

ELIAS PIEDOSO CHIMUCO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
O CASO DE UMA EMPRESA ANGOLANA**

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2015

ELIAS PIEDOSO CHIMUCO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
O CASO DE UMA EMPRESA ANGOLANA**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, perante o júri, nomeado pelo
Despacho de Nomeação nº 350/2015, de 14 de
outubro de 2015, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor António Augusto Teixeira
da Costa

Arguente:

Prof.^a Doutora Felipa Cristina Lopes dos
Reis

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família em especial ao meu saudoso Pai - Pai Horácio Chimuco - e à minha querida mãe - Mãe Aurora Cassinda, que têm sido e serão sempre a fonte da minha inspiração e a força do meu querer.

À minha saudosa esposa Celina Pedrosa, que muito me incentivou a concluir a formação Superior e que juntos havíamos ingressado na Universidade - Uni Piaget de Angola em 2000. É a eles a quem devo tudo aquilo que hoje sou, e, por esse motivo, rendo aqui a minha sincera homenagem!

Obrigado por tudo e que Deus Vos abençoe!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus nosso Senhor Criador por me ter iluminado e por me ter abençoar, Ele, mais do que ninguém, sabe o quanto foi difícil para mim nesta longa caminhada académica.

Finalizada uma etapa particularmente importante da minha vida, em primeiro lugar quero agradecer a Deus nosso Senhor pela força interior que me deu para concluir esta difícil e grandiosa tarefa. Não posso deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram e contribuíram para a realização deste trabalho intelectual.

Aos meus professores e orientadores, o meu maior agradecimento por toda a disponibilidade e orientação prestada, pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso de Mestrado e pelo apoio incondicional e compreensão que sempre manifestaram em mim.

Agradeço também aos meus colegas de curso por tudo o que com eles aprendi e partilhámos, pois a interação permitiu “aprendizagens únicas” que possibilitaram a apresentação deste estudo.

Finalmente à Prof. Doutora Isabel Duarte minha orientadora da Dissertação, e ao meu Professor do curso o Doutor António Costa, um sincero agradecimento por acreditar e confiar, pelas sugestões e críticas de elevado rigor, pela forma como me encorajou e por todo o apoio que me facultou, mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida.

Um agradecimento especial a todos os meus filhos, irmãos familiares, aos amigos e aos trabalhadores do Grupo Chicoil SA que diariamente fazem parte do dia-a-dia da minha vida.

A todos, o meu muito obrigado e Bem-haja pelo vosso estimado apoio!

RESUMO

O objecto da presente pesquisa foi o de analisar a liderança e a comunicação numa organização turística angolana. Fez-se uma revisão da literatura sobre liderança e comunicação tendo como suporte o Manual de Comportamento Organizacional e Gestão de Cunha *et al.* (2014).

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e que adopta o procedimento de estudo de caso. Fez-se uma aplicação de um questionário a uma amostra aleatória de 42 pessoas de uma organização turística angolana. Efetuou-se, igualmente, a análise da consistência do questionário através do índice de Alpha de Cronbach a qual se revelou muito boa ($=0,987$).

Concluiu-se que a ampla maioria dos inquiridos “concorda totalmente” ou “concorda moderadamente” com a importância da liderança e da comunicação para a eficácia na organização estudada.

Estimou-se, também um modelo de regressão linear onde se utilizou como variável dependente a comunicação e como variáveis independentes a confiança e o negócio. A regressão permitiu concluir que a confiança que os elementos depositam no líder e o modo como os elementos da equipa consideram que o líder “gere” o negócio, tem uma influência positiva na comunicação.

Palavras-Chave: Liderança, Comunicação Organizacional, Empresa Angolana.

ABSTRACT

The object of this study was to analyze leadership and communication in an Angolan tourism organization. There was done a review of the literature about leadership and communication having as support “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão” from Cunha *et al.* (2014).

This is a quantitative research adopting the case study procedure. An application of a questionnaire to a random sample of 42 people from an Angolan tourism organization was made. Made up also the analysis of the questionnaire consistency through the Cronbach Alpha index which proved to be very good (= 0.987).

It was concluded that the majority of respondents "strongly agree" or "agree moderately" with the importance of leadership and communication for effectiveness in the studied organization.

A linear regression model was estimated in which the dependent variable is communication and the independent variables are trust and business. The regression showed that the confidence the elements deposited on the leader and the way the team members believe that the leader "manages" the business, has a positive influence on communication.

Keywords: Leadership, Organizational Communication, Angolan company

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – LIDERANÇA	17
1.1. Definição de liderança	17
1.2. Distinção entre liderança e gestão	20
1.3. Liderança e eficácia organizacional	24
1.4. As abordagens dos traços e das competências	25
1.5 As abordagens comportamentais	31
1.6 Abordagens contingenciais/situacionais	34
1.7 Liderança carismática e transformacional	36
CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO	42
2.1 Considerações acerca do processo comunicacional	42
2.2 Acerca da eficácia da comunicação nas organizações	44
2.3 Estilos de comunicação	46
2.4 A comunicação nas organizações	48
CAP III - METODOLOGIA DA PESQUISA	51
3.1. Caracterização do trabalho	51
3.2 Procedimentos	54
3.3 Técnicas de colheita de dados	55
3.4 Tratamento de dados	57

CAP IV- ANÁLISE DA LIDERANÇA E DA COMUNICAÇÃO NUMA EMPRESA ANGOLANA	58
4.1 O “ Lócus” da pesquisa	58
4.2 Análise dos resultados	62
4.2.1. Análise do índice de consistência Alpha de Cronbach	68
4.2.2. Análise Gráfica referente à Comunicação	72
4.2.3. Análise Gráfica referente à Liderança	75
4.2.4. Comunicação e Liderança- análise de regressão	89
CONCLUSÃO	92
Limitações do estudo	95
Estudos futuros	96
BIBLIOGRAFIA	97
APÊNDICES	102
Apêndice I	103
Apêndice II	123

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Gestores e líderes segundo Bennis (p.260).	22
Quadro 1.2. Alguns traços mais relevantes para a eficácia dos líderes.	26
Quadro 1.3. Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes.	28
Quadro 1.4. Seis estilos de liderança emocional.	31
Quadro 1.5. Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade.	36
Quadro 1.6. Factores que explicam os efeitos carismáticos.	38
Quadro 1.7. Componentes da liderança transacional e transformacional.	41
Quadro 2.1. Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.	45
Quadro 4.1. Distribuição por género.	64
Quadro 4. 2. Distribuição por Nível de Escolaridade	66
Quadro 4.3. Função desempenhada na Empresa	67
Quadro 4.4. Distribuição por tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira	67
Quadro 4.5. Estatísticas descritivas tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira.	67
Quadro 4. 6. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário	68
Quadro 4.7. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário sobre comunicação.	69
Quadro 4. 8. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário acerca da liderança.	71
Quadro 4.9. Modelos de regressão.	90

ÍNDICE DE FIGURAS e FOTOS

Figura 1.1. A liderança estratégica resultante da conciliação das lideranças visionária e gestonária.	23
Figura 1.2. Os quatro principais processos da actividade gestonária.	33
Figura 2.1. Um modelo perceptual de comunicação.	43
Figura 2.2. Modelo do processo de comunicação.	44
Figura 2.3. Redes de comunicação.	50
Figura 4.1. Distribuição por género.	63
Figura 4. 2. Distribuição por Nível de Escolaridade.	65
Quadro 4.3. Função desempenhada na Empresa	66
Quadro 4.4. Distribuição por tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira	67
Quadro 4.5. Estatísticas descritivas tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira.	67
Quadro 4. 6. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário	68
Quadro 4.7. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário sobre comunicação.	69
Quadro 4. 8. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário acerca da liderança.	71
Quadro 4.9. Modelos de regressão.	90
Figura 4. 2. Distribuição por Nível de Escolaridade.	64
Figura 4.3. Função desempenhada na Empresa	65
Figura4.4. Distribuição dos Funcionários por tempo de antiguidade na Empresa / Unidade Hoteleira	66

- Figura 4. 5.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 3(O líder comunica de forma clara e acessível com os colaboradores). 72
- Figura 4.6.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 5(O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores). 73
- Figura 4.7.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 6 O líder comunica com frequência com os seus colaboradores). 73
- Figura4.8.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 7 (O líder comunica adequadamente as tarefas/trabalhos a serem desenvolvidos). 74
- Figura 4.9.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 9 (A comunicação do líder contribui para a compreensão por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio). 74
- Figura 4.10.** –Distribuição de Frequências das respostas á questão 1(O líder tem capacidade de enfrentar desafios e levar o grupo de colaboradores a superá-los). 75
- Figura 4.11.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 2(As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa). 76
- Figura 4.12.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 4(O líder antecipa os problemas, desenvolve planos com vista à sua resolução) 76
- Figura 4.13.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 8 (O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores). 77
- Figura 4.14.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 10 (O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos). 77
- Figura 4.15.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 11 (O líder possui claras competências de liderança e de gestão). 78

- Figura4. 16.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 12(O líder tem a capacidade de superar as diferenças interpessoais e multiculturais tendo a visão do negócio). 78
- Figura 4. 17.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 13 (Existe proximidade entre o líder e o colaborador). 79
- Figura 4.18.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 14(O líder toma decisões atempadamente). 79
- Figura 4.19.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 15 (O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas). 80
- Figura4. 20.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 16 (O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa). 80
- Figura 4. 21.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 17 (O líder cria coesão e espírito de equipa). 81
- Figura 4. 22.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 18(O líder promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões). 81
- Figura 4. 23.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 19 (O líder é um bom negociador). 82
- Figura 4. 24.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 20(O líder articula ideias, sabe argumentar e expressar as suas opiniões). 82
- Figura 4.25.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 21 (O líder mostra empatia para com os colaboradores). 83
- Figura 4. 26.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 22 (O líder demonstra coerência entre palavras e ação). 83
- Figura 4. 27.** Distribuição de Frequências das respostas á questão 23(O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores). 84

Figura 4. 28. Distribuição de Frequências das respostas á questão 24 (O líder facilita e promove o acesso à informação).	84
Figura 4. 29. Distribuição de Frequências das respostas á questão 25(O líder aceita críticas).	85
Figura 4. 30. Distribuição de Frequências das respostas á questão 26 (O líder identifica e antecipa oportunidades de negócio).	85
Figura 4. 31. Distribuição de Frequências das respostas á questão 27 (O líder está disponível e dá apoio aos colaboradores).	86
Figura 4. 32. Distribuição de Frequências das respostas á questão 28 (O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador).	86
Figura 4. 33. Distribuição de Frequências das respostas á questão 29 (O líder é uma inspiração para nós).	87
Figura 4. 34. Distribuição de Frequências das respostas á questão 30 (O líder inspira lealdade para com a organização).	87
Figura 4. 35. Distribuição de Frequências das respostas á questão 31(O líder é um modelo a seguir).	88
Figura 4. 36. Distribuição de Frequências das respostas á questão 32 (Tenho toda a confiança no líder).	88

FOTOS

Fotografia 4.1. Panorâmica do Resort/Hotel Kambumbe Lodge	59
Fotografia 4.2. Entrada principal do Resort/Hotel Kambumbe Lodge.	60
Fotografia 4.3. Panorâmicas dos quartos disponíveis no Resort.	61
Fotografia 4. 4. Alguns pormenores do interior tipicamente africano.	61

INTRODUÇÃO

A escolha do tema da dissertação não foi uma tarefa fácil. Com efeito, a liderança e a comunicação são ainda pouco estudadas em Angola. Além disso, a realidade angolana tem outras características distintas do que se passa na Europa, em geral, e em Portugal, em particular.

Assim, decidiu-se assentar o foco na liderança e na comunicação nas organizações, tendo em conta a já longa experiência empresarial, do autor deste trabalho, bem como a sua ainda recente experiência na política partidária.

Estes temas sempre fascinaram o autor, e embora se pretendesse enfatizar a importância da comunicação política nestes processos, o trabalho teve de se confinar á comunicação empresarial, dado o âmbito em que é produzido. Isto não significa que de, quando em vez, não surjam alguns laivos de comunicação com ênfase política.

A comunicação é essencial na vida social e na vida das organizações. Para Bennett & Boudette (2011) “ de facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha.”

De acordo com Cunha *et al.*, (2014) as organizações produzem comunicação e a comunicação produz organizações. Queremos aqui sublinhar a compreensão de alguns líderes organizacionais sobre a importância da comunicação.

Diversos trabalhos empíricos apontam no sentido de que a comunicação eficaz contribui para o sucesso da gestão nas organizações (Downs *et al.*, 1995).

Contudo, deve ter-se, bem clara, a noção das virtudes e limitações da comunicação. Apesar disso, pretendemos associá-la à liderança, dado que contribui para a resolução de muitos problemas e para o aproveitamento de muitas oportunidades. Entendemos que um líder que comunica bem é mais

eficaz, ao motivar e empenhar mais os colaboradores, no alcance dos objectivos da organização.

Quanto à liderança, sempre suscitou grande entusiasmo devido à concepção generalizada de que é um elemento fundamental para o sucesso nas organizações.

No entanto, no plano teórico existe uma grande dificuldade em estabelecer uma definição de liderança que seja consensual. Existem muitas definições e muitas abordagens sobre o tema. Mais adiante (revisão da literatura) aprofundaremos a questão.

De momento, e a título de exemplo, Vroom e Jago (2007, p.18) definiram a liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem em colaboração para alcançar grandes coisas”. Tendo em conta o referido, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as características predominantes, de liderança e de comunicação, no seio de uma organização angolana no sector dos serviços?

Atendendo à questão formulada, definiram-se os objetivos de investigação que se seguem:

Objectivo geral

Analisar o papel da liderança e da comunicação numa organização turística angolana.

Objectivos específicos

Identificar os vários tipos de liderança nas organizações;

Caraterizar as diversas espécies de comunicação no seio das organizações;

Examinar a liderança e a comunicação nas organizações.

O trabalho está organizado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo analisa o conceito de liderança, estabelece a distinção entre líder e gestor e faz uma síntese histórica das diversas abordagens de liderança.

O segundo capítulo, define o conceito de comunicação, examina o processo de comunicação nas organizações e refere estilos de liderança.

O terceiro capítulo aborda a metodologia usada com especial destaque para a pesquisa de tipo quantitativo, e o estudo de caso. Refere ainda, as técnicas de recolha e de tratamento de dados.

Por fim, o quarto e último capítulo efetua o estudo da liderança e da comunicação, no seio de uma empresa angolana na área do turismo, começando por fazer uma descrição do local da pesquisa e depois por fazer a análise e discussão dos resultados relativos à aplicação de um questionário a uma amostra de 42 pessoas da referida empresa, num total de 98 pessoas. É elaborada, ainda, uma regressão linear, procurando analisar as relações entre a comunicação (variável dependente) e a liderança, subdividindo estas em três aspetos: a confiança, modelo / motivação e o negócio.

A concluir, deve salientar-se que a presente dissertação foi escrita ao abrigo do antigo acordo ortográfico.

CAP I -LIDERANÇA

1.1. Definição de liderança

O estudo da Liderança nas organizações sempre gerou muita curiosidade e entusiasmo e é, vulgarmente, encarada como um meio para o sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2014).

No contexto do projecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança é entendida como “ a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” . (House *et al* (1999, p.184).

Bass e Bass (2008) referem que as diferenças entre os líderes organizacionais de há um século antes e os do presente, é que os primeiros eram coercivos, difíceis de lidar e autocráticos para com os seus subordinados, enquanto os de hoje mostram preocupação com eles. Contudo, tem o mesmo objectivo em mente que é o de que os subordinados façam o que lhes compete.

Os líderes podem ser considerados como os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de certos grupos ou organizações, embora existam variáveis, como as ambientais ou organizacionais, sobre as quais os líderes não têm qualquer controlo (Bass & Bass, 2008).

As primeiras teorias indicavam a Liderança como intrínseca à pessoa ou então era o ambiente que fazia o líder. Mais tarde, a Liderança foi considerada como um tipo de diferenciação de papéis ou como o desenvolvimento de processos de interação social.

Actualmente, a Liderança é vista como a influência mútua entre líderes e liderados (Bass & Bass, 2008).

Uma definição mais complexa de liderança é dada por Yukl (1998):

“ A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançarem os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998, p.5) .

Uma definição de Liderança deve servir para algo mais do que apenas indicar as características esperadas dos líderes. Deve, também, enunciar como é que eles podem atingir essa posição e considerar a sua manutenção e progressão (Bass & Bass, 2008).

Estes autores (Bass & Bass, 2008) concluíram que a Liderança pode ser definida de diferentes maneiras, ou seja, pode ser o “focus dos processos grupais, uma característica da personalidade, indução de complacência, de influência, uma atividade, um modo de persuadir, uma relação de poder, um meio de obter resultados, um efeito da interação, um papel diferenciado e o início de estrutura” (Bass & Bass, 2008; p.25 e 26).

As teorias dos traços de personalidade surgiram para explicar a razão pela qual alguns líderes tinham mais sucesso que outros. A liderança foi, igualmente, pensada como produto da imaginação para explicar o êxito de grupos, organizações, nações ou, ainda, como a única razão pelos resultados alcançados.

Os líderes são encarados como símbolos e representantes do seu grupo. É a eles que os seguidores recorrem quando se deparam com situações confusas ou com incertezas (Bass & Bass, 2008).

A Liderança também é definida pelas atividades ou comportamentos que um líder exhibe perante o seu grupo de trabalho, no qual ele estrutura as relações de trabalho, recompensa ou critica os membros do grupo e mostra preocupação pelo bem-estar e pelos sentimentos destes.

Definiu-se, igualmente, a Liderança como a arte de persuadir sem coerção, ou seja, os seguidores acreditam nos argumentos do líder, não no seu poder de coagir.

Do mesmo modo, concebeu-se a Liderança bem-sucedida como tendo um efeito nos comportamentos e nas atividades dos membros do grupo, sem que para tal houvesse obrigatoriamente dominação, controlo ou indução de complacência.

Muitas teorias definiram a Liderança como o alcançar dos objetivos do grupo e do seu valor instrumental, ao alcançá-los e ao satisfazer as necessidades do grupo. (Bass & Bass, 2008).

Outras teorias referem que a Liderança nasce das interações entre o líder e os liderados, e que só existe quando há concordância entre os membros do grupo acerca de quem desempenha este papel.

Outras teorias, ainda, salientam que a Liderança como um processo diz respeito às cognições, aos comportamentos interpessoais e às atribuições entre líder e liderados, na medida em que uns afetam os outros na busca dos objetivos comuns. As teorias que concebem a Liderança como um papel diferenciado, referem que esta integra os outros papéis do grupo e a manutenção da unidade de ação na procura que o grupo faz para alcançar os seus objetivos (Bass & Bass, 2008).

Bass e Bass (2008) notam que alguns teóricos associam diferentes definições para abranger um número maior de significados de Liderança, enquanto outros

apontam um processo de interação do qual resulta um conjunto de papéis que um líder vai ter.

1.2. Distinção entre liderança e gestão

Como salientam Cunha e outros (Cunha *et al.*, 2014) muitos autores tratam de forma idêntica os vocábulos “liderança” e “gestão”.

Com efeito, o significado de Liderança e o de Gestão podem-se confundir, dado que uma pessoa pode acumular os dois papéis. No entanto, deve-se ter presente que uma pessoa pode ter o papel de gestor de um projeto ou de um serviço e, por isso, não ser líder de uma equipa de trabalho. Mas, também pode acontecer o contrário, ou seja, uma pessoa pode desempenhar o papel de líder de uma equipa de trabalho e não ser gestor.

Deste modo, também, entre os especialistas existem argumentos para distinguir entre as funções de liderança e as funções de gestão.

Por exemplo, Bennis e Nanus(1985) sugerem que gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Distintamente, liderar é influenciar, guiar, orientar. Então, os gestores são aqueles que sabem o que devem fazer. Por sua vez, os líderes são os que sabem o que é necessário ser feito.

Para Kotter(1992a) a gestão lida com a complexidade enquanto a liderança diz respeito ao modo como se lida com a mudança.

