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Atemorizar os outros, é um meio que utiliza com frequência	☐	☐	☐	☐	☐
22. Quando se sente enganado uma vez, vingá-se na próxima.	☐	☐	☐	☐	☐
23. É capaz de ser ele próprio(a), continuando a ser aceite socialmente.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Tem a preocupação de não incomodar os outros mesmo se precisa de alguma coisa deles.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Não gosta de ser a única pessoa dentro de um grupo, a pensar de determinada maneira: nesse caso, prefere retirar-se.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Sente-se à vontade quando tem de falar em público.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.	☐	☐	☐	☐	☐

29. Não hesita em usar o sarcasmo se isso lhe fizer «marcar pontos» numa discussão.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Não hesita em pedir uma recompensa se acha que a merece.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Sente-se obrigado(a) a comprar qualquer coisa quando a pessoa que o atendeu se esforçou para encontrar o que ele queria.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Gosto mais de observar do que participar.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Se os outros o interrompem quando está a falar, irrita-se mas não diz nada.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados.	☐	☐	☐	☐	☐

IV Parte
Esforço Extraordinário e Satisfação
(Carlos Rouco, 2102, Adaptado de Avolio e Bass, 2004)

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que sente no seu dia-a-dia como resultado das atitudes e comportamentos do seu chefe direto. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

- 1 – RARAMENTE**
- 2 – POUCAS VEZES**
- 3 – ALGUMAS VEZES**
- 4 – MUITAS VEZES**
- 5 – QUASE SEMPRE**

Indique em que medida cada uma das afirmações seguintes caracteriza o seu sentimento no local de trabalho.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

No meu local de trabalho – o meu chefe,

	1	2	3	4	5
1. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso	☐	☐	☐	☐	☐
2. Os meus colegas manifestam satisfação por trabalhar como ele	☐	☐	☐	☐	☐
3. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	☐	☐	☐	☐	☐
4. A satisfação dos colegas da equipa é elevada.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Faz os outros irem além das suas expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Usa métodos de liderança que satisfazem os elementos da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A forma como se relaciona com os outros satisfaz os colegas da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice D – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

AD.1 Introdução

Neste Apêndice são apresentados alguns resultados em tabelas sobre a comparação múltipla das médias aritméticas entre as variáveis independentes.

AD.2 Resultados quanto aos escalões etários

Quadro n.º 39 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto aos escalões etários.

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Diretivo	menos de 40 anos	0,15	38	0,04	0,93	38	0,02
	De 40 a 49 anos	0,14	30	0,14	0,94	30	0,09
	De 50 a 59 anos	0,19	24	0,03	0,92	24	0,05
	De 60 a ... anos	0,13	13	0,20*	0,95	13	0,59
Participativo	menos de 40 anos	0,19	38	0,00	0,86	38	0,00
	De 40 a 49 anos	0,25	30	0,00	0,78	30	0,00
	De 50 a 59 anos	0,18	24	0,05	0,92	24	0,05
	De 60 a ... anos	0,24	13	0,04	0,86	13	0,04
Por Delegação	menos de 40 anos	0,15	38	0,03	0,94	38	0,05
	De 40 a 49 anos	0,18	30	0,01	0,94	30	0,12
	De 50 a 59 anos	0,18	24	0,04	0,88	24	0,01
	De 60 a ... anos	0,25	13	0,02	0,89	13	0,08
Esforço Extraordinário	menos de 40 anos	0,13	38	0,09	0,96	38	0,18
	De 40 a 49 anos	0,19	30	0,01	0,93	30	0,06
	De 50 a 59 anos	0,12	24	0,20*	0,94	24	0,19
	De 60 a ... anos	0,18	13	0,20*	0,95	13	0,58
Satisfação	menos de 40 anos	0,15	38	0,03	0,92	38	0,01
	De 40 a 49 anos	0,26	30	0,00	0,85	30	0,00
	De 50 a 59 anos	0,23	24	0,00	0,88	24	0,01
	De 60 a ... anos	0,15	13	0,20*	0,91	13	0,21