Para Bass (Bass & Bass, 2008) um gestor pode ter como funções o planeamento, a organização, a estruturação, e observar as ações que decorrem no interior do seu departamento, embora possa não fazer previsões de um futuro agradável para o mesmo, não permitir que os seus membros melhorem os seus desempenhos, nem que estes participem na tomada de decisões.

A liderança que se atribui a um gestor deve-se ao seu estatuto, isto é, à posição hierárquica que essa pessoa tem numa determinada organização. Através desse estatuto, a liderança atribuída a esse gestor pode conseguir dos membros um comprometimento com os objetivos do grupo, e com o poder obtido pode até utilizar a coerção, caso o seu valor para o grupo seja alto (Bass & Bass, 2008).

Um gestor fixa objetivos, traça o modo como esses objetivos podem ser alcançados, comunicando-o aos subordinados (Drucker, 1985).

Um gestor organiza: ele analisa as atividades, as decisões e as relações necessárias; ele classifica o trabalho, dividindo-o em atividades e separando essas atividades em tarefas. Estas, por sua vez, serão depois agrupadas numa estrutura organizada, que será realizada por pessoas que ele escolherá para gerir essas tarefas e essas unidades de trabalho (Drucker, 1985).

A função integradora de um gestor é comunicar e motivar constantemente as equipas que ele tem como responsáveis por gerirem certas tarefas; também o faz com outras pessoas com quem ele trabalha; comunica ainda com os seus colegas e com o seu superior (Drucker, 1985).

Um gestor estabelece metas e alguns fatores que são importantes quer para a organização, quer para as pessoas que lá trabalham. O gestor analisa, interpreta e avalia o desempenho de cada subordinado que, tem impacto quer na organização, quer no próprio indivíduo, e cujo significado dessa performance ele vai comunicar aos subordinados, colegas e superiores (Drucker, 1985).

Um gestor além de desenvolver outras pessoas também se vai aperfeiçoar a si mesmo (Drucker, 1985).

Como referem Cunha e outros (Cunha *et al.*, 2014), há nesta discussão dois temas relevantes. O primeiro é o de que a liderança e a gestão são muito importantes para a eficácia das organizações. Também se pode presumir que a

liderança é muito pertinente em ambientes mais turbulentos enquanto a gestão é mais relevante em ambientes mais estáveis.

Quadro 1.1. Gestores e líderes segundo Bennis (p.260)

GESTORES	LÍDERES
Rendem-se à situação.	Procuram agir sobre a situação.
Administram.	Inovam.
Questionam-se sobre o como e o quando.	Questionam-se sobre o quê e o porquê.
Têm perspectivas de curto prazo.	Têm perspectivas de longo prazo.
Limitam.	São originais.
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas.	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas.

Fonte: Adaptado de Bennis (1989), cit. por Cunha *et al.* (2014, p.260)

Um outro assunto interessante é o de saber se apesar de serem processos diferentes, a liderança e a gestão serão conciliáveis na mesma pessoa?

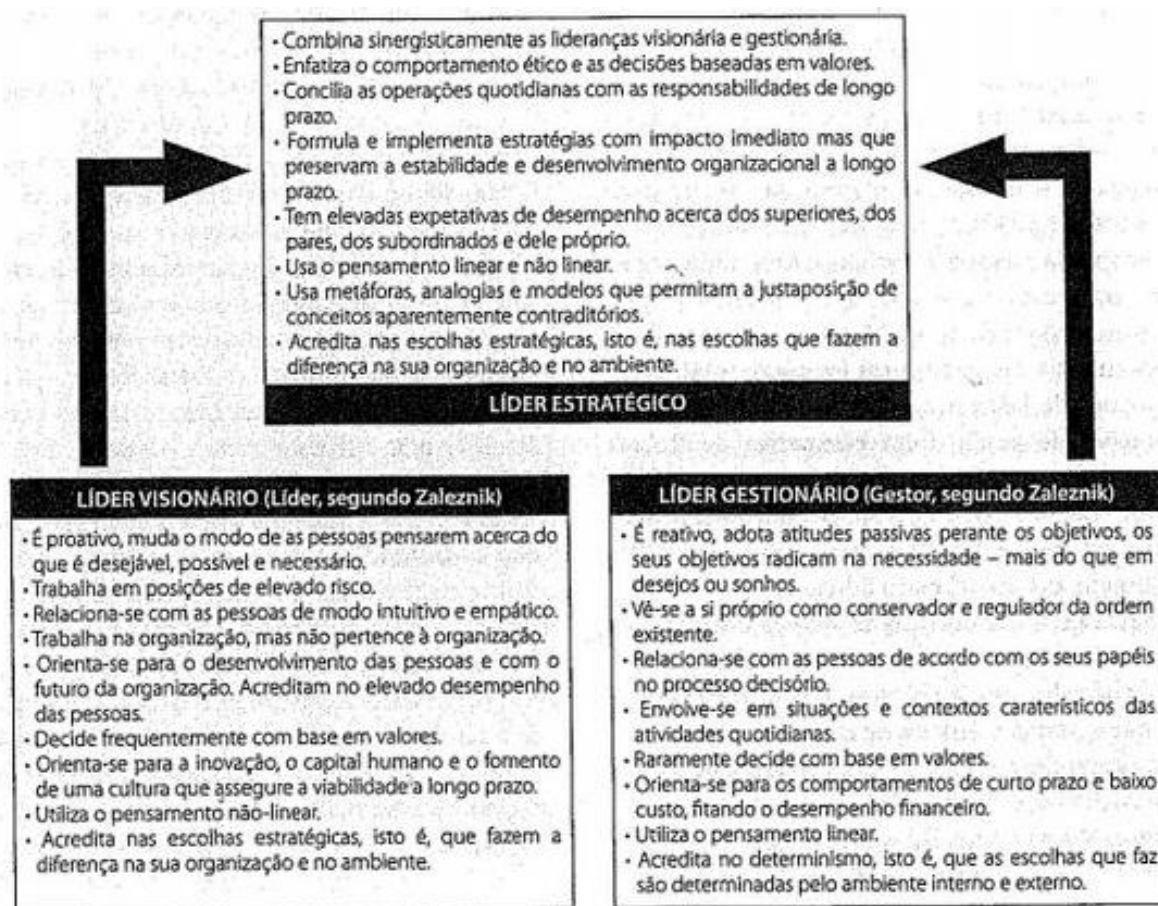
Para Zaleznik (1977) a resposta é negativa dado que a diferença se situa em distintas experiências de vida e de personalidades. Para ele os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes no que concerne à motivação, à sua história pessoal e à sua forma de pensar e de agir.

Assim, para ele, os gestores são mais conservadores e analíticos, reagem e adaptam-se às circunstâncias. Por sua vez, os líderes são mais criativos, imprevisíveis e intuitivos. Os gestores são mais reactivos, enquanto os líderes são proactivos; os gestores negociam e discutem, compensam e punem, coordenam e equilibram, por outro lado, os líderes concebem novas abordagens para antigos problemas; os gestores, em geral, tem um baixo nível de envolvimento emocional nas relações de trabalho, enquanto os líderes são empáticos ; o gestor é, vulgarmente, devido à sua racionalidade, inacessível, desinteressado e manipulador, distintamente os líderes atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação.

Kotter ((1992a) tende a corroborar esta distinção ao afirmar que ninguém pode ser bom, ao mesmo tempo, a liderar e a gerir.

Mas há outros autores que sustentam posição diversa, como por exemplo, House (1997) que sustenta que os gestores podem ser líderes e vice-versa. Rowe (2001) por sua vez, afirma que a liderança gestonária está para os gestores como a liderança visionária está par os líderes (Cunha *et al* , 2014, p.263) . Contudo, ao contrário de Zaleznik, admite que os dois papéis são conciliáveis por meio do líder estratégico (Figura 1.1.).

Figura 1.1. A liderança estratégica resultante da conciliação das lideranças visionária e gestonária



Fonte : Adaptado de Rowe (2001, cit. por Cunha *et al.* (2014, p.263)

Em suma, e de acordo com Yukl (1998,1999, 2009), citado por Cunha *et al* (2014) :

- A liderança e a gestão são dois processos ou funções distintas;
- Nalgumas funções organizacionais, a liderança pode ser mais importante do que a gestão, podendo a situação reverter-se na execução de outros cargos;
- A gestão releva mais em situações de estabilidade, por sua vez, a liderança agiganta-se em ambientes mais instáveis;
- Algumas pessoas tem maior aptidão para a liderança, outras para a gestão, enquanto outras conciliam as duas propensões;
- Nas organizações actuais, ambas as funções são necessárias. Quando não se conseguem assegurar ambas as funções, num único indivíduo, deve recorrer-se a uma dupla liderança.

1.3. Liderança e eficácia organizacional

Trata-se de um dos temas mais analisados na literatura sobre a liderança. A este propósito, Cunha *et al* (2014), avançam com algumas reflexões sintéticas :

- Recorrendo a diferentes critérios, os investigadores podem obter resultados empíricos distintos ou mesmo contraditórios;
- Alguns especialistas reduzem este efeito usando critérios compósitos, que em si mesmos encerram dificuldades;
- tal como refere Edgeman *et al.* (1999, p.51)” inputs diferentes conduzem a outputs diferentes. ...os líderes são a matéria-prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais”.

Alguns trabalhos indiciam que a liderança tem efeitos reduzidos ou nulos sobre a performance organizacional (Pfeffer,1997; Meindl *et al.* ,1985). Outros

trabalhos indicam que o grau dos efeitos depende do sector de actividade- Então a questão mais importante, pode ser a de saber “quando é que os líderes influenciam o desempenho das organizações ”(Wasserman, Anand e Nohria ,2010).

Então, tal como recomendam Cunha *et al* (2014), deve ter-se em conta o seguinte :

- A influência que os líderes podem ter sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande parte, indirecta.
- O desempenho dos grupos e das organizações é, igualmente, influenciado por fatores fora do controlo dos líderes, sejam eles de natureza externa (exº, situação da economia, condições de mercado, ...) ou de natureza interna (exº a força relativa dos *stakeholders* , a relação entre os vários actores da organização, ...).
- Em suma, a cadeia que estabelece a relação entre as acções dos líderes e a eficácia é complicada, não linear, com frequência de longo prazo e difícil de avaliar.

1.4. As abordagens dos traços e das competências

Os primeiros estudos sobre a liderança, feitos até à 2ª Guerra Mundial, visavam analisar traços físicos (e.g ., estatura, aparência), características da personalidade (e.g., autoestima, estabilidade emocional, autoconfiança) e aptidões (e.g., inteligência, fluência verbal) que permitissem distinguir entre líderes e não líderes e entre líderes eficazes e ineficazes. Tinha-se, então a ideia que existiam “grandes homens” com capacidades inatas que os conduziam à liderança e lhes permitiam exercer com eficácia esse papel.

O entusiasmo com estas teorias começou a esmorecer quando começaram a surgir os primeiros estudos empíricos que demonstravam que os indivíduos para serem líderes não precisam de ter determinados traços (Stogdill,1947).

Estudos posteriores, no entanto, vieram evidenciar a importância de certas características pessoais (Judge *et al.* (2009); Mumford *et al.* (2000c).

Dada a variedade de estudos e de características potencialmente importantes para a eficácia da liderança, expõem-se de seguida alguns quadros síntese. Assim, o quadro 1.2., elaborado por Cunha *et al.* (2014, p.270), a partir de Gregersen *et al.* (1998); Judge *et al.* (2009); Kirkpatrick & Locke (1991); Mumford *et al.* (2000a); Yukl (1998, 2009), diz respeito aos traços mais relevantes para a eficácia do líder.

Quadro 1.2. Alguns traços mais relevantes para a eficácia dos líderes

TRAÇOS	PERMITEM QUE OS LÍDERES:
Energia e tolerância ao stress (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade)	Trabalhem longas horas de trabalho, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, lidem com stakeholders hostis, tomem decisões importantes mesmo desapaosados de informação adequada, lidem com a ambiguidade. Em suma: sobrevivam na "arena competitiva" organizacional.
Autoconfiança	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, atuem decisivamente em momentos críticos, estabeleçam objetivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
Locus de controlo interno	Sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas ações e pelo desempenho da organização, tomem iniciativa, sejam proativos, aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
Maturidade emocional	Tenham consciência das suas forças e fraquezas, não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância, não se rodeiem apenas de colaboradores acrícos, evitem "fechar os olhos" aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a autmelhoria, mais autocontrolados e menos defensivos (e.g., mais recetivos a críticas), menos autocentrados (mais sensíveis aos outros e ao desenvolvimento da organização), menos impulsivos, mais cooperativos.
Conscienciosidade	Atuem com escrupulos, sejam disciplinados e organizados, evitem "tentações", revelem seriedade de propósitos, sejam persistentes e tenazes na prossecução de objetivos, e atuem com justiça.
Honestidade/integridade	Sejam credíveis, atuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidade pelas suas próprias ações e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, a lealdade e o empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e a cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.
Motivação para o êxito	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre os problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
Motivação para o poder social	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as atividades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários, impor a disciplina; conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objetivos organizacionais.

Fonte. Adaptado a partir de Gregersen *et al.* (1998); Judge *et al.* (2009); Kirkpatrick & Locke (1991), Mumford *et al.* (2000a); Yukl (1998,2009), cit.por Cunha *et al.* (2014, p.270)

Relativamente aos traços Cunha *et al.* (2014) tecem quatro considerações complementares a saber:

Primeira : Podem existir mais traços relevantes além dos mencionados no quadro 2., como por ex^o, em termos positivos a adaptabilidade, o carisma a independência e a curiosidade, e em termos negativos o narcisismo e o maquiavelismo entre outros.

Segunda : os traços positivos podem gerar efeitos negativos e vice-versa (líderes muito amáveis podem evitar o conflito e transigir com os desejos de outras pessoas, prejudicando desta forma a qualidade das decisões, a exuberância dos líderes narcisistas pode concentrar a atenção nas suas acções e na sua visão, e isto traduzir-se em resultados positivos em termos de performance organizacional).

Terceira : tão ou mais importante do que os traços individualmente, pode ser a forma como eles se combinam em padrões. Além do mais, a falta de um dado traço pode ser compensada com a existência de um outro. Por ex^o, pessoas muito introvertidas podem compensar essa característica se forem perseverantes e conscienciosas.

Quarta: diferentes características (ou padrões) podem ser adequadas para distintos papéis ou situações.

O quadro 3., elaborado por Cunha *et al.* (2014, p.273), a partir de Connelly *et al* (2000); Judge *et al.* (2009); Mumford *et al*(2000b, 2000c) mostra as competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes

Quadro 1.3. Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes

Competências	Incluem	Pertinência da Competências
Técnicas	Conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.	• Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho • Ajudam a planejar e organizar o trabalho • Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas • Permitem monitorizar e avaliar o desempenho dos colaboradores • Permitem lidar com roturas no fluxo de atividades (e.g, avarias, defeitos, acidentes) • Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e assim, fazer melhor planeamento estratégico.
Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas, sensibilidade social, capacidade de comunicação.	• A empatia, prepicácia social, charme, tato, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores. • A percetividade social permite identificar as necessidades, objetivos e exigências dos vários stakeholders e, assim tomar decisões integradoras e implementáveis. • São igualmente relevantes para selecionar e usar as estratégias mais adequadas a cada alvo. • São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia os problemas pessoais e críticas. • São ainda importantes para a negociação e a resolução bem sucedida de conflitos. • Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.
Concetuais (cognitivas)	Capacidade analítica, pensamento logico, capacidade de conceitualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.	• Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detetar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos. • Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos. • Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização e assim, decifrar modos eficazes de coordenação. • Ajudam a identificar fatores críticos de sucesso. • Permitem tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa).

Fonte: Adaptado a partir de Gregersen *et al.* (1998); Mumford *et al* (2000^a, 2000c); Yukl (1998,2009), Zaccaro *et al.*(2000), cit. por Cunha *et al.* (2014, p.273)

No que concerne às competências, convém enfatizar que a sua importância relativa depende de factores como sejam, entre outros: o nível hierárquico, o tipo e dimensão da organização, a estrutura organizacional, as características culturais.

A título de exemplo, Cunha *et al.* (2014) referem:

- As competências técnicas são muito importantes para os gestores empreendedores.
- . As competências técnicas são também muito relevantes para gestores com funções hierárquicas de nível mais baixo e onde predominam as funções de natureza técnica.
- As competências conceituais são muito importantes para os gestores de topo, dado que estes têm de avaliar grandes quantidades de informação complexa, com vista a detectarem acontecimentos e tendências a fim de tomarem boas decisões estratégicas.
- Os gestores intermédios devem converter as políticas e os objetivos definidos pela gestão de topo, em regras, procedimentos e rotinas para os níveis hierárquicos inferiores.
- Os gestores que contactam com pessoas de diferentes culturas precisam de possuir competências superiores em termos de empatia, diplomacia e sensibilidade cultural, em relação aos seus congéneres que não lidam com esse tipo de pessoas.
- Numa pequena organização, o gestor de topo tem de possuir os três géneros de competências (técnicas, interpessoais e conceptuais).

Também em relação às competências, são necessárias quatro notas adicionais no entender de Cunha *et al.* (2014), a saber:

Primeira : os conceitos de traços e de competências nem sempre estão bem delimitados.

Segunda: As classificações de competências, mais relevantes, relativamente aos líderes, são muito díspares.

Terceira : O que é dito na tabela é de natureza muito genérica para permitir às organizações selecionarem e desenvolverem líderes.

Quarta: Além dos três tipos de competências referidas, também se devem ter em conta competências pessoais como a perseverança e a temperança.

Nos últimos anos a inteligência emocional é um tema recorrente quando se fala sobre liderança. Assim, umas vezes fala-se com entusiasmo outras com cepticismo (Walter *et al.* 2011).

Cunha *et al* (2014) emitem três notas a este respeito. A primeira é a de que propôs que diferentes competências de inteligência emocional geram distintas configurações ou estilos de liderança emocional. Veja-se a este respeito o quadro 1.4., adaptado por Cunha *et al* (2014, p.278) de Goleman (1998). Sugeriu, mesmo que alguns estilos tendem a ser menos eficazes (coercitivo; cabeça de pelotão) do que outros

Quadro 1.4. Seis estilos de liderança emocional

O líder:	Relacionamento com os colaboradores	Competências emocionais subjacentes	Impacto sobre o desempenho organizacional	Situações em que o estilo gera melhores resultados (exemplos)	
Coercitivo	Exige imediata obediência.	"Tens que fazer deste modo."	Motivação para o sucesso, iniciativa, autocontrolo	Fraco	A organização está em crise,e/ou carece de reestruturação rápida.
Autoritário	Mobiliza as pessoas através de uma visão.	"Vem comigo; segue esta visão/missão e realizar-te-ás."	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudança	Positivo	A organização "anda à deriva" e necessita de alguém que trace um novo rumo.
Afiliativo/ paternalista	Cria harmonia e constrói laços emocionais.	"As pessoas em primeiro lugar."	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Positivo	O moral das equipas é fraco. A organização carece de melhorias na comunicação, na harmonia e na confiança.
Democrático	Fomenta o consenso através da participação.	"O que pensa disto?"	Colaboração, liderança de equipa, comunicação	Positivo	O líder está inseguro quanto ao curso de ação apropriado. Problemas inéditos carecem de soluções criativas.
Cabeça de pelotão	Enfatiza elevados padrões de desempenho.	"Faz o que eu faço, já."	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa	Modesto	É necessário obter resultados rápidos de pessoas altamente motivadas, competentes e que necessitam de pouca direção ou coordenação.
Tutorial	Desenvolve as pessoas no sentido do seu futuro.	"Tenta fazer deste modo."	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência	Positivo	Os empregados têm consciência das suas fraquezas, desejam ser treinados e almejam melhorar o seu desempenho.

Fonte : Adaptada de Goleman (1998, 1999, 2000), cit. por Cunha *et al* (2014, p.278)

A segunda nota é a de que os dados existentes permitem afirmar que as emoções e a inteligência emocional tem de ser tidas em conta na liderança.