Passivo	menos de 40 anos	0,12	38	0,20*	0,96	38	0,18
	De 40 a 49 anos	0,10	30	0,20*	0,98	30	0,71
	De 50 a 59 anos	0,13	24	0,20*	0,97	24	0,67
	De 60 a ... anos	0,15	13	0,20*	0,93	13	0,35
Assertivo	menos de 40 anos	0,10	38	0,20*	0,98	38	0,73
	De 40 a 49 anos	0,11	30	0,20*	0,96	30	0,40
	De 50 a 59 anos	0,12	24	0,20*	0,96	24	0,43
	De 60 a ... anos	0,13	13	0,20*	0,95	13	0,53
Agressivo	menos de 40 anos	0,10	38	0,20*	0,96	38	0,20
	De 40 a 49 anos	0,11	30	0,20*	0,96	30	0,28
	De 50 a 59 anos	0,17	24	0,07	0,91	24	0,03
	De 60 a ... anos	0,17	13	0,20*	0,94	13	0,41

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Quadro n.º 40 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto aos escalões etários.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Diretivo	Com base em média	,711	3	101	,548
	Com base em mediana	,657	3	101	,580
	Com base em mediana e com df ajustado	,657	3	93,815	,580
	Com base em média aparada	,689	3	101	,561
Participativo	Com base em média	1,832	3	101	,146
	Com base em mediana	1,429	3	101	,239

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
	Com base em mediana e com df ajustado	1,429	3	68,208	,242
	Com base em média aparada	1,795	3	101	,153
Por Delegação	Com base em média	1,622	3	101	,189
	Com base em mediana	1,356	3	101	,261
	Com base em mediana e com df ajustado	1,356	3	92,732	,261
	Com base em média aparada	1,580	3	101	,199
Esforço Extraordinario	Com base em média	,873	3	101	,458
	Com base em mediana	,727	3	101	,538
	Com base em mediana e com df ajustado	,727	3	99,935	,538
	Com base em média aparada	,815	3	101	,489
Satisfação	Com base em média	,347	3	101	,791
	Com base em mediana	,353	3	101	,787

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
	Com base em mediana e com df ajustado	,353	3	95,722	,787
	Com base em média aparada	,301	3	101	,825
Passivo	Com base em média	2,405	3	101	,072
	Com base em mediana	2,278	3	101	,084
	Com base em mediana e com df ajustado	2,278	3	85,257	,085
	Com base em média aparada	2,412	3	101	,071
Assertivo	Com base em média	1,328	3	101	,269
	Com base em mediana	1,338	3	101	,266
	Com base em mediana e com df ajustado	1,338	3	91,741	,267
	Com base em média aparada	1,327	3	101	,270
Agressivo	Com base em média	1,804	3	101	,151
	Com base em mediana	1,153	3	101	,332

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Com base em mediana e com df ajustado	1,153	3	89,006	,332
Com base em média aparada	1,664	3	101	,180

Quadro n.º 41- Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e estilos de liderança (n=105).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Diretivo é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,475	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Participativo é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,762	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Por Delegação é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,460	Reter a hipótese nula.
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				

Quadro n.º 42 - Teste de Kruskal –Wallis nos escalões etários e estilos de comunicação (n=105).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão

1	A distribuição de Passivo é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,683	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Assertivo é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,939	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Agressivo é a mesma entre as categorias de Esclalões.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,528	Reter a hipótese nula.
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				

AD.3 Resultados quanto ao género

Quadro n.º 43 - Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao género.

	2. Género	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Diretivo	1	,242	9	,136	,917	9	,370
	2	,120	96	,002	,933	96	,000
Participativo	1	,253	9	,101	,910	9	,317
	2	,203	96	,000	,881	96	,000
Por Delegação	1	,143	9	,200*	,980	9	,962
	2	,159	96	,000	,949	96	,001
Esforço Extraordinario	1	,136	9	,200*	,977	9	,946
	2	,120	96	,002	,956	96	,003
Satisfação	1	,168	9	,200*	,937	9	,547
	2	,184	96	,000	,922	96	,000
Passivo	1	,194	9	,200*	,965	9	,851
	2	,077	96	,197	,985	96	,326
Assertivo	1	,262	9	,076	,858	9	,092

	2	,063	96	,200*	,984	96	,290
Agressivo	1	,333	9	,005	,724	9	,003
	2	,097	96	,026	,968	96	,020
*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.							