A terceira nota diz que há razões para admitir a existência de uma ligação forte entre a liderança emocional e a "liderança positiva".

1.5 As abordagens comportamentais

A origem desta abordagem remonta aos anos de 1950, após ter existido alguma decepção com a abordagem relativa aos traços de carácter, na explicação da eficácia da liderança nas organizações.

Há muitos estudos a este respeito. Podem ser agrupados entre aqueles que se debruçam sobre as tarefas dos gestores e aqueles que analisam os comportamentos que diferenciam entre os líderes eficazes e os ineficazes.

Os estudos que analisam a orientação para as tarefas, e a orientação para as pessoas/relacionamentos, transformaram-se em teorias ditas universais por entenderem que existe um estilo adequado para a maioria das situações. Um dos exemplos deste tipo de estudos é a abordagem de Likert (1961, 1967). Esta engloba quatro estilos de liderança (autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático e participativo). Num extremo, existe um estilo baseado na desconfiança entre o superior e o subordinado, caracterizado por decisões centralizadas, e por um sistema assente na desconfiança e no medo. No outro extremo, há uma confiança total entre superiores e subordinados que se traduz numa descentralização da decisão, assente, fundamentalmente, nas recompensas, na participação e no envolvimento.

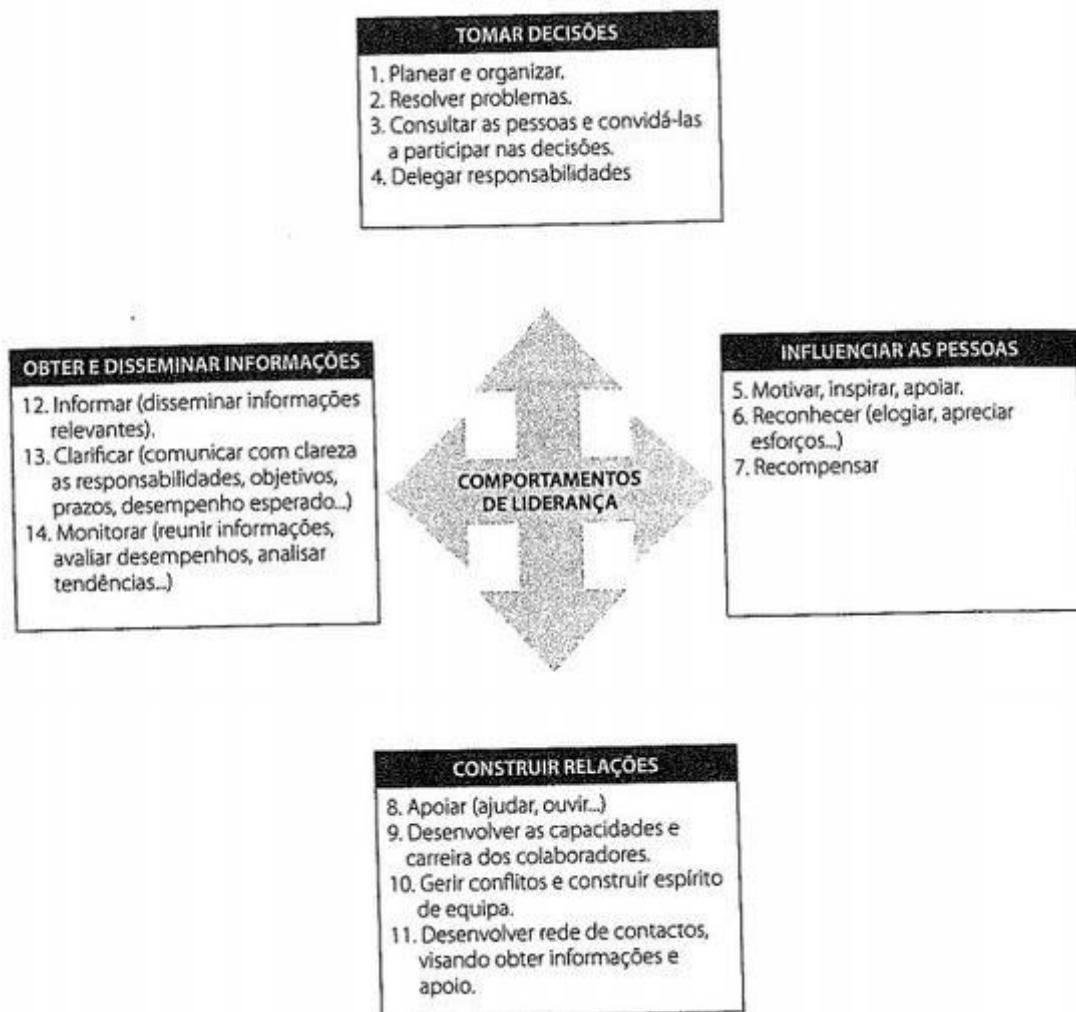
A lógica do modelo, baseia-se em que a eficácia aumenta, à medida que as organizações se deslocam de um sistema autocrático para um sistema participativo. Existem estudos que suportam esta lógica, mas também há outros que a contrariam.

O modelo de Blake e Mouton (1964), interliga as orientações para as tarefas com as orientações para as pessoas e estabelece cinco estilos fundamentais. Há duas versões divergentes neste modelo : a aditiva e a multiplicativa. Na versão aditiva, cada orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança. Assim, a orientação para as pessoas traduz-se em maior satisfação e empenhamento dos subordinados e a orientação para as tarefas resulta numa maior compreensão do papel destas, numa maior coordenação e, conseqüentemente, numa utilização mais eficiente dos recursos. Por sua vez, na orientação multiplicativa as duas orientações tem efeitos de dependência uma da

outra. Deste modo, a orientação num sentido, cria efeitos mais positivos quando a outra orientação é forte, e efeitos menos positivos quando a orientação é mais fraca.

As pesquisas, sugerem uma tendência no sentido de que os líderes eficazes exibem uma tendência para ambos os tipos de comportamento, ou seja um estilo intermédio. Para superar as limitações deste modelo, uma das mais interessantes e compreensivas é a de Yukl (1998). Esta abrange catorze categorias, tal como apresentadas na figura 1.2.

Figura 1.2. Os quatro principais processos da actividade gestionária.



Fonte : Adaptado de Kim & Yukl (1995; Yukl (1998), cit. por Cunha *et al* (2014, p.282)

Algumas pesquisas posteriores (Kim e Yukl, 1995) sustentam a relevância destas categorias para o entendimento da eficácia dos líderes. Dado que esta tipologia não abarca determinadas categorias de comportamento sugeridas por outras abordagens, como as da liderança carismática, transformacional e orientada para a mudança, Yukl(2009, 2013), além dos comportamentos orientados para as tarefas e para o relacionamento, introduz os comportamentos orientados para a mudança. Assim, sustenta que estas categorias, explicam a maior parte dos comportamentos dos líderes embora, em determinadas circunstâncias, possam existir especificidades resultantes da envolvente. Deste modo, em contextos relativamente estáveis, os comportamentos orientados para as tarefas mostram-se mais importantes, enquanto em ambientes turbulentos sobressaem os comportamentos orientados para a mudança.

1.6 Abordagens contingenciais/situacionais

Hoje, há um grande consenso de que as abordagens da liderança baseadas nos traços, nas competências e nos comportamentos resultam em determinadas situações e não noutras. Daí a importância da abordagem contingencial da liderança.

O modelo contingencial de Fiedler (1967, 1970) admite que o efeito do estilo de liderança (orientação para a tarefa ou orientação para o relacionamento) no que toca ao desempenho do grupo depende do grau em que a situação é favorável. A situação torna-se mais favorável, quanto melhores forem as relações do líder face aos membros, quanto maior for o poder do líder e quanto mais organizada for a tarefa. Os estudos empíricos, suportam, genericamente, o modelo mas não todas as suas propostas.

Fiedler com os seus colaboradores, desenvolveu também a teoria dos recursos cognitivos. Esta teoria sustenta que a inteligência e a experiência contribuem para eficácia do líder apenas em certos contextos. Assim, estabelece que o

desempenho do grupo é fruto da interligação complexa entre duas características do líder (inteligência e experiência), o seu comportamento de liderança directiva e dois elementos da situação (stress interpessoal e natureza da tarefa do grupo). A teoria pode ser explicada por meio de três proposições.

1ª) A inteligência do líder contribui para a performance do grupo quando o líder é directivo, a tarefa é complicada e os subordinados precisam de orientação para efetuarem adequadamente as tarefas.

2ª) A incerteza e o stress interpessoal estabelecem a moderação entre a inteligência e o desempenho do grupo.

3ª) Debaixo de certas condições com alto stress, os líderes experientes são mais eficazes que os inexperientes, ocorrendo o contrário quando o stress é baixo.

As pesquisas mostram suporte empírico para estas afirmações , mas também indicam que tem e ser mais aperfeiçoadas.

Um dos mais conhecidos modelos situacionais é o de Hersey e Blanchard(1969, 1998).

Este modelo estabelece, fundamentalmente, que o líder deve ter distintas combinações de orientação para as tarefas e para o relacionamento de acordo com o grau de maturidade dos liderados. O modelo inclui duas espécies de maturidade: no cargo, como conhecimentos, experiência, competência e psicológica, como autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função.

O modelo estabelece que um colaborador é maduro quando sabe e deseja ter responsabilidades. A maturidade refere-se à tarefa em apreço e não à personalidade da pessoa. Deste modo, os indivíduos poder ser maduros em determinadas tarefas e noutras não.

O modelo considera que quando a maturidade dos subordinados é baixa, o líder deve adoptar comportamentos orientados para a tarefa. À medida que a maturidade vai crescendo o líder deve aumentar a orientação para o relacionamento. A partir de um certo grau de maturidade, o líder deve reduzir os dois tipos de comportamento. Veja o resumo no quadro 1.5.

Quadro 1.5. Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade

Níveis de maturidade dos colaboradores	M4 É capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente, tem vontade ou confiança. É empenhado e competente	M3 É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado, mas é competente.	M2 É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança. É empenhado mas incompetente.	M1 Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado nem competente.
Estilos de liderança apropriados	Estilo E4 Delegar Observar Monitorar <i>(Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; "dá a bola e deixa jogar").</i>	Estilo E3 Participar Encorajar Colaborar Comprometer <i>(Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões.)</i>	Estilo E2 "Vender" Explicar Clarificar Persuadir <i>(Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o "porquê")</i>	Estilo E1 Dar ordens Guiar Dirigir Estabelecer <i>(Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como.)</i>
Comp. de tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comp. de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Fonte : Adaptado de Hersey & Blanchard (1988); Hersey (1989), cit. por Cunha *et al* (2014, p.286)

Os resultados apontam no sentido de que a orientação para as tarefas é mais relevante para os subordinados de posições inferiores. Por sua vez, a orientação para as pessoas é mais importante para os subordinados de posições superiores.

1.7 Liderança carismática e transformacional

O carisma advém de uma palavra grega que quer dizer “ dom de inspiração divina”.

MaxWeber utilizou o termo para designar uma forma de liderança que não assenta nem na tradição, nem na autoridade formal, mas que é baseada nas percepções, por parte dos seguidores, de que o líder tem qualidades excepcionais.

Hoje, tal como referem Cunha *et al* (2014), existe a concepção de que existe uma interacção complexa de cinco factores :

- 1) Uma pessoa com um dom e qualidades fora do vulgar;
- 2) Uma crise social ou um contexto de desespero;
- 3) Uma visão radical ou um conjunto de ideias sedutoras para solucionar uma crise;
- 4) Um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder extraordinário;
- 5) A comprovação do dom excepcional do líder através de alguns êxitos deste na gestão de crises percebidas.

Klein e House (1995) consideram que o carisma surge da conjugação de três factores:

- 1) Uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos;
- 2) a substância inflamável (os seguidores abertos ao carisma);
- 3) O oxigénio (o ambiente carismático).

De acordo com estes autores a combustão apenas se verifica quando estão presentes estes três elementos.

Existem outras teorias que combinam traços, comportamentos e situações facilitadoras. A de Klein & House (1995) é uma das mais importantes. Esta teoria inclui quatro características : traços do líder, comportamentos do líder,

situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores. Os três primeiros factores estão indicados no quadro 1.6.

Quadro 1.6. Factores que explicam os efeitos carismáticos

TIPOS DE FATORES	FATORES
Traços do líder	Dominância.
	Forte necessidade de poder.
	Elevada autoconfiança.
	Forte convicção na moralidade das suas crenças.
Comportamentos do líder	Com os seus comportamentos, cria a impressão entre os seguidores de que é competente.
	Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento.
	Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento.
	Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam).
	Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança.
	Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo (i.e., desperta neles os motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se por isso).
Condições facilitadoras	Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial).

Fonte : Adaptado de Zúquete (2011), cit. por Cunha *et al* (2014, p.295)

Outros autores como Conger (1990) aceitam o carisma como uma combustão, mas pensam a liderança carismática como um fenómeno de atribuição, ou seja: os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas ao líder ou porque verificam nele determinados comportamentos ou porque ouvem outras pessoas que contribuem para essa atribuição. Os elementos fundamentais do modelo englobam quatro características anteriormente referidas. Assim, o carisma é mais facilmente atribuído a líderes que tem uma visão diferente da vigente, que utilizam formas não usuais para alcança-la e assumem riscos pessoais para fazer isso; exibem uma grande confiança nas suas propostas e convencem os seguidores de uma situação futura mais promissora e atractiva.

Autores como Shamir *et al* (1993) sublinham a ligação motivacional que impele os seguidores a superar os seus interesses próprios e a atuarem em favor dos

interesses da organização. O auto conceito dos seguidores é modificado por várias formas :

- .- Os líderes enfatizam o valor dos esforços feitos pelos seguidores no alcance dos objectivos;
- Os líderes aumentam a autoestima e a confiança dos seguidores nas suas capacidades de desempenho;
- Elevam o valor intrínseco de se atingirem os objectivos;
- Criam a fé num futuro melhor
- Estimulam o empenhamento dos seguidores.

As pesquisas de DeGroot *et al* (2000) indiciam o papel positivo da liderança carismática sobre as atitudes, os comportamentos, e o desempenho dos colaboradores e das equipas.

Também existem muitos exemplos na história e na literatura que demonstram os efeitos negativos dos líderes carismáticos em relação aos que o não são. Contudo, o que nos interessa aqui referir são os comportamentos nas organizações. Com efeito, as organizações precisam de pessoas comprometidas que adoptem comportamentos inovadores e de cidadania. Isto tende a surgir quando os membros da organização se sentem satisfeitos, confiam na organização e nos seus decisores, e observam que a organização se preocupa com o seu bem estar. Em suma, as organizações carecem de melhores cidadãos dentro da organização, mas as condições existentes não estimulam o desenvolvimento da cidadania.

A liderança transformacional aparece como uma forma de procura de soluções para este conflito. Diz respeito ao processo em que os líderes incentivam os

seguidores a superar os seus interesses em favor dos objectivos da organização, de modo a aumentar o desempenho no seio da organização.

Burns(1978) está no começo da criação do conceito, ao estudar o comportamento dos líderes políticos. Isto teve influência sobre a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) uma das que deu origem a mais investigação. Bass distinguiu liderança transaccional de liderança transformacional. A primeira implica a atribuição de recompensas aos seguidores de modo a que estes sejam obedientes. A segunda traduz-se em efeitos sobre os seguidores, como sejam : confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, de forma a induzir determinados como comportamentos que vão para além das suas funções. Isto é conseguido de três maneiras 1) o líder concienzializa os seguidores da relevância dos objectivos; 2) o líder induz os seguidores a colocarem os interesses da organização acima dos seus próprios interesses; 3) o líder estimula as necessidades de cariz mais elevado.

Para Bass os dois tipos de liderança são processos diferentes, embora complementares. Considera que ambos podem ser eficazes em distintas situações. Assim, o transformacional pode ser mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto o líder transaccional pode ser mais eficaz em períodos de mudança lenta e em ambientes estáveis.

A meta análise de Judge e Piccolo (2004) evidencia que a liderança transformacional é mais relevante para a satisfação dos colaboradores e para a eficácia dos líderes, por sua vez, a liderança transaccional tem maior efeito na satisfação global dos colaboradores e na avaliação da performance do líder. Actualmente, consideram-se quatro categorias relativas a cada tipo. Ver quadro 1.7.

Quadro 1.7. Componentes da liderança transacional e transformacional

Tipos	Componentes	Explicação
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder adota comportamentos (e.g. de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspetos “maiores que a vida”.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, inspira otimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas dos seus próprios pensamentos e de uma imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração Individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, orienta-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
Transacional	Recompensa contingente	O líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por exceção ativa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.
	Gestão por exceção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que então sejam tomadas ações corretivas.
	Liderança <i>laissez faire</i> (não liderança)	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.

Fonte : Adaptado de Bass (1985,1999); Yammarino *et al.* (1993), cit. por Cunha *et al* (2014, p. 304)

Para Bass o carisma é um elemento necessário, mas não suficiente, da liderança transformacional.

De acordo com Yukl “ as teorias da liderança carismática e transformacional contribuem para o nosso entendimento da eficácia de liderança, mas a sua singularidade e contributo foram exagerados” (Yukl, 1999, p.46)

CAPÍTULO 2 - COMUNICAÇÃO

2.1 Considerações acerca do processo comunicacional

Como se sabe, a direcção é uma das quatro mais importantes funções dos gestores. Além disso, dirigir é motivar, liderar e comunicar. Assim, comunicar de forma eficiente é uma das principais tarefas dos gestores. Com efeito, a maior parte do que os gestores fazem envolve comunicação.

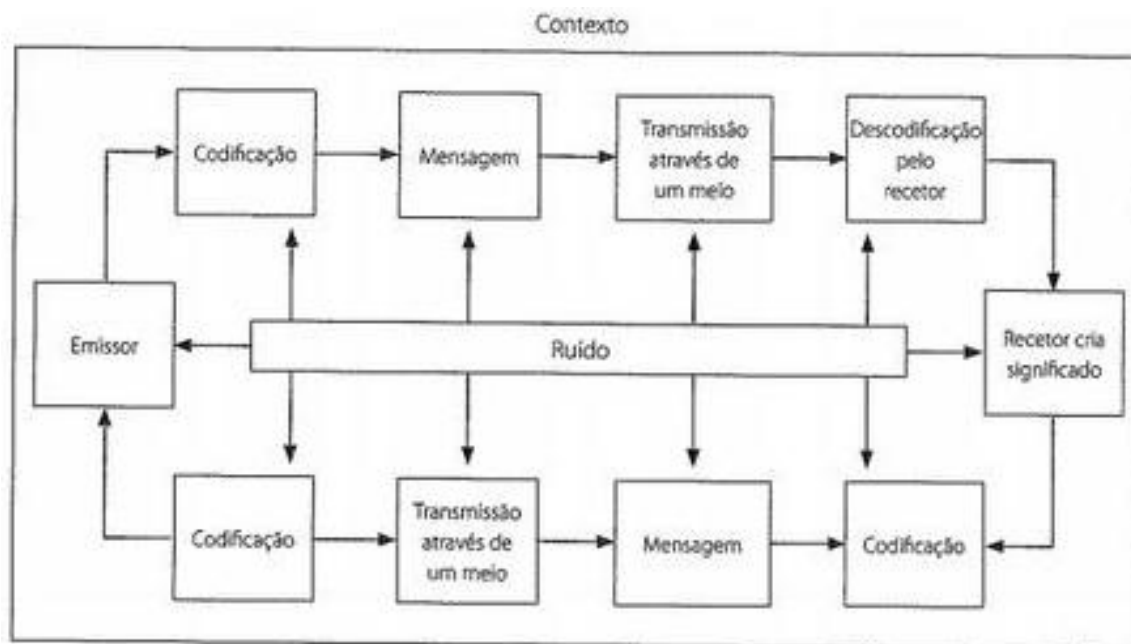
De acordo com Bennett & Boudette (2011) uma organização humana é uma rede comunicacional. Assim, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também não funciona.

Diversos trabalhos empíricos salientam que, a comunicação eficaz contribui para o êxito do processo de gestão e organizacional, tal como referem Downs *et al* (1995). Contudo, deve ter-se em atenção que a comunicação não resolve tudo.

Em termos simples, a comunicação é um processo de troca de informação entre um emissor e um receptor.

Trata-se de um processo bidireccional à volta de qual o emissor e o receptor geram significados que não são necessariamente coincidentes. Atente-se, para o efeito, na figura 2.1. que mostra um modelo perceptual de comunicação.

Figura 2.1. Um modelo perceptual de comunicação



Fonte :Adaptado de Kreitner& Kinicki (1998, p 429) , cit. por Cunha *et al* (2014, p. 413)

O emissor pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização que deseja transmitir uma ideia ou manifestar um sentimento.

O receptor é a entidade a quem a mensagem é enviada. A comunicação começa quando o emissor codifica a ideia, isto é, traduz a ideia através de um conjunto de símbolos que são comuns a uma dada cultura ou subcultura.

Convém observar que a linguagem, seja verbal ou não verbal, é intrinsecamente ambígua e, como tal, pode ter diversas interpretações.

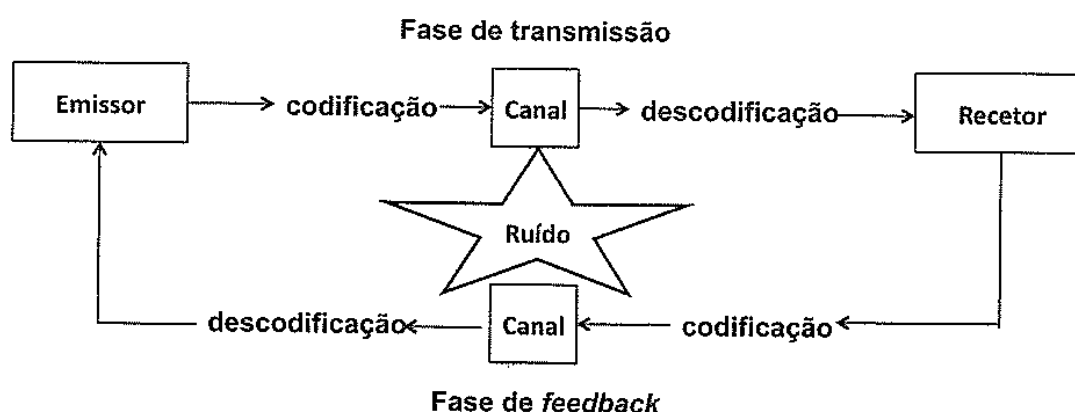
A codificação da ideia, traduz-se na mensagem que é transmitida ao receptor. A mensagem é enviada por um dado canal que é o meio usado para a comunicação. O canal pode ser uma chamada telefónica, o correio electrónico, a comunicação cara a cara, etc. Deve salientar-se aqui, que a escolha dos canais é um dos elementos mais importantes na eficácia comunicacional.

O receptor descodifica, isto é, traduz os aspectos verbais e não verbais da mensagem do emissor, para interpretar a mensagem.

Como facilmente se compreenderá, a codificação e a descodificação podem criar erros de comunicação, Então diz-se que geraram ruído, isto é, interferiram na transmissão e recepção das mensagens, reduzindo-lhe a fiabilidade, quando se traduz o significado dos símbolos.

Por fim, o *feedback* verifica-se quando o receptor responde à comunicação do emissor enviando-lhe uma mensagem de retorno. O feedback é muito importante porque informa o emissor acerca da interpretação da mensagem recebida pelo receptor. Deste modo, sem feedback não há comunicação.

Figura 2.2. Modelo do processo de comunicação



Fonte : Mações, Manuel (2014, p. 300).

2.2 Acerca da eficácia da comunicação nas organizações

Dado que a escuta activa é um dos elementos mais importantes da eficácia comunicacional, vamos dedicar-lhe alguma atenção.

Assim, a literatura indica que a escuta activa dos gestores é fundamental em processos negociais em situações de crise.

Há estudos que indicam que os gestores, na sua actividade quotidiana, gastam mais tempo a ouvir do que a ler, escrever e falar (Seibert, 1990). Contudo, a competência em escutar é muito pouco ensinada, ao contrário do que se passa com a competência da escrita ou da fala.

Assim, de acordo com Cunha *et al* (2014, p.435) ao não se escutar de forma competente, isso traduz-se para os gestores em : a) desprezam o essencial da mensagem recebida dos colaboradores; b) não retém a atenção nos problemas importantes e, desse modo, produzem decisões ineficientes; c) geram tensão e desconfiança nos colaboradores ; d) reduzem a sua credibilidade; e) prejudicam o empenho dos colaboradores; f) não captam os verdadeiros sinais e, por isso, vivem num contexto organizacional de fantasia.

O quadro 2.1 refere alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.

Quadro 2.1. Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.

Benefício	Explicação/Ilustração
Maior recurso á comunicação oral	Quando as capacidades de escuta estão espalhadas pela organização, os gestores propendem mais para comunicar oralmente. Então, optam menos pela escrita daí advindo algumas vantagens (a) maior “riqueza” comunicacional (a comunicação oral é mais rica em aspetos não verbais e proporciona feedback imediato. (b) menor emaranhamento burocrático.
Melhor comunicação ascendente	Quando os gestores dos vários níveis ouvem eficazmente a informação circula mais facilmente no sentido ascendente e chega ao topo com menos distorções.
Maior franqueza, abertura dos subordinados	Quando os gestores são bons ouvintes, a probabilidade de os problemas serem encobertos é menor. Ao contrário, se não sabem ouvir, os colaboradores evitam informá-los das más notícias..
Maior segurança psicológica	Quando sentem que os seus superiores as escutam, as pessoas sentem-se psicologicamente mais seguras, ficam mais predispostas para assumir e partilhar os erros e revelam maior inclinação para participar e emitir opiniões francas.
Decisões de melhor qualidade	Sabendo escutar, os gestores ficam mais propensos a captar sinais reais de organização, acolhem mais facilmente os conhecimentos e informações dos seus colaboradores, recolhem mais e melhor informação para a tomada de decisão.

Fonte : Adaptado de Burroughs & Eby (1998); Edmondson (1999, 2008); Haring & Mattson (1999), Nichols & Stevens (1988); Organ & Paine (1999); Rego (1999f); Rice (1998), cit. por Cunha *et al* (2014, p. 435)

Já referimos a importância do feedback no processo comunicacional. Convém agora sublinhar a relação entre o feedback e o desempenho nas organizações. Ele pode ser encarado de dois modos em termo estrito e em sentido lato. Já falamos do primeiros, ou seja da resposta do emissor às mensagens do receptor. Vamos agora abordar o segundo que consiste em obter informação sobre o desempenho das pessoas nas organizações. Deste modo, para aumentarem a sua performance os elementos da organização necessitam de ter feedback sobre o desempenho das suas funções.

2.3 Estilos de comunicação

A forma como os membros de uma organização comunicam, depende do seu estilo.

Existem diversas tipologias os estilos de comunicação. Seguimos aqui três

A descrição de Cunha *et al* (2014) que refere e caracteriza três tipologias, a saber:

- 1- Diferencia os estilos passivo, agressivo e assertivo;
- 2- Considera os estilos processo, acção, pessoas e ideias;
- 3- Admite o social, afiliativo, reflexivo e administrador.

Assertividade, agressividade e passividade

A pessoa assertiva preserva a sua esfera individual, de modo direto e honesto bem como a do interlocutor. O indivíduo agressivo, “comunica” por meio de ameaças e ataques pessoais. A pessoa passiva comporta-se de forma tímida e tem dificuldade em zelar pelos seus interesses e dizer o que pensa.

Geralmente, todas as pessoas combinam estes estilos em diversos graus e em diferentes formas. Por exemplo, os estudos indicam que a assertividade é relevante em processos de negociação e também na publicidade.

O estilo “processo” tende para a organização, estratégias, estruturas e para a fixação de regras e regulações, entre outros aspectos. Por sua vez o estilo “acção”, tem propensão para a mudança, e para o alcance de bons resultados. O estilo “pessoas” preocupa-se com a ética, os sentimentos e emoções e o espírito de equipa. Por fim, o estilo “ideias” baseia-se numa intensa orientação para os conceitos as teorias e os modelos, a criatividade, a inovação e o futuro.

Algumas pessoas combinam os diversos estilos de forma relativamente harmoniosa, enquanto noutras predomina um determinado estilo.

Quando um estilo é muito intenso, tende a traduzir-se numa única perspectiva que se pretende impor aos outros.

Alessandra e Hunsaker (1993), formularam o modelo baseado nos estilos : social, afiliativo, reflexivo e administrador. Este modelo apresenta algumas semelhanças relativamente ao modelo anterior. Estes autores propõem duas dimensões para explicarem o modo de as pessoas se adequarem aos estilos dos interlocutores. Uma dimensão é a relação directo-indirecto. A outra diz respeito às dimensões autocontido e apoiante/aberto.

A pessoa directa é assertiva, assume riscos, é orientada para a acção e aparenta autoconfiança.

O indivíduo indirecto é bom ouvinte, reservado nas suas opiniões, evita o conflito e é diplomático.

O indivíduo autocontido prefere manter a distância, é pouco emotivo no trato e é controlador.

A pessoa aberta/social partilha sentimentos, gosta de conversar, cultiva a informalidade e valoriza os sentimentos das outras pessoas.

O estilo social tem predisposição para os relacionamentos, para a acção e a extroversão. O estilo afiliativo privilegia as relações, mas é lento e pouco propenso para decidir. O estilo reflexivo caracteriza-se pela cautela na tomada de decisão, pelo trabalho isolado e pela intelectualidade. O estilo administrador tende para o controlo e os resultados desprezando os relacionamentos.

2.4 A comunicação nas organizações

O valor das organizações depende cada vez mais dos seus activos intangíveis (competências, qualidade das pessoas, imagem, marca, etc.). Isto traduz-se na cada vez maior importância que os gestores concedem à comunicação. Assim, além dos estilos de comunicação, tem também de se atentar nos fluxos e nas estruturas de comunicação, sejam elas formais ou informais.

Uma comunicação é de tipo formal quando é oficial e é estabelecida pelas autoridades organizacionais. Geralmente, é escrita e flui de acordo com os canais fixados no organograma. A outra comunicação é informal, ou seja mais espontânea e flui para lá dos canais oficiais.

A distinção nem sempre é clara e simples. Contudo, para organizar conceptualmente estes conceitos de um modo rápido pode classificar-se como comunicação formal apenas aquela que se traduz numa mensagem formal através de um canal formal (o director da fábrica dá uma ordem directamente ao trabalhador que opera com uma máquina).

Existem quatro fluxos de comunicação dentro de uma organização: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal.

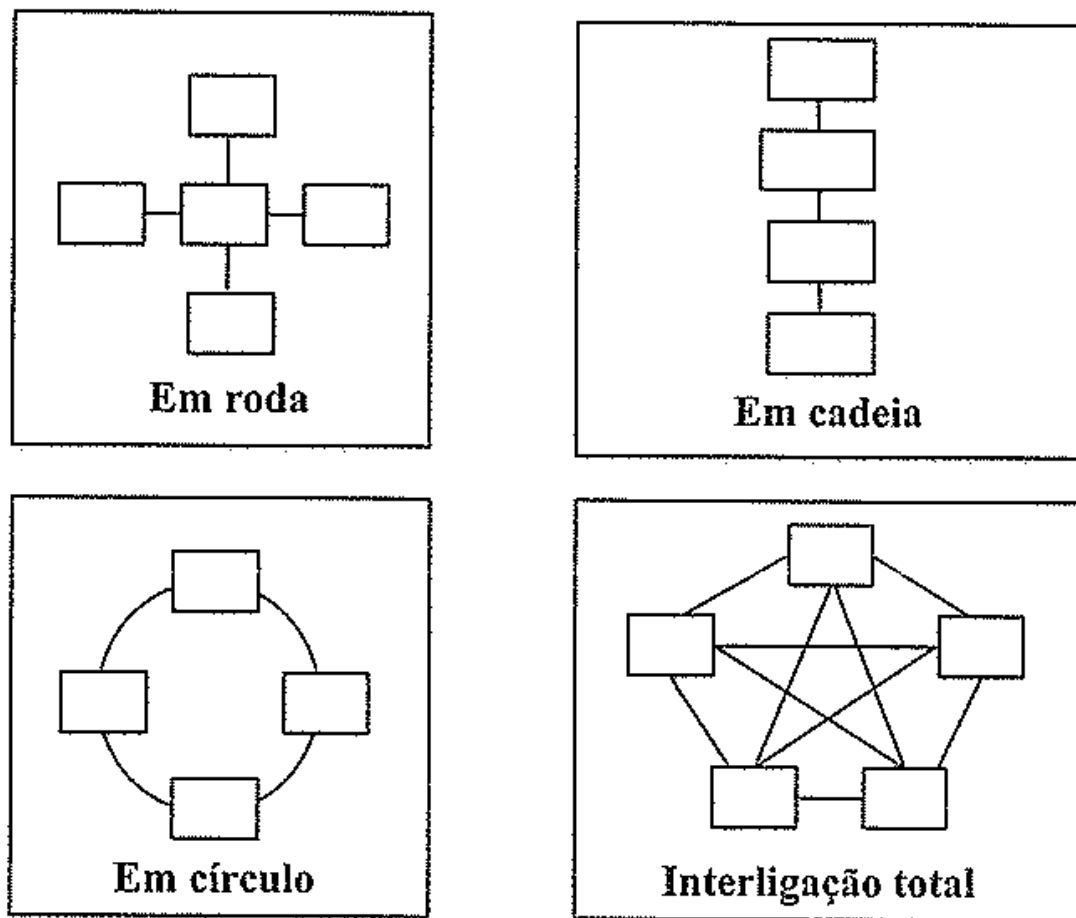
A comunicação descendente é aquela em que as mensagens e a informação são emitidas da gestão de topo para os subordinados. A comunicação ascendente

engloba as mensagens que fluem dos níveis mais baixos da hierarquia para os níveis mais altos. A comunicação horizontal ou lateral é aquela que se verifica entre pessoas do mesmo nível hierárquico, em que as pessoas coordenam o trabalho, partilham informações e resolvem problemas entre os departamentos. A comunicação diagonal é menos vulgar. É importante, sobretudo, quando as pessoas não podem comunicar de forma eficaz através de outros meios.

Uma espécie especial de comunicação horizontal é a comunicação em rede. Esta indica os fluxos de informação numa organização, de acordo com o grau de centralização ou descentralização no seio desta e com o tipo de tarefas (figura 2.3.). Numa rede centralizada, os membros da equipa comunicam com uma pessoa central que toma as decisões ou resolve os problemas. Trata-se do caso das redes em roda e em cadeia, cuja interação entre os membros do grupo é reduzida, mas que permite a tomada de decisões rápidas para problemas simples.

Numa rede descentralizada, as pessoas comunicam livremente umas com as outras. São os casos das redes em círculo e em interligação total, que possibilitam soluções mais demoradas para problemas de natureza simples. No entanto, para problemas mais complicados a comunicação descentralizada é mais apropriada e mais rápida dado que a informação necessária para a tomada de decisão não está dependente apenas de uma pessoa. Por sua vez, a rede centralizada causa poucos erros em problemas simples, mas provoca erros numerosos em problemas mais difíceis.

Figura 2.3. Redes de comunicação



Fonte : Mações, Manuel (2014, p. 302)

Ora, num ambiente global muito concorrencial, as organizações trabalham, geralmente, com problemas complexos. Deste modo, todos os membros da organização devem partilhar informação, numa rede descentralizada, para resolver os problemas. Por outro lado, se as equipas fazer tarefas banais, isso quer dizer que gastam menos tempo a operar com a informação e, neste caso, as comunicações podem ser centralizadas.

CAP III – METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Caracterização do trabalho

A palavra metodologia deriva do grego *meta* que significa além de; *odos* que quer dizer caminho e, *logos* que se refere a discurso ou estudo. Consiste então, em analisar e avaliar diversos caminhos disponíveis e traduz-se num conjunto de procedimentos que contribuem para obter conhecimento.

A pesquisa é uma actividade fundamental da ciência que tenta problematizar e analisar a realidade. Designamos por investigação a tarefa que nos permite alcançar conhecimentos objectivos, sistemáticos, claros, organizados e verificáveis.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), tema é o assunto que se deseja estudar e pesquisar. Assim, escolher o tema quer dizer seleccionar o assunto, de acordo com as motivações, competências e interesses próprios.

De acordo com Fortin (2009) a questão de investigação está na génese da formulação do problema de investigação. Ainda sobre a questão de investigação deve referir-se que esta tem por função esclarecer os conceitos mais importantes, delimitar a população alvo e sugerir uma investigação empírica.

De acordo com Correia, Ana M. R.; e Mesquita, Anabela (2013) uma “área de investigação”, um “tópico” ou uma “questão de investigação” são coisas distintas. A “área” indica um domínio geral de investigação no qual se podem detectar diferentes tópicos. Um tópico é um tema no interior de uma área, mas ainda assim, genérico. Deste modo, dentro do tema/tópico é possível identificar diversas questões de pesquisa, tanto gerais como específicas (Punch, 2005 citado por Anabela 2013).

Como refere Fortin (2009), na formulação do problema, o pesquisador tenta demonstrar a utilidade de um estudo empírico do problema de investigação para

o avanço do conhecimento na disciplina. Trata-se de convencer o leitor de que a questão a analisar é pertinente e actual. Para o fazer, tem de se apresentar uma demonstração robusta.

De momento, a título de exemplo, Vroom e Jago (2007, p.18) definiram a liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem em colaboração para alcançar grandes coisas”. Tendo em conta o referido, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as características predominantes, de liderança e de comunicação, no seio de uma organização angolana no sector dos serviços?

Atendendo à questão formulada, definiram-se os objetivos de investigação que se seguem :

Objectivo geral

Analisar o papel da liderança e da comunicação numa organização turística angolana.

Objectivos específicos:

Identificar os vários tipos de liderança nas organizações;

Caracterizar as diversas espécies de comunicação no seio das organizações;

Examinar a liderança e a comunicação nas empresas angolanas.

Este trabalho de investigação pretende contribuir para a reflexão nas organizações angolanas do papel da liderança na eficácia destas. Trata-se de um contributo para o avanço da pesquisa, dada a escassez de trabalhos, nesta área de conhecimento. em Angola.

Há várias taxonomias de tipos de pesquisa. Quanto aos fins, podemos designar esta pesquisa de descritiva.

De acordo com Vilelas (2009), os estudos descritivos tentam conhecer as características de certa população ou fenómeno, de modo a estabelecer relações entre as variáveis. Tem por intuito aumentar os conhecimentos acerca das características e dimensão de um problema, de modo a ter-se uma visão mais ampla deste. A principal intenção deste tipo de estudos é a de encontrar elementos essenciais de agrupamentos homogêneos de fenómenos.

Segundo Sampieri *et al* (2003), Num estudo descritivo escolhem-se as questões e mede-se cada uma delas de forma independente, para deste modo, se conseguir descrever o que se pesquisa. Para este efeito, utilizam-se, habitualmente questionários ou observações estruturadas. Tem como vantagens serem estudos realistas e que aumentam a compreensão do mundo que nos cerca. As desvantagens radicam no facto de nem sempre ser possível observar objectivamente, de muitas vezes não ser possível ter todos os dados, de a generalização ser por vezes limitada em virtude dos sujeitos implicados e da sua representatividade, especialmente nos estudos de caso. Enfim, também, de limitações no que diz respeito a evidenciar relações causais.

Quanto aos modos de abordagem, este estudo é de natureza quantitativa porque considera que é possível quantificar as opiniões e as informações para depois poderem ser classificadas e analisadas. Requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas. Esta abordagem tem como vantagens o conhecimento estruturado, a validade interna, a generalização, a previsibilidade e o baixo custo (Reis, 2010, p.63). As principais desvantagens são o de estar assente em modelos limitados e estáticos, ter restrições espaciais e temporais, carência de recursos e, por vezes, falta de aderência à realidade e ausência de aplicação prática.

De acordo com Myers (2000), as principais características dos estudos quantitativos são:

- Obtém os dados para comprovar teorias e modelos predeterminados;
- Recorre a medidas numéricas e a análises estatísticas para comprovar construções científicas;
- É um método sistemático que trabalha com informações objectivas;
- Está associado a estudos positivistas (dizem respeito somente à realidade objectiva, sujeita às leis universais da ciência, interpretáveis através do pensamento lógico) confirmatórios.

A técnica mais vulgar de recolha de dados nos métodos quantitativos é o questionário, constituído por perguntas estruturadas, o que permite tratar os dados de forma simplificada e rápida.

Quanto aos dados a serem obtidos para efectuar a investigação, trata-se de uma pesquisa de campo. Nos trabalhos de campo, os dados de interesse são obtidos de forma directa na realidade, por meio do trabalho concreto do pesquisador. Trata-se de dados originais, recolhidos directamente da experiência empírica que também se designam por dados primários. Contudo, os estudos de campo não devem basear-se apenas em dados primários. Com efeito, será sempre necessário integrar o problema e os resultados num referencial teórico e, para isso, normalmente, é preciso o recurso a estudos bibliográficos.

3.2 Procedimentos

Quanto aos procedimentos técnicos, o nosso estudo pode designa-se por estudo de caso por se limitar a uma única realidade organizacional.

Para Yin (2015, p.17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Em relação à sua aplicabilidade um estudo de caso pode ser usado para testar a fiabilidade de teorias, na asserção de Popper, pode ser estatístico, quando analisa um conjunto de dados quantitativamente escolhidos e relacionados, entre diversas possibilidades.

Para Vilela (2009), a especificidade destes estudos é o de serem trabalhos aprofundados e detalhados de um ou poucos objectos de investigação, o que possibilita um amplo e exaustivo conhecimento dos mesmos.

Neste sentido, Chetty (1996) diz que o método dos estudos de caso é rigoroso e apropriado para pesquisar fenómenos onde se tenta responder a como e qual a razão por que se verificam; possibilita compreender um certo tema; é apropriado para analisar temas de pesquisa em que as teorias existentes são inadequadas; permite analisar os fenómenos a partir de diversas perspectivas e examina de forma detalhada os fenómenos, possibilitando um conhecimento mais exaustivo dos mesmos.

A principal limitação deste método é a de que os resultados de um estudo de caso não podem, em regra, ser generalizados pelo que é pouco apropriado para fornecer explicações ou descrições de índole genérica.

A sua maior vantagem deve-se à sua relativa facilidade e aos baixos custos envolvidos, porque pode ser realizado por um único, ou uma quantidade reduzida de pesquisadores. Acresce a isto que não necessita da utilização de técnicas maciças de recolha de dados, como as existentes noutros métodos.

3.3 Técnicas de colheita de dados

O instrumento de colecta de dados é, em geral, qualquer recurso que o pesquisador pode utilizar com vista a obter informação e conhecer os fenómenos.

Nesta pesquisa, utilizou-se como instrumento de recolha de informação, o questionário, o que nos permite uma análise através dos métodos quantitativos.

O questionário é uma técnica não documental de observação não participante (verifica-se quando o pesquisador presencia o fenómeno mas não participa nele). É constituído por um conjunto de perguntas estruturadas, por escrito, acerca de um tema específico e é usado para a obtenção de conhecimentos, atitudes, crenças e sentimentos relativos a um grupo de pessoas.

Neste instrumento de recolha de dados, as perguntas devem ser muito bem concebidas e organizadas de forma lógica. Com efeito, a finalidade do questionário é a de obter, de forma sistemática e ordenada, a informação sobre a população que se analisa e acerca das variáveis que são objecto do estudo.

O questionário adoptado é constituído por questões fechadas, o que implica que o inquirido apenas pode escolher entre um determinado número de respostas possíveis.

O questionário tem diversas vantagens: é fácil de utilizar técnicas estatísticas para analisar as respostas; os dados, por vezes, podem ser estudados de modo mais sofisticado; organiza o pensamento, simplifica a resposta, é um instrumento com fiabilidade, torna possíveis as comparações entre os respondentes, e o anonimato conduz os inquiridos a exprimir livremente as suas ideias.

Como inconvenientes, há a salientar a percentagem de respostas, às vezes, é fraca; a informação contida nas respostas é, por vezes, pouco rica, as respostas, às vezes, conduzem a conclusões simplistas e, por vezes, induz a resposta.

No questionário usado, foi utilizada como escala de medida a escala de Likert com sete categorias de respostas possíveis, a saber : 1-Discordo totalmente, 2-Discordo moderadamente, 3- Discordo ligeiramente, 4- Não concordo nem

discordo, 5- Concordo ligeiramente, 6- Concordo moderadamente, 7- Concordo totalmente.

Foi inquirida uma amostra de 42 pessoas de um total de 98 pessoas que trabalham na empresa turística analisada (Resort/Hotel Kambumbe Lodge), o que corresponde a 43% do total de pessoas existentes na unidade hoteleira. Todas as pessoas inquiridas responderam ao questionário.

3.4 Tratamento de dados

O tratamento de dados traduz-se na análise e interpretação dos dados obtidos. A análise pretende organizar e sistematizar os dados de forma a alcançar respostas para o problema proposto. Utilizamos o programa IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) para efetuar o tratamento de dados. De acordo com Pereira, A. (2006, p.13), "o SPSS é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os seus resultados, em poucos segundos."

CAP IV- ANÁLISE DA LIDERANÇA E DA COMUNICAÇÃO NUMA EMPRESA ANGOLANA

4.1 O “Lócus” da pesquisa

De acordo com o Jornal The Economist (2013) o grande crescimento do turismo de ambiente sustentável em Africa não foi exceção em Angola. Assim, já não são as grandes cadeias de hotéis americanas ou europeias que se vão lá instalando, mas sim grupos nacionais, que apostam na diversidade e em se sedear, onde as regiões oferecem mais possibilidades de valorizar a oferta de meios lúdicos, lazer, cultura ou desporto, entre outras possibilidades. A importância do turismo para o desenvolvimento económico e social no continente Africano é incontestável principalmente, quando a proposta passa por um enquadramento verde.

A província de Cuando Cubango é uma região especializada em turismo, mas ainda não desperta para os objetivos das políticas ativas que apliquem medidas de controlo ambiental, de modo a que com a ligação à natureza, se possa desenvolver e melhorar o ser humano e apostar no crescimento económico da região, através do emprego e de outras receitas do turismo.

Fotografia 4.1. Panorâmica do Resort/Hotel Kambumbe Lodge



Fonte : O autor

O Resort/Hotel Kambumbe Lodge, propriedade do Grupo Chicoil, sediado na província de Cuando Cubango, na estrada do kuito-kuanavale, ao lado do rio Kambumbe, e com o clima tropical que caracteriza a região Austral da África, encontra-se a curta distância tanto do aeroporto (quatro voos regulares, provenientes de Luanda) como do centro da cidade. Foi este o cenário escolhido para o nosso estudo. Neste Resort/Hotel Kambumbe Lodge, trabalham 98 pessoas e esta unidade hoteleira possui 100 quartos.

A Província do Cuando Cubango, cuja capital é Menongue, tem uma área de 199.049 km² e situa-se no Sudoeste de Angola, fazendo fronteira a norte com as províncias do Bié e do Moxico, a Oeste com as províncias da Huila e do Cunene, a África do Sul como a República da Namíbia, a Leste com a República da Zâmbia e com a província do Moxico. Possui um clima tropical, é bastante verdejante, com uma temperatura média de 25° graus, tem ótimos recursos hídricos pois é banhada pelos rios Kuvango, Kwatato, Queli, Kueve, Kuando, Kuzumbia, Kujamba, Kueio, Matungu, Muhondo, Kapembe, Cuchi, Lomba,, Kuito, Kuanavale e talvez por isso tenha uma fauna invejável com muitas

espécies de animais: palanca real, elefante, rinoceronte, hipopótamo, leão, leopardo, hiena, onça, pacaça, javali, mabeco, cágado e avestruz, palanca preta, pangolim e uma grande diversidade de aves e répteis.

Na área circundante do Resort/Hotel Kambumbe Lodge há um conjunto de serviços e de outras atividades económicas, como a exploração de diamantes, de madeira, novos investimentos na agricultura de subsistência e um conjunto de belezas naturais para descobrir.

Fotografia 4.2. Entrada principal do Resort/Hotel Kambumbe Lodge.



Fonte : O autor

O Resort/Hotel Kambumbe Lodge tem por finalidade de negócio “fornecer um serviço para todos, oferecendo alojamento de baixo custo e o valor máximo em termos de qualidade de atendimento, conforto e serviço ao cliente. Tem pouca concorrência (apenas duas pensões operam na zona) e a sua estratégia geral é a liderança através de um custo acessível e os quartos são alugados, na sua maioria através da Internet via central de reservas, seguindo a política das promoções e de um desconto para fidelizar o cliente e minimizar o custo operacional. Por outro lado e efetuando o levantamento dos dados para aferir a

cadeia de valor, que mais não é do que uma abordagem sistemática para analisar o desenvolvimento de vantagem competitiva desenvolvida por Porter (1980). A corrente é composta de uma série de atividades primárias e de suporte ou apoio, que criam e constroem valor tanto para os clientes que os visitam como para a população em geral.

Fotografia 4.3. Panorâmicas dos quartos disponíveis no Resort.



Fonte : O autor

Fotografia 4. 4. Alguns pormenores do interior tipicamente africano



Fonte : O autor

As tecnologias são uma importante fonte de vantagem competitiva, como por exemplo o uso de painéis fotovoltaicos, instalados para assegurar energia limpa, barata em que só se paga o investimento inicial, também a poupança e racionalização dos recursos hídricos, instalando poupadores de fluxo, recolhendo as águas das chuvas, colocar sensores para ligar interruptores e accionar torneiras. O turismo verde implica uma nova visão em termos de respeito pelo ambiente, pelo futuro e por nós mesmos. Há ainda muita coisa a fazer no Resort/Hotel Kambumbe Lodge nesse domínio, embora se separe o lixo e haja uma consciencialização dos funcionários, para a poupança sem perder a qualidade do atendimento. Investir num turismo mais ecológico, nas energias renováveis e numa atitude de protecção da flora e da fauna, deveria ser considerado uma prioridade, utilizando-o para inovar, reduzir custos, proteger o ambiente e sustentar uma vantagem competitiva face às outras unidades hoteleiras.

Como se sabe, os negócios são feitos de pessoas. E aqui não é exceção, os funcionários bem formados são um recurso caro e vital. A missão e os objetivos da organização devem ser o motor para investir numa estratégia de gestão de recursos humanos. No Resort há a tentativa de reunir numa só pessoa as funções de Recursos Humanos, a seleção, o recrutamento, a formação e o sistema de recompensa, o que pode muitas vezes levar a escolhas menos adaptadas.

4.2. Análise dos resultados

Efetuuou-se um questionário composto por um total de 36 questões, em que quatro são relativas a: 1- Género, 2- nível de escolaridade, 3- Função desempenhada na Empresa, 4 – tempo na Empresa, e 32 são questões fechadas, com respostas do tipo escala de Likert 1 a 7 em que 1-Discordo totalmente, 2-Discordo moderadamente, 3- Discordo ligeiramente, 4- Não concordo nem

discordo, 5- Concordo ligeiramente, 6- Concordo moderadamente, 7- Concordo totalmente.

Este questionário foi aplicado a uma amostra aleatória e composta por 42 indivíduos, num total de 98 pessoas a trabalhar no Resort/Hotel Kambumbe Lodge. Todos os inquiridos responderam ao questionário.

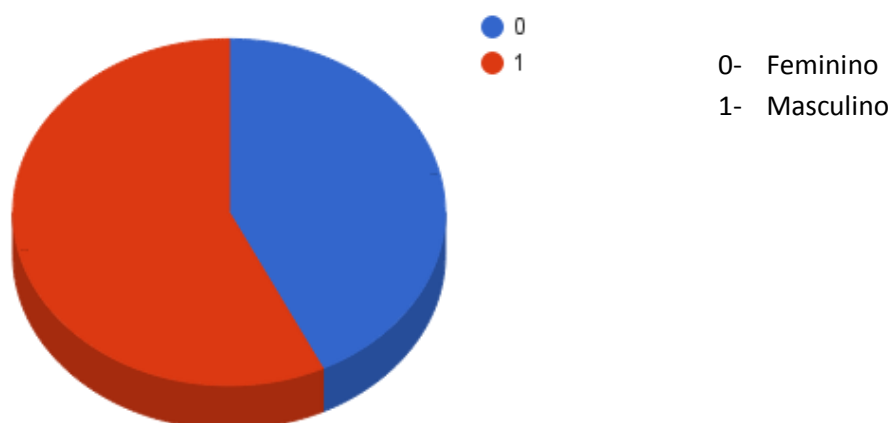
É analisada a fiabilidade ou consistência interna das questões com respostas do tipo escala de Likert. *“De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um de 0.60 é considerado aceitável”* (Maroco & Garcia-Marques, 2006, pg.69).

Relativamente às quatro questões iniciais, apresentam-se de seguida os resultados obtidos.

1- Género dos Inquiridos

0- Feminino; 1 – Masculino

Figura 4.1. Distribuição por género



Fonte: autor

Quadro 4.1. Distribuição por género

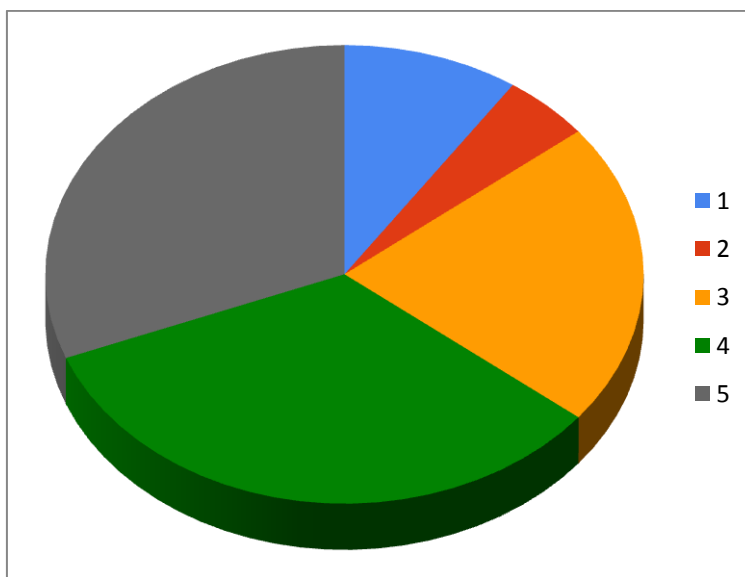
Género	Frequência	Percentagem
Feminino	18	42,9
Masculino	24	57,1
Total	42	100

Fonte: autor

Observa-se que o número de indivíduos inquiridos do sexo masculino é ligeiramente superior em relação aos do sexo feminino.

2- Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Figura 4. 2. Distribuição por Nível de Escolaridade



Fonte: Autor

- 1- 4º ano
- 2- 9º Ano
- 3- 12º Ano
- 4- Frequência Universitária
- 5- Licenciatura

Quadro 4. 2. Distribuição por Nível de Escolaridade

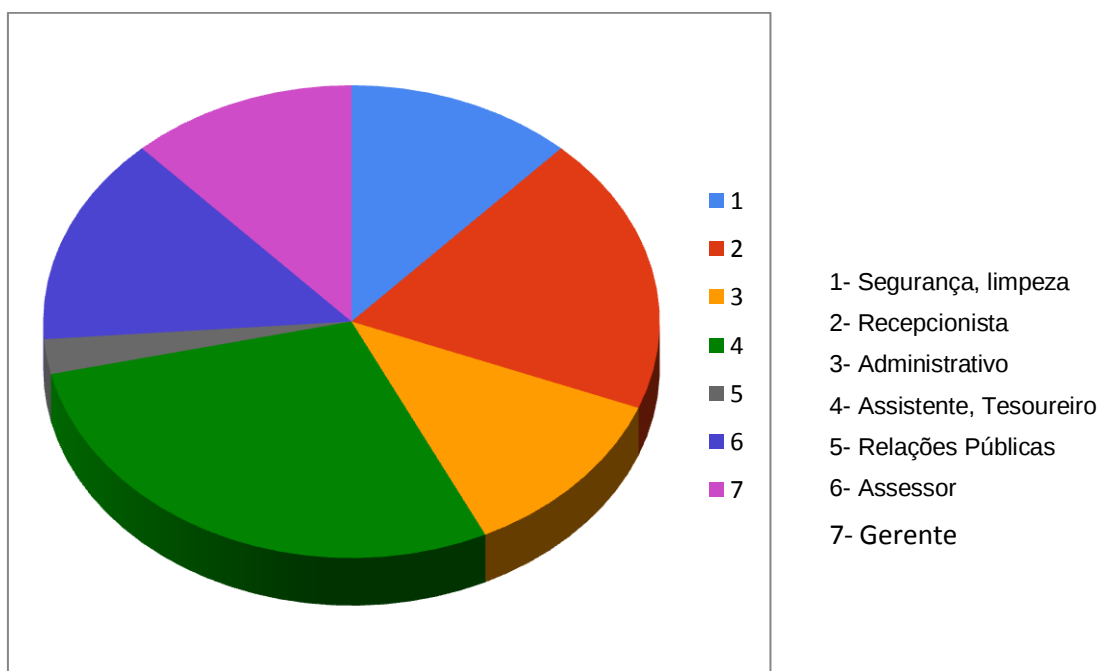
Género	Frequência	Percentagem
4º Ano	4	9,5
9º Ano	2	4,8
12º Ano	9	21,4
Frequência Universitária	14	33,3
Licenciatura	13	31
Total	42	100

Fonte: autor

Quanto ao nível de escolaridade dos inquiridos, na sua maioria são licenciados ou frequentaram/frequentam a universidade o que corresponde a 64% dos inquiridos.

3- Função desempenhada na Empresa / Unidade Hoteleira

Figura 4.3. Função desempenhada na Empresa



Fonte: autor

Quadro 4.3. Função desempenhada na Empresa

Função desempenhada Frequência Percentagem

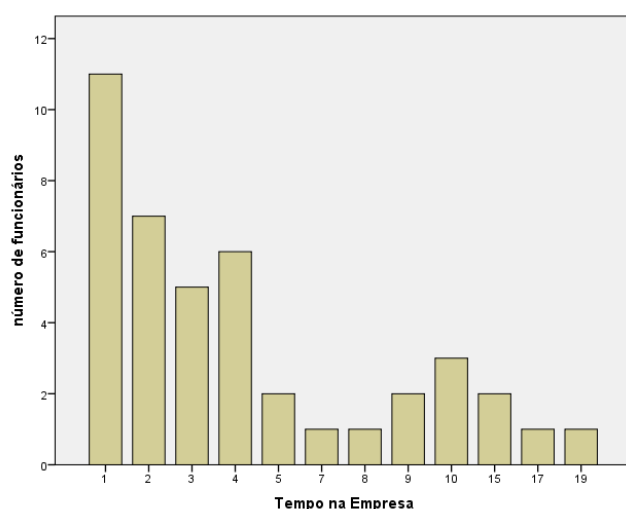
Segurança, limpeza	5	11,9
Recepcionista	8	19,0
Administrativo	5	11,9
Assistente, Tesoureiro	12	28,6
Relações Públicas	1	2,4
Assessor	6	14,3
Gerente	5	11,9
Total	42	100,0

Fonte: autor

Quanto á função desempenhada na empresa, a maioria dos inquiridos são assistentes e tesoureiros (estas duas funções foram enquadradas na mesma categoria), o que faz sentido devido à empresa na qual foi aplicado o questionário.

4- Tempo de antiguidade dos Inquiridos na Empresa / Unidade Hoteleira

Figura4.4. Distribuição dos Funcionários por tempo de antiguidade na Empresa / Unidade Hoteleira



Fonte: autor

Quadro 4.4. Distribuição por tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira

Tempo de Antiguidade	Frequência	Percentagem
1	11	26
2	7	16,7
3	5	11,9
4	6	14,3
5	2	4,8
7	1	2,4
8	1	2,4
9	2	4,8
10	3	7,1
15	2	4,8
17	1	2,4
19	1	2,4
Total	42	100,0

Fonte: autor

Quadro 4.5. Estatísticas descritivas tempo de antiguidade dos Funcionários na Empresa / Unidade Hoteleira

Tempo de Antiguidade	
Média	4,833
Mediana	3
Desvio padrão	4,76468
Minimo	1
Maximo	19

Fonte: autor

Pelo Gráfico 4, Tabelas 4 e 5, constata-se que a maioria dos funcionários trabalha na empresa há 4 anos ou menos, os funcionários que trabalham na empresa entre 15 e 17 anos correspondem a 9,5% dos inquiridos.

4.2.1. Análise do índice de consistência Alpha de Cronbach

Quanto à análise da consistência interna das respostas às questões aplicadas 1-32, as questões são de resposta fechada e têm respostas do tipo escala de *Likert*, do tipo ordinal de 1 a 7. Aqui, utilizou-se o índice alfa de Cronbach com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics.

Consistência interna do questionário – 32 questões sobre liderança e comunicação, medida pelo índice alpha de Cronbach

Quadro 4. 6. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	32

Fonte: autor

A consistência interna do questionário revela-se muito boa com Alpha de Cronbach=0,987.

Apesar de todas as perguntas estarem associadas a comunicação e liderança, seleccionaram-se dois subgrupos de questões que se consideram um pouco mais direccionadas para comunicação e liderança respetivamente, como se apresenta em seguida, analisando-se o seu índice de consistência interna.

Questões sobre Comunicação

- 3- O líder comunica de forma clara e acessível com os colaboradores
- 5- O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores
- 6- O líder comunica com frequência com os seus colaboradores
- 7- O líder comunica adequadamente as tarefas / trabalhos a serem desenvolvidos
- 9- A comunicação do líder contribui para a compreensão por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio

Quadro 4.7. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário :sobre comunicação.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	5

Fonte: autor

A consistência interna do questionário em relação á comunicação na empresa revela-se muito boa com Alpha de Cronbach=0,93.

Questões sobre Liderança

- 1- O líder tem capacidade de enfrentar desafios elevar o grupo de colaboradores a superá-los
- 2- As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa
- 4- O líder antecipa os problemas, desenvolve planos com vista à sua resolução
- 8- O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores
- 10- O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos
- 11- O líder possui claras competências de liderança e de gestão

- 12- O líder tem a capacidade de superar as diferenças interpessoais e multiculturais tendo a visão do negócio
- 13- Existe proximidade entre o líder e o colaborador
- 14- O líder toma decisões atempadamente
- 15- O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas
- 16- O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa
- 17- O líder cria coesão e espírito de equipa
- 18- O líder promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões
- 19- O líder é um bom negociador
- 20- O líder articula ideias, sabe argumentar e expressar as suas opiniões
- 21- O líder mostra empatia para com os colaboradores
- 22- O líder demonstra coerência entre palavras e ação
- 23- O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores
- 24- O líder facilita e promove o acesso à informação
- 25- O líder aceita críticas
- 26- O líder identifica e antecipa oportunidades de negócio
- 27- O líder está disponível e dá apoio aos colaboradores
- 28- O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador
- 29- O líder é uma inspiração para nós
- 30- O líder inspira lealdade para com a organização
- 31- O líder é um modelo a seguir
- 32- Tenho toda a confiança no líder.

Quadro 4. 8. Alpha de Cronbach para consistência interna do questionário acerca da liderança

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	27

Fonte: autor

A consistência interna do questionário em relação á liderança na empresa revela-se muito boa com Alpha de Cronbach=0,984.

Em apêndice apresentam-se as estatísticas descritivas relativas às 32 questões. Uma vez que as respostas são do tipo ordinal – escala de Likert – analisam-se as estatísticas descritivas adequadas a este tipo de dados, mediana, moda, mínimo, máximo e diferença entre o máximo e o mínimo (“range”).

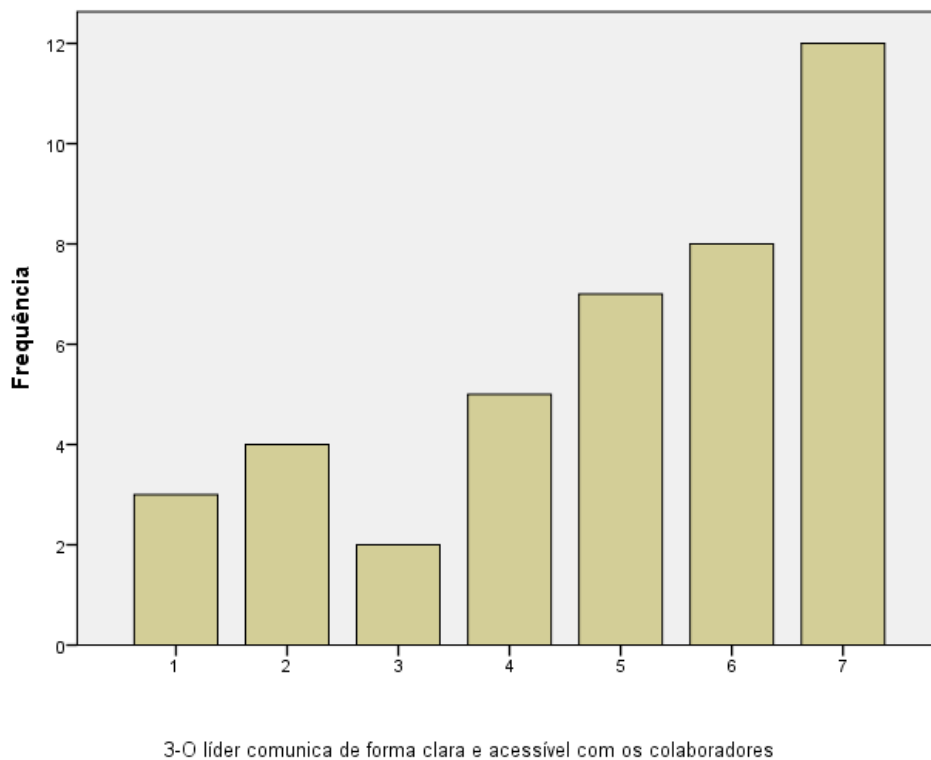
Constatou-se que os valores mais observados são 6 e 7 (moda), excepto na questão 28 e cuja moda observada assume o valor 4 (28- O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador), quanto á mediana assume os valores 5, 6 e 7, o que significa que 50% dos colaboradores deram respostas abaixo desses valores e 50% acima desse valor ou superior, como se observaram 18 medianas com valor 6 e 2 com valor 7 (6- Concordo moderadamente e 7- Concordo totalmente).

As repostas a todas as questões encontram-se representadas nos gráficos 4.5. a 4.37.

O primeiro conjunto de gráficos refere-se às questões/respostas sobre comunicação, o segundo conjunto de gráficos refere-se às questões/respostas sobre liderança.

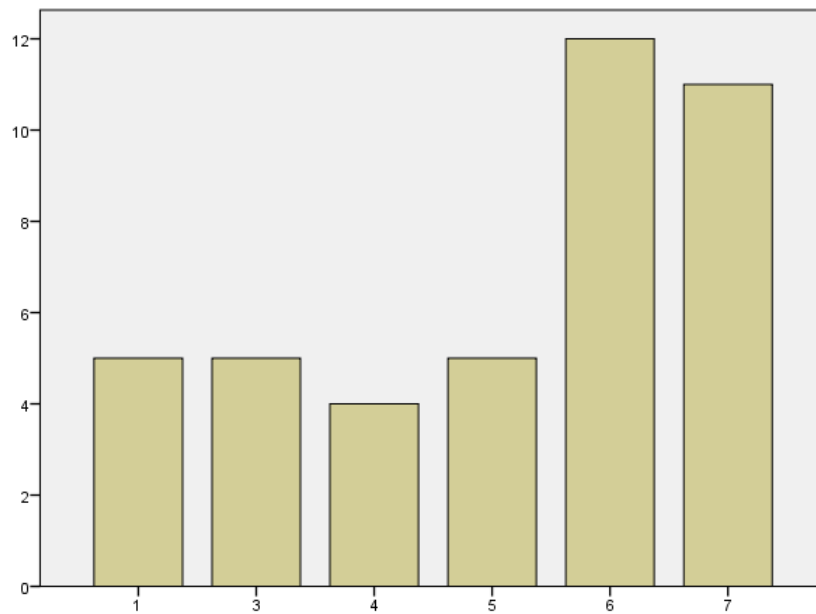
4.2.2. Análise Gráfica referente à Comunicação

Figura 4. 5. Distribuição de Frequências das respostas á questão 3(O líder comunica de forma clara e acessível com os colaboradores)



Fonte: Autor

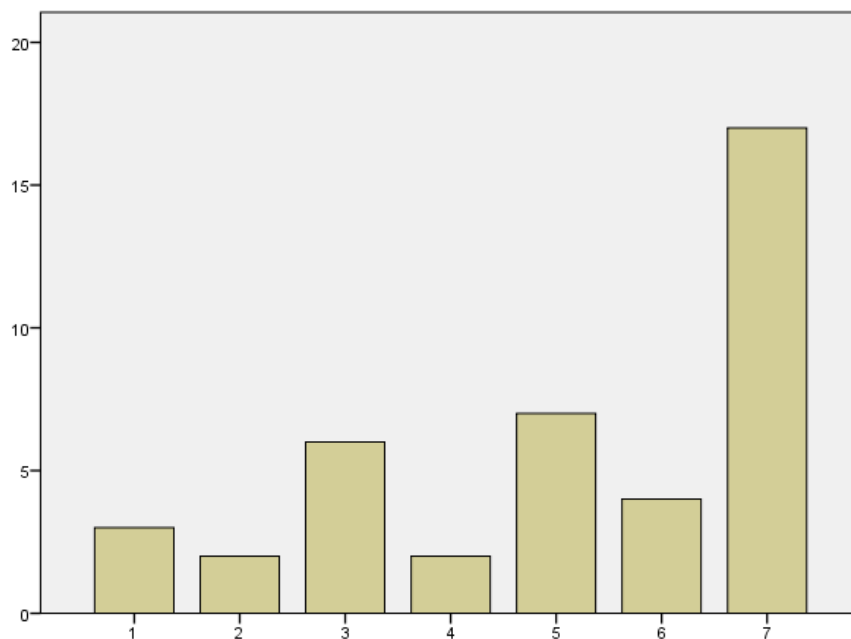
Figura 4.6. Distribuição de Frequências das respostas á questão 5(O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores)



5- O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores

Fonte: Autor

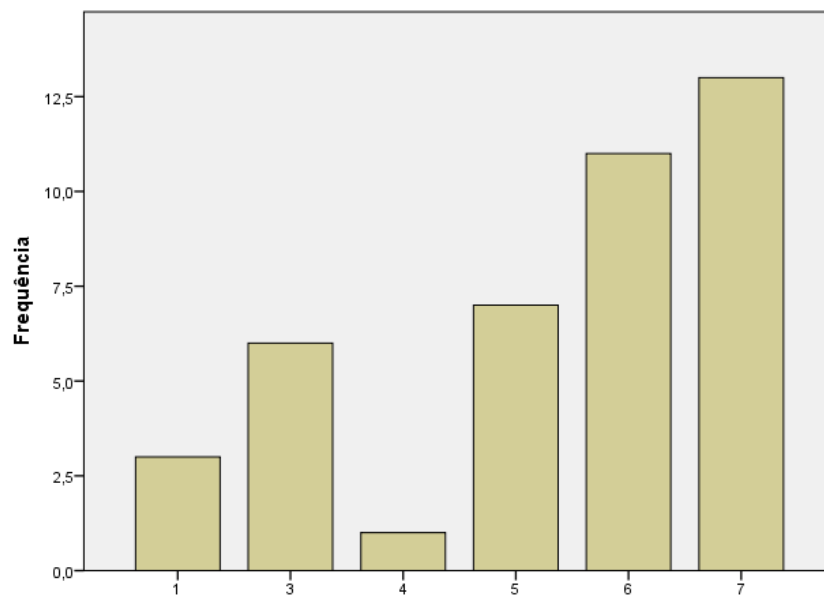
Figura 4.7. Distribuição de Frequências das respostas á questão 6 O líder comunica com frequência com os seus colaboradores)



6- O líder comunica com frequência com os seus colaboradores

Fonte: Autor

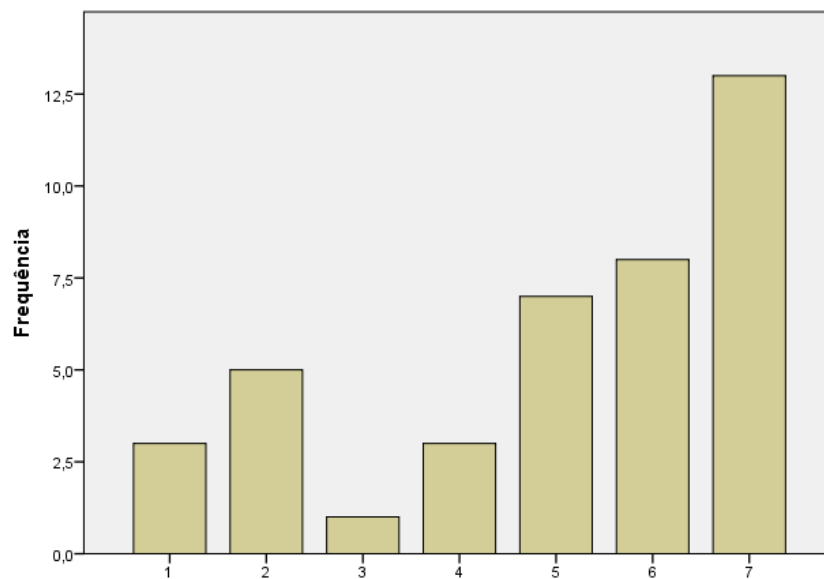
Figura4.8. Distribuição de Frequências das respostas á questão 7 (O líder comunica adequadamente as tarefas/trabalhos a serem desenvolvidos)



7- O líder comunica adequadamente as tarefas / trabalhos a serem desenvolvidos

Fonte: Autor

Figura 4.9. Distribuição de Frequências das respostas á questão 9 (A comunicação do líder contribui para a compreensão por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio)



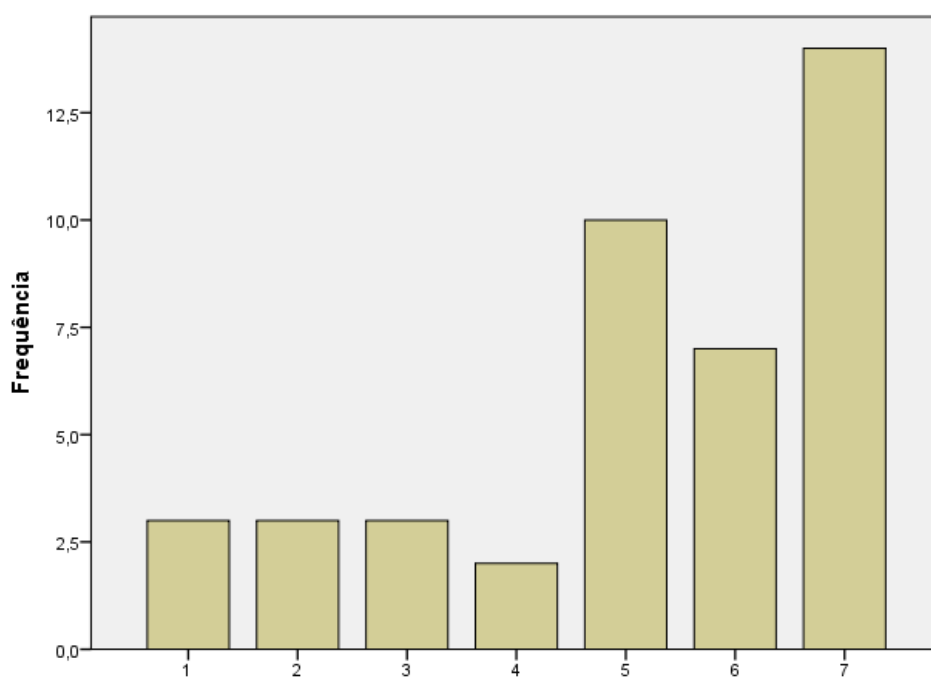
9- A comunicação do líder contribui para a compreensão por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio

Fonte: Autor

Por observação dos gráficos 4.5. a 4.9. e das tabelas de estatísticas descritivas em anexo, os inquiridos responderam às questões associadas à comunicação com frequência mais elevada e maioritariamente “Concordo totalmente”, seguindo-se “Concordo moderadamente”, excepto à questão “O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores” em que responderam com frequência mais elevada “Concordo moderadamente” seguindo-se “Concordo totalmente”.

4.2.3. Análise Gráfica referente à Liderança

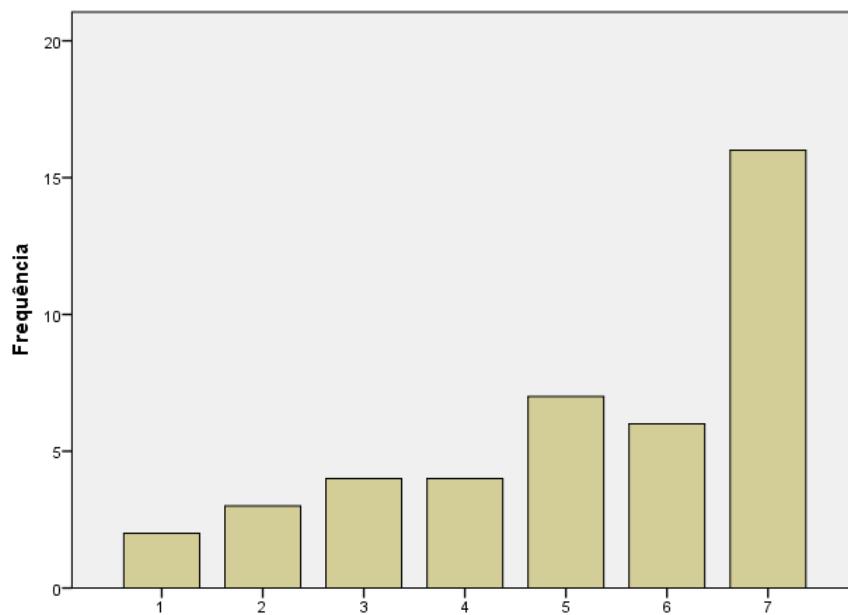
Figura 4.10. –Distribuição de Frequências das respostas á questão 1(O líder tem capacidade de enfrentar desafios e levar o grupo de colaboradores a superá-los).



1-O líder tem capacidade de enfrentar desafios e levar o grupo de colaboradores a superá-los

Fonte: Autor

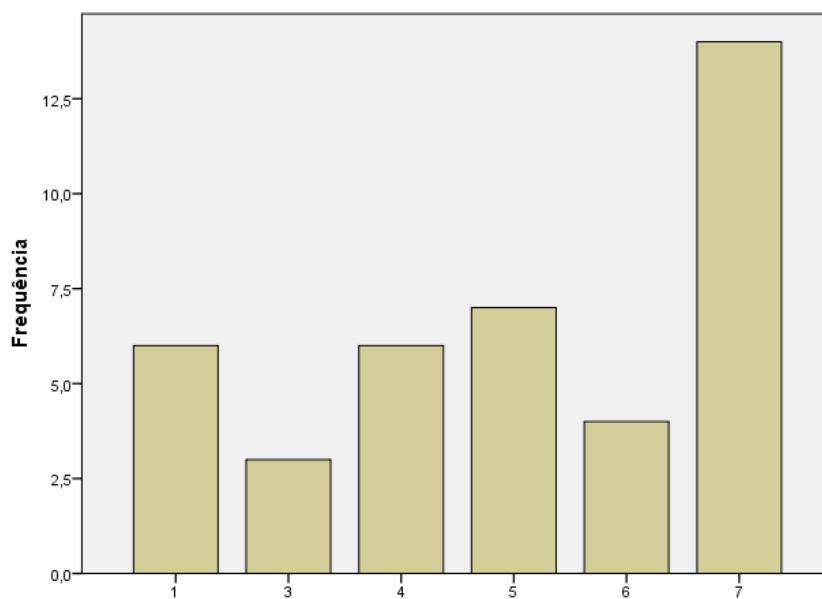
Figura 4.11. Distribuição de Frequências das respostas á questão 2(As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa).



2- As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa

Fonte: Autor

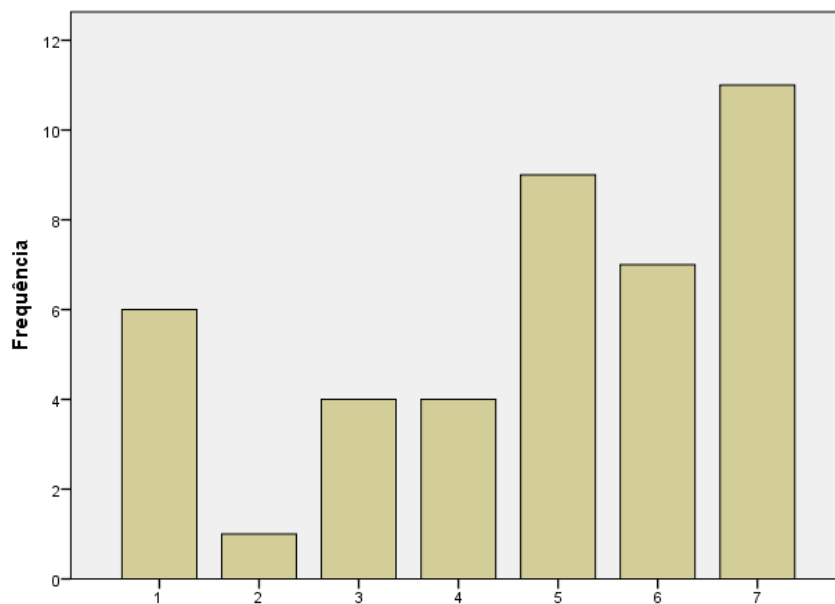
Figura 4.12. Distribuição de Frequências das respostas á questão 4(O líder antecipa os problemas, desenvolve planos com vista à sua resolução)



4- O líder antecipa os problemas, desenvolve planos com vista à sua resolução

Fonte: Autor

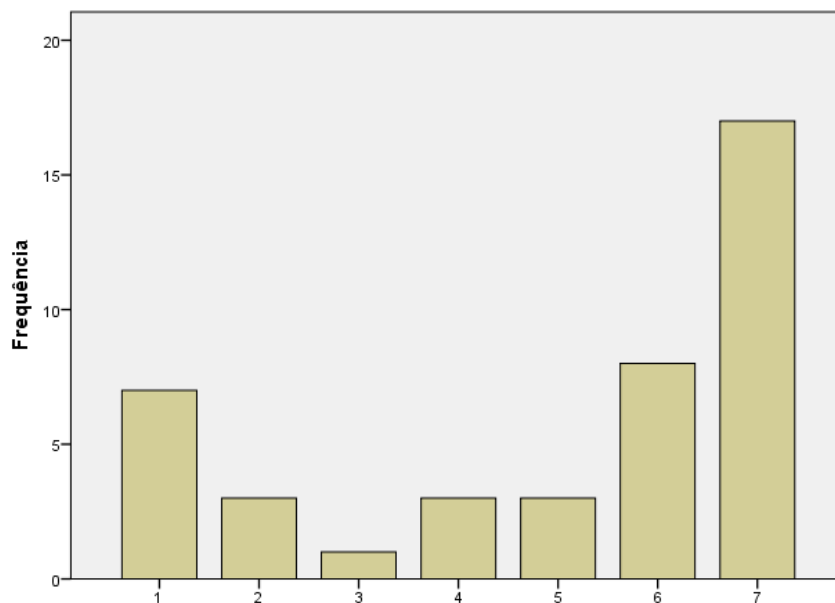
Figura 4.13. Distribuição de Frequências das respostas á questão 8 (O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores)



8- O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores

Fonte: Autor

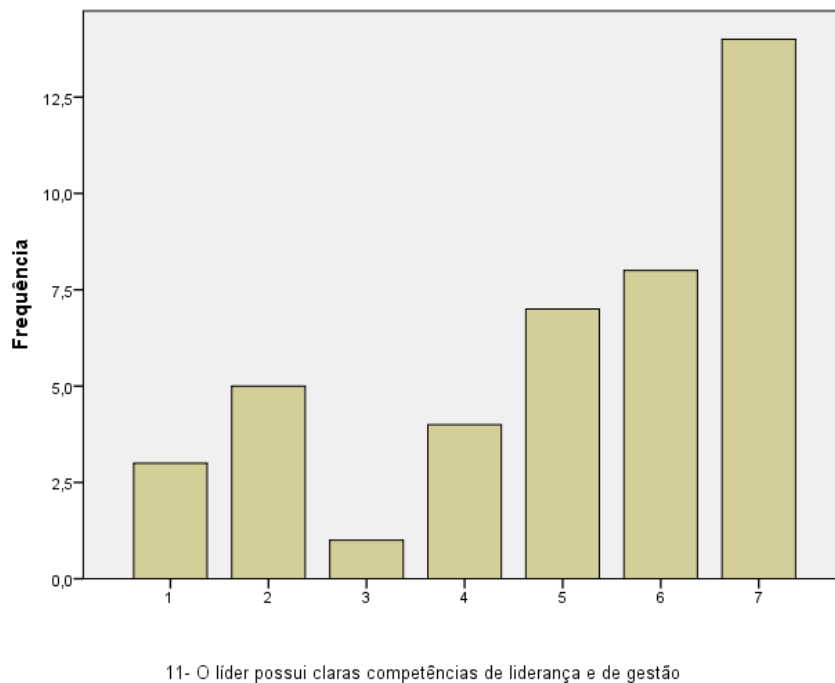
Figura 4.14. Distribuição de Frequências das respostas á questão 10 (O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos)



10- O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos

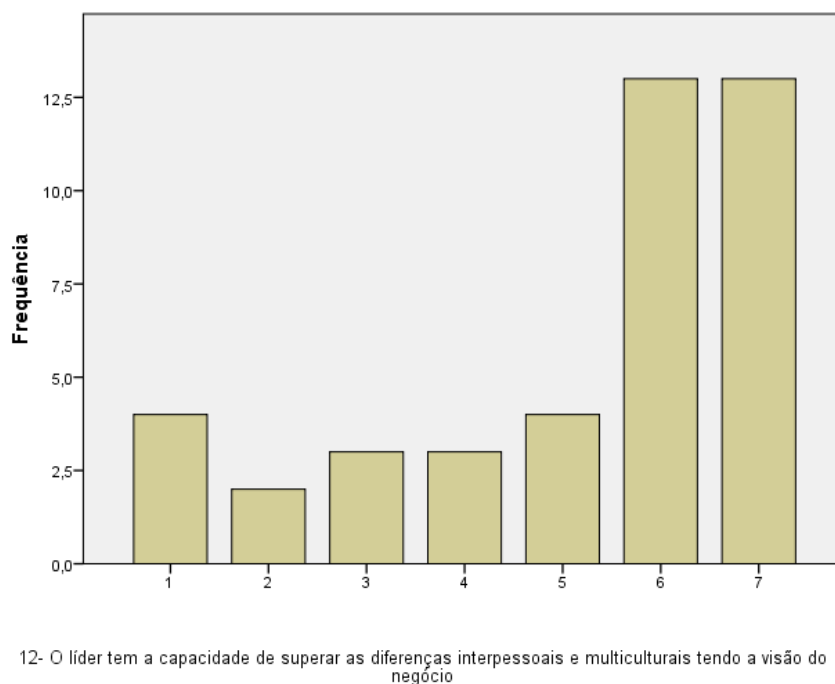
Fonte: Autor

Figura 4.15. Distribuição de Frequências das respostas á questão 11(O líder possui claras competências de liderança e de gestão).



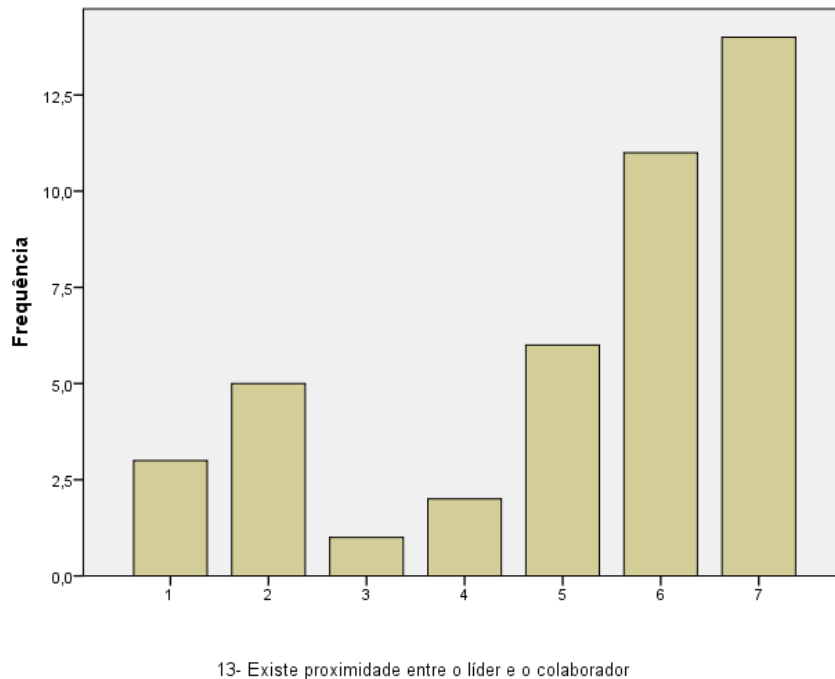
Fonte: autor

Figura4. 16. Distribuição de Frequências das respostas á questão 12(O líder tem a capacidade de superar as diferenças interpessoais e multiculturais tendo a visão do negócio)



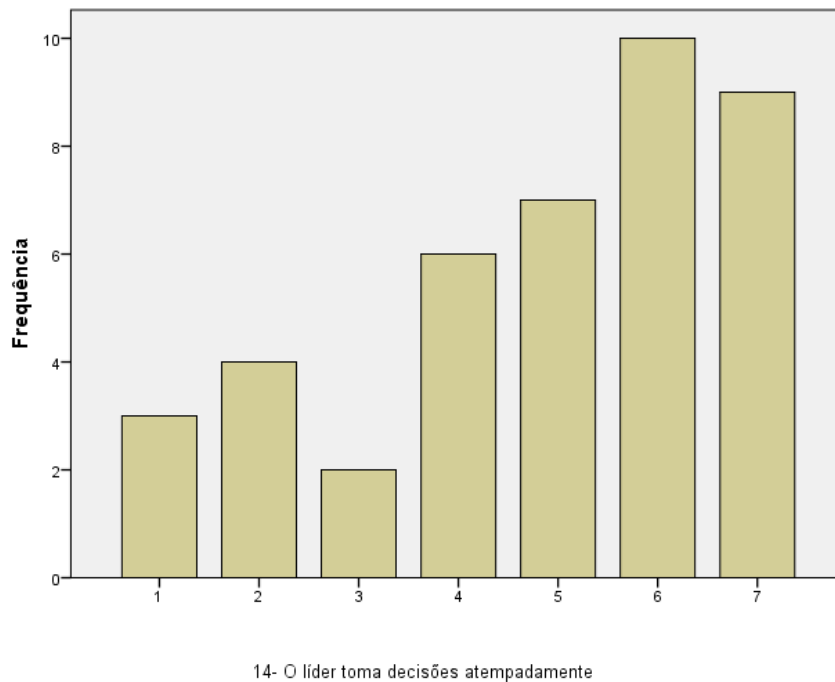
Fonte: autor

Figura 4. 17. Distribuição de Frequências das respostas á questão 13 (Existe proximidade entre o líder e o colaborador)



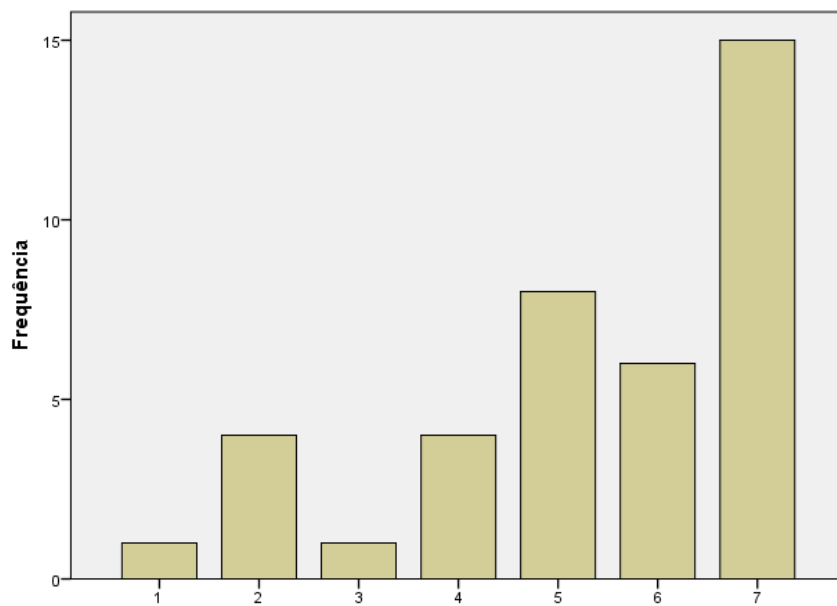
Fonte: autor

Figura 4.18. Distribuição de Frequências das respostas á questão 14(O líder toma decisões atempadamente)



Fonte: autor

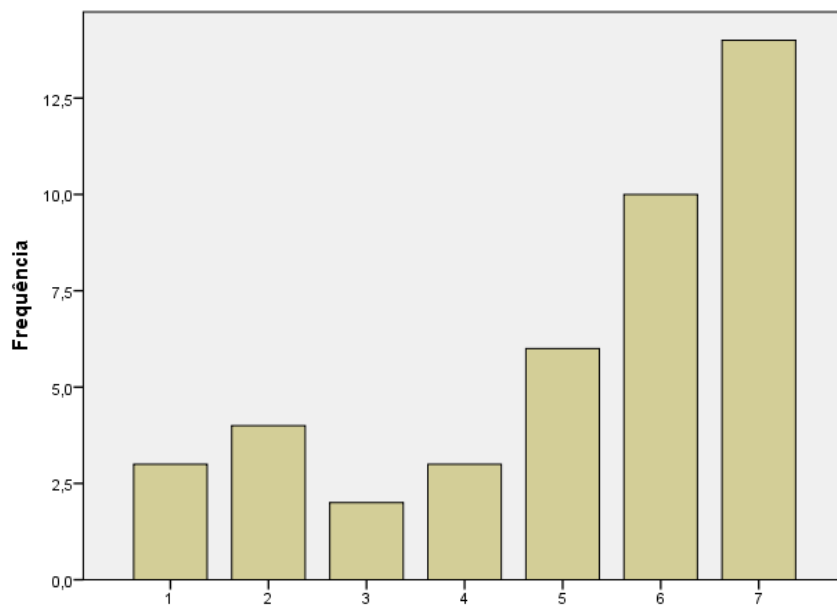
Figura 4.19. Distribuição de Frequências das respostas á questão 15 (O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas)



15- O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas

Fonte: autor

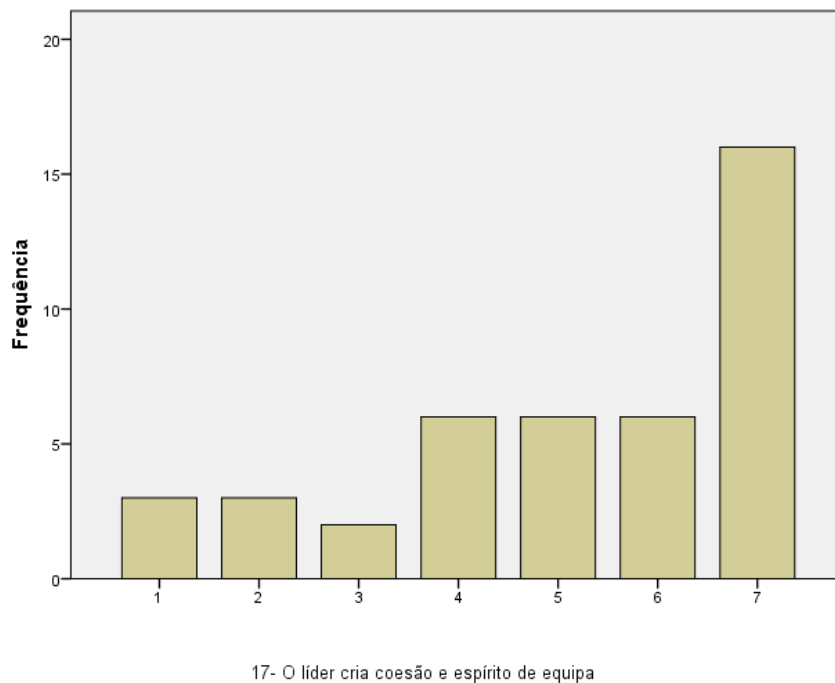
Figura4. 20. Distribuição de Frequências das respostas á questão 16 (O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa)



16- O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa

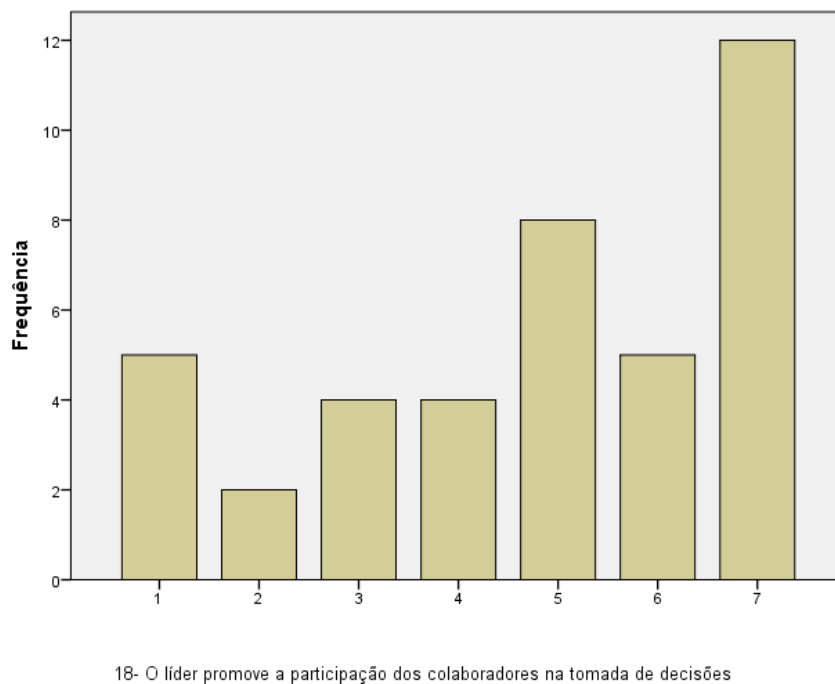
Fonte: autor

Figura 4. 21. Distribuição de Frequências das respostas á questão 17 (O líder cria coesão e espírito de equipa)



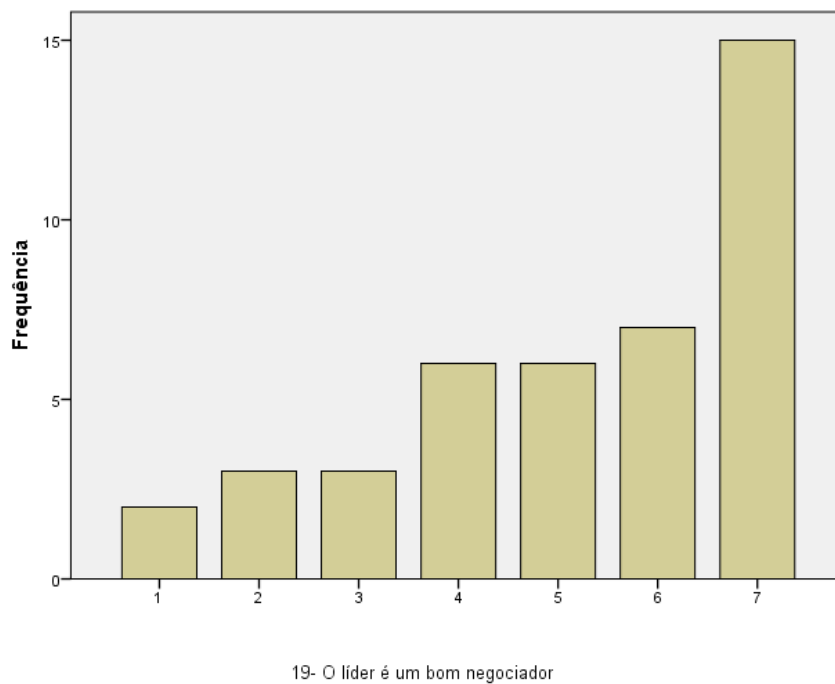
Fonte: autor

Figura 4. 22. Distribuição de Frequências das respostas á questão 18(O líder promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões)



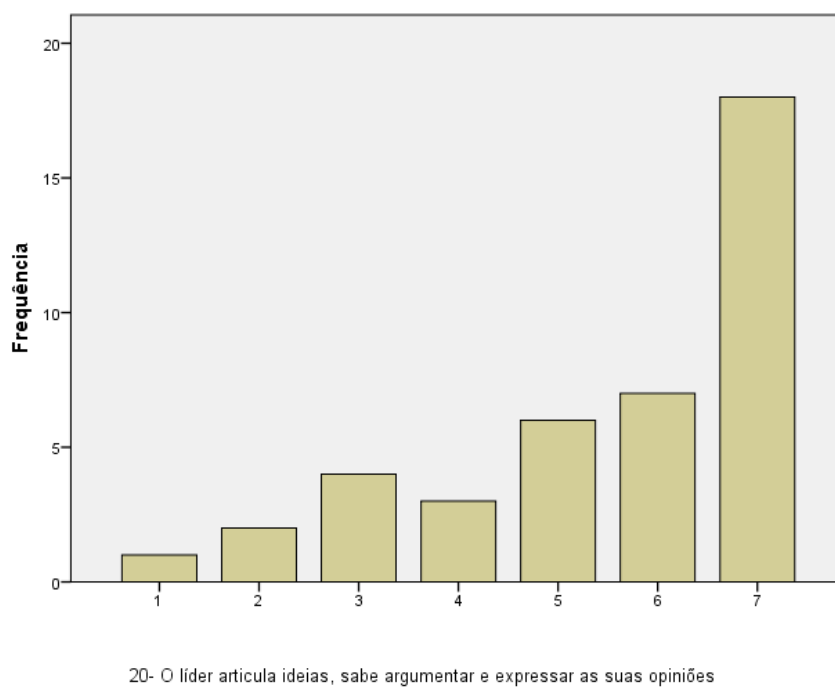
Fonte: autor

Figura 4. 23. Distribuição de Frequências das respostas á questão 19 (O líder é um bom negociador)



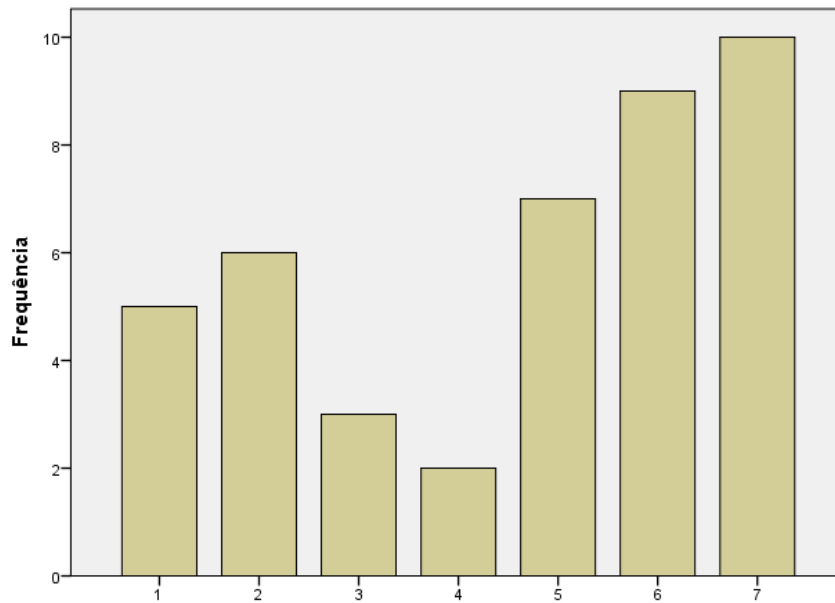
Fonte: autor

Figura 4. 24. Distribuição de Frequências das respostas á questão 20(O líder articula ideias, sabe argumentar e expressar as suas opiniões)



Fonte: autor

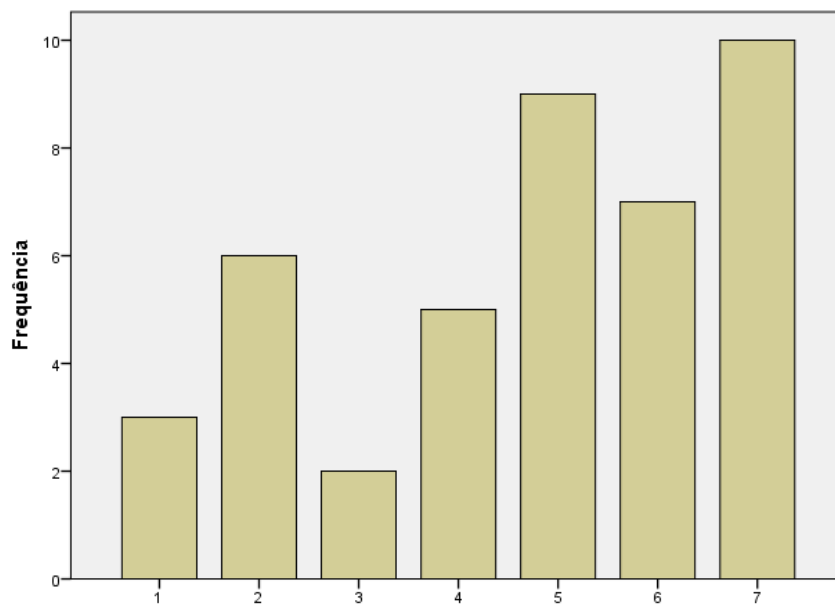
Figura 4.25. Distribuição de Frequências das respostas á questão 21 (O líder mostra empatia para com os colaboradores)



21- O líder mostra empatia para com os colaboradores

Fonte: autor

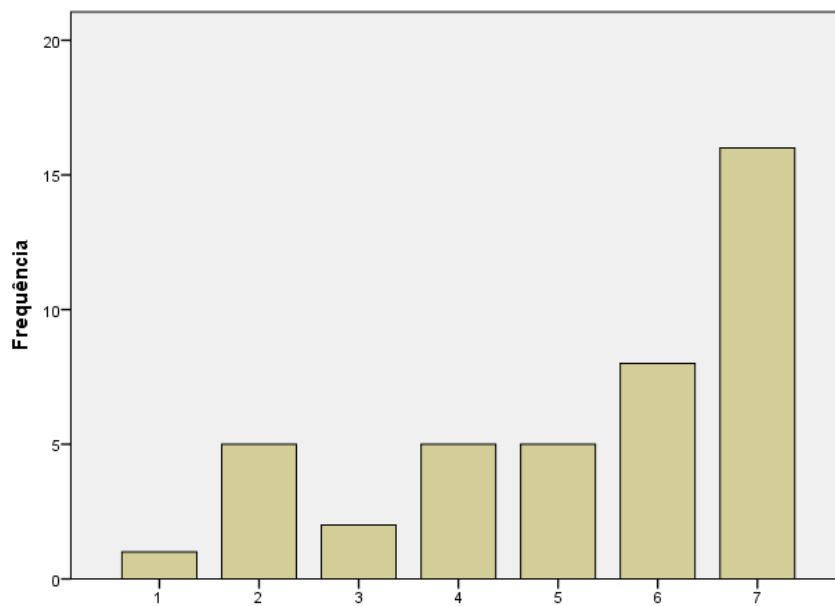
Figura 4. 26. Distribuição de Frequências das respostas á questão 22 (O líder demonstra coerência entre palavras e ação).



22- O líder demonstra coerência entre palavras e ação

Fonte: autor

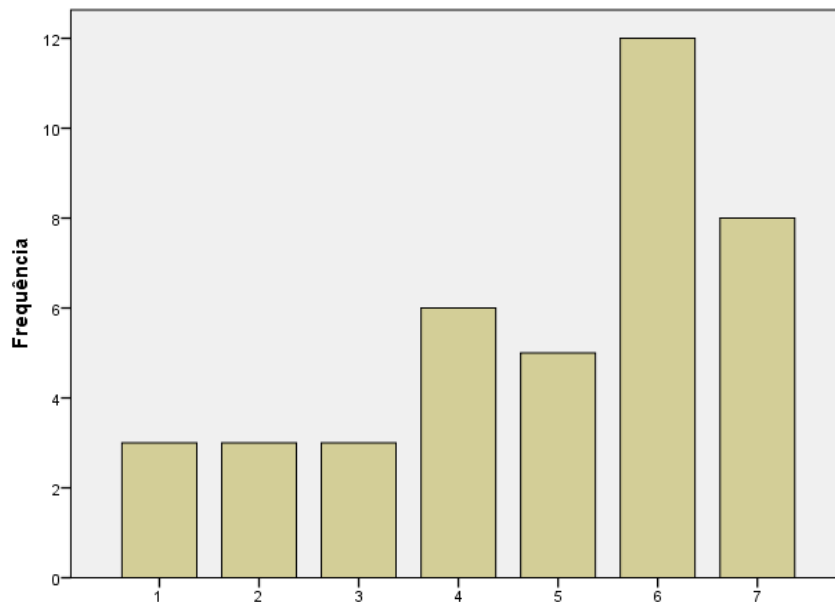
Figura 4. 27. Distribuição de Frequências das respostas á questão 23(O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores).



23- O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores

Fonte: autor

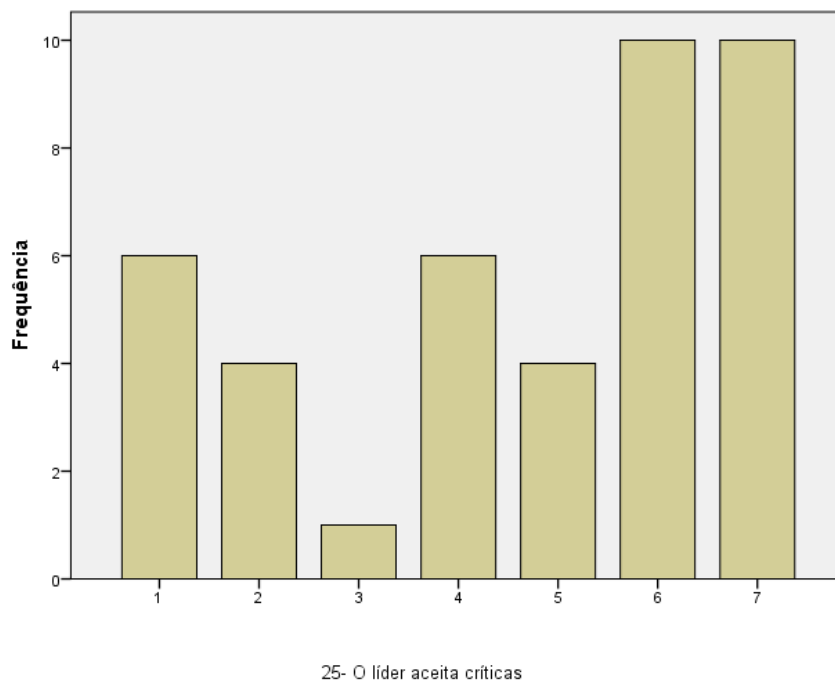
Figura 4. 28. Distribuição de Frequências das respostas á questão 24 (O líder facilita e promove o acesso à informação).



24- O líder facilita e promove o acesso à informação

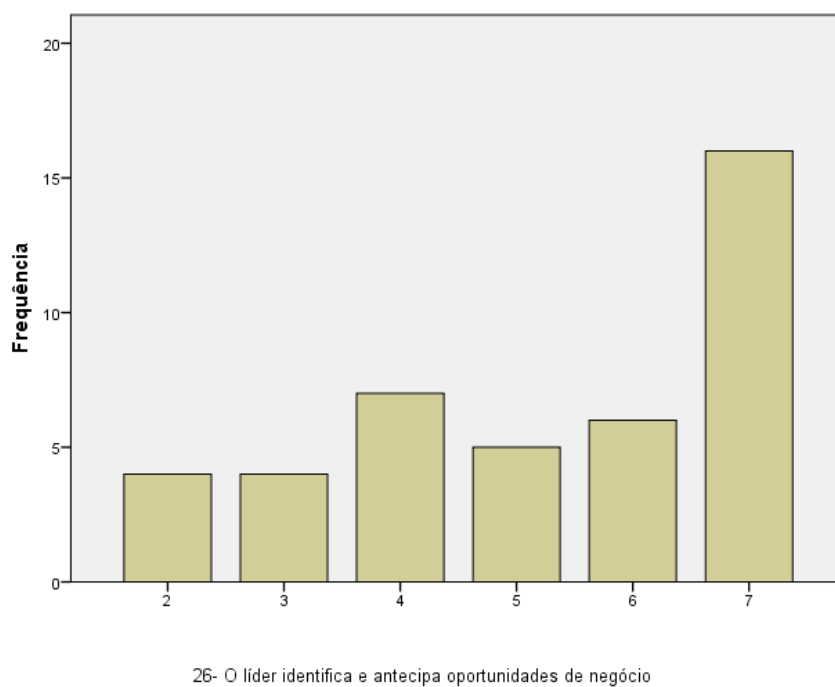
Fonte: autor

Figura 4. 29. Distribuição de Frequências das respostas á questão 25(O líder aceita críticas).



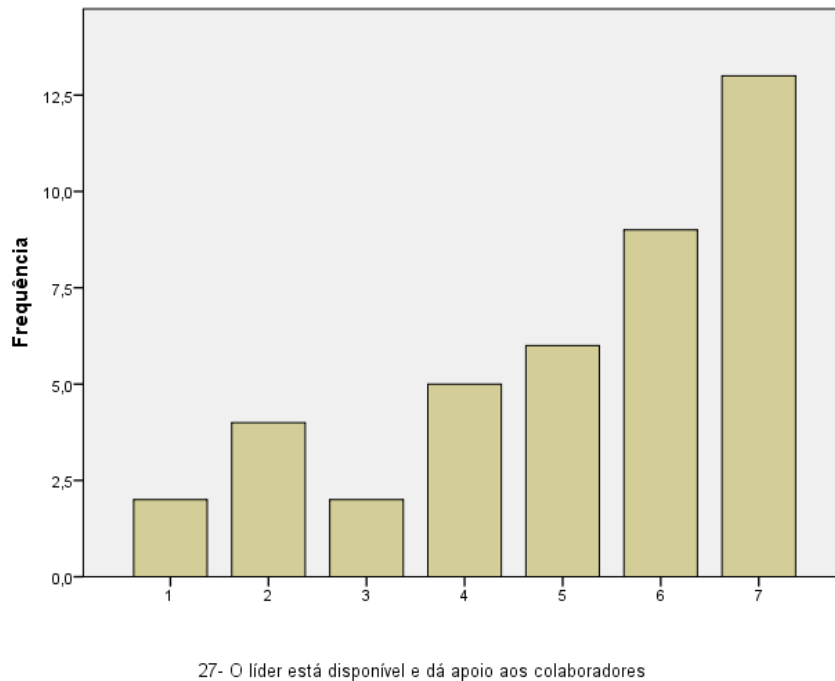
Fonte: autor

Figura 4. 30. Distribuição de Frequências das respostas á questão 26 (O líder identifica e antecipa oportunidades de negócio).



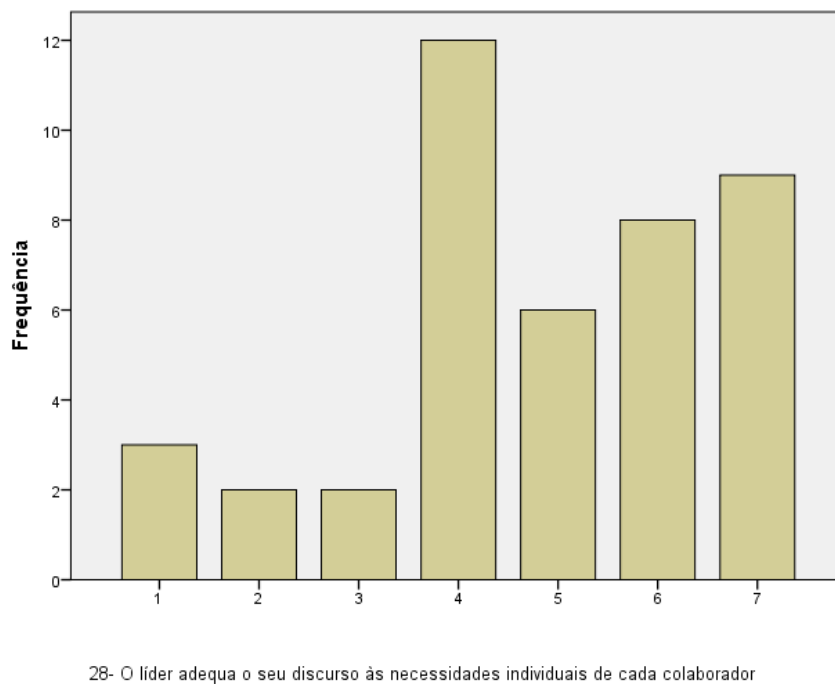
Fonte: autor

Figura 4. 31. Distribuição de Frequências das respostas á questão 27 (O líder está disponível e dá apoio aos colaboradores).



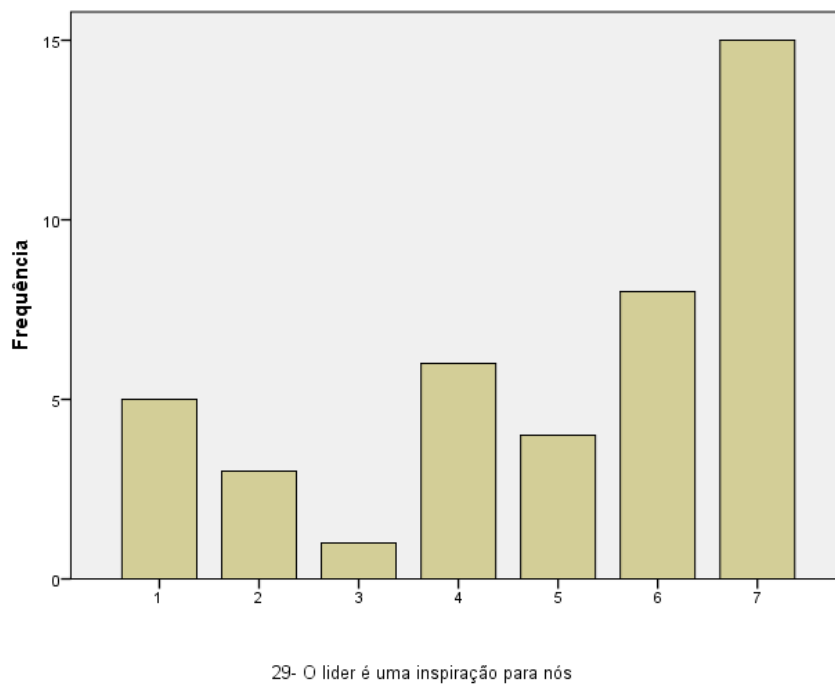
Fonte: autor

Figura 4. 32. Distribuição de Frequências das respostas á questão 28 (O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador).