Quadro n.º 44 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao género.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Diretivo	Com base em média	,418	1	103	,519
	Com base em mediana	,425	1	103	,516
	Com base em mediana e com df ajustado	,425	1	102,495	,516
	Com base em média aparada	,421	1	103	,518
Participativo	Com base em média	8,472	1	103	,004
	Com base em mediana	3,523	1	103	,063
	Com base em mediana e com df ajustado	3,523	1	91,556	,064
	Com base em média aparada	7,923	1	103	,006
Por Delegação	Com base em média	2,828	1	103	,096
	Com base em mediana	2,185	1	103	,142
	Com base em mediana e com df ajustado	2,185	1	96,721	,143
	Com base em média aparada	2,849	1	103	,094
Esforço Extraordinário	Com base em média	,736	1	103	,393
	Com base em mediana	,605	1	103	,438
	Com base em mediana e com df ajustado	,605	1	102,180	,439
	Com base em média aparada	,734	1	103	,394

Satisfação	Com base em média	,016	1	103	,899
	Com base em mediana	,020	1	103	,887
	Com base em mediana e com df ajustado	,020	1	102,403	,887
	Com base em média aparada	,015	1	103	,903
Passivo	Com base em média	5,085	1	103	,026
	Com base em mediana	5,038	1	103	,027
	Com base em mediana e com df ajustado	5,038	1	99,340	,027
	Com base em média aparada	4,937	1	103	,028
Assertivo	Com base em média	1,802	1	103	,182
	Com base em mediana	,643	1	103	,424
	Com base em mediana e com df ajustado	,643	1	95,985	,424
	Com base em média aparada	1,673	1	103	,199
Agressivo	Com base em média	,218	1	103	,641
	Com base em mediana	,766	1	103	,383
	Com base em mediana e com df ajustado	,766	1	98,781	,384
	Com base em média aparada	,474	1	103	,493

AD.4 Resultados quanto ao grau académico

Quadro n.º 45 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao grau académico.

		Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Diretivo	1	,138	28	,181	,917	28	,030
	2	,318	5	,109	,701	5	,010

	3	,165	64	,000	,930	64	,001
	4	,212	8	,200*	,894	8	,254
Participativo	1	,214	28	,002	,858	28	,001
	2	,221	5	,200*	,902	5	,421
	3	,202	64	,000	,869	64	,000
	4	,220	8	,200*	,873	8	,162
Por Delegação	1	,153	28	,091	,938	28	,098
	2	,243	5	,200*	,894	5	,377
	3	,153	64	,001	,954	64	,019
	4	,162	8	,200*	,897	8	,274
Esforço Extraordinário	1	,162	28	,057	,930	28	,061
	2	,329	5	,082	,778	5	,053
	3	,146	64	,002	,952	64	,015
	4	,210	8	,200*	,878	8	,179
Satisfação	1	,207	28	,003	,900	28	,011
	2	,127	5	,200*	,999	5	1,000
	3	,181	64	,000	,923	64	,001
	4	,321	8	,015	,767	8	,013
Passivo	1	,152	28	,095	,949	28	,190
	2	,313	5	,124	,826	5	,131
	3	,117	64	,030	,972	64	,153
	4	,184	8	,200*	,898	8	,276
Assertivo	1	,111	28	,200*	,950	28	,195
	2	,280	5	,200*	,829	5	,136
	3	,079	64	,200*	,969	64	,110
	4	,227	8	,200*	,935	8	,565
Agressivo	1	,127	28	,200*	,975	28	,713
	2	,224	5	,200*	,877	5	,297
	3	,116	64	,034	,960	64	,035
	4	,191	8	,200*	,891	8	,237

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Quadro n.º 46 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto ao grau académico.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Diretivo	Com base em média	1,035	3	101	,381
	Com base em mediana	,544	3	101	,653
	Com base em mediana e com df ajustado	,544	3	56,602	,654
	Com base em média aparada	,975	3	101	,408
Participativo	Com base em média	,357	3	101	,784
	Com base em mediana	,264	3	101	,851
	Com base em mediana e com df ajustado	,264	3	92,292	,851
	Com base em média aparada	,281	3	101	,839
Por Delegação	Com base em média	,892	3	101	,448
	Com base em mediana	,710	3	101	,548
	Com base em mediana e com df ajustado	,710	3	92,582	,549
	Com base em média aparada	,879	3	101	,455
Esforço Extraordinário	Com base em média	,210	3	101	,889
	Com base em mediana	,101	3	101	,959
	Com base em mediana e com df ajustado	,101	3	85,859	,959
	Com base em média aparada	,171	3	101	,916
Satisfação	Com base em média	,642	3	101	,590
	Com base em mediana	,435	3	101	,728
	Com base em mediana e com df ajustado	,435	3	64,750	,729

	Com base em média aparada	,546	3	101	,652
Passivo	Com base em média	,505	3	101	,679
	Com base em mediana	,434	3	101	,729
	Com base em mediana e com df ajustado	,434	3	88,945	,729
	Com base em média aparada	,465	3	101	,707
Assertivo	Com base em média	,333	3	101	,801
	Com base em mediana	,102	3	101	,959
	Com base em mediana e com df ajustado	,102	3	84,281	,959
	Com base em média aparada	,301	3	101	,825
Agressivo	Com base em média	2,580	3	101	,058
	Com base em mediana	1,745	3	101	,163
	Com base em mediana e com df ajustado	1,745	3	90,991	,163
	Com base em média aparada	2,499	3	101	,064

Quadro n.º 47- Testes de Kruskal-Wallis no grau académico e estilos de liderança (n=105).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Diretivo é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais do que uma opção, se aplicável).	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,286	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Participativo é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,340	Reter a hipótese nula.

	do que uma opção, se aplicável).			
3	A distribuição de Por Delegação é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais do que uma opção, se aplicável)..	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,362	Reter a hipótese nula.
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				

Quadro n.º 478 - Testes de Kruskal-Wallis no grau académico e estilos de comunicação (n=105).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Passivo é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais do que uma opção, se aplicável).	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,652	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Assertivo é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais do que uma opção, se aplicável).	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,591	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Agressivo é a mesma entre as categorias de 3. Quais as suas Habilitações Académicas (selecione mais do que uma opção, se aplicável)..	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,832	Reter a hipótese nula.
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				

AD.4 Resultados quanto à situação profissional

Quadro n.º 489 - Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto à situação profissional.

Testes de Normalidade ^{a,c,d,f,g,h,i,j}							
	4. Está a trabalhar como Piloto de Linha Aérea?	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Diretivo	1	,119	99	,002	,935	99	,000
	2	,308	6	,077	,857	6	,178
Participativo	1	,172	99	,000	,873	99	,000
	2	,333	6	,036	,814	6	,078
Por Delegação	1	,148	99	,000	,952	99	,001
	2	,218	6	,200*	,859	6	,184
Esforço Extraordinário	1	,123	99	,001	,958	99	,003
	2	,238	6	,200*	,950	6	,737
Satisfação	1	,175	99	,000	,927	99	,000
	2	,285	6	,138	,831	6	,110
Passivo	1	,082	99	,093	,984	99	,288
	2	,157	6	,200*	,962	6	,835
Assertivo	1	,055	99	,200*	,983	99	,224
	2	,264	6	,200*	,885	6	,291
Agressivo	1	,110	99	,005	,958	99	,003
	2	,224	6	,200*	,884	6	,287

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Quadro n.º 49 - Teste de Levene para os estilos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério nas subamostras quanto à situação profissional.

Teste de Homogeneidade de Variância^{a,b,c,d,e,f,g,h}

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Diretivo	Com base em média	2,118	1	103	,149
	Com base em mediana	2,921	1	103	,090
	Com base em mediana e com df ajustado	2,921	1	102,771	,090
	Com base em média aparada	2,286	1	103	,134
Participativo	Com base em média	2,092	1	103	,151
	Com base em mediana	1,973	1	103	,163
	Com base em mediana e com df ajustado	1,973	1	102,136	,163
	Com base em média aparada	1,983	1	103	,162
Por Delegação	Com base em média	1,315	1	103	,254
	Com base em mediana	,760	1	103	,385
	Com base em mediana e com df ajustado	,760	1	101,473	,385
	Com base em média aparada	1,201	1	103	,276
Esforço Extraordinário	Com base em média	,278	1	103	,599
	Com base em mediana	,372	1	103	,544
	Com base em mediana e com df ajustado	,372	1	102,824	,544
	Com base em média aparada	,300	1	103	,585
Satisfação	Com base em média	1,279	1	103	,261
	Com base em mediana	,773	1	103	,381
	Com base em mediana e com df ajustado	,773	1	101,859	,381
	Com base em média aparada	1,257	1	103	,265
Passivo	Com base em média	,323	1	103	,571
	Com base em mediana	,339	1	103	,562
	Com base em mediana e com df ajustado	,339	1	102,528	,562

	Com base em média aparada	,333	1	103	,565
Assertivo	Com base em média	,033	1	103	,857
	Com base em mediana	,238	1	103	,627
	Com base em mediana e com df ajustado	,238	1	101,685	,627
	Com base em média aparada	,058	1	103	,811
Agressivo	Com base em média	,836	1	103	,363
	Com base em mediana	,436	1	103	,511
	Com base em mediana e com df ajustado	,436	1	101,257	,511
	Com base em média aparada	,766	1	103	,383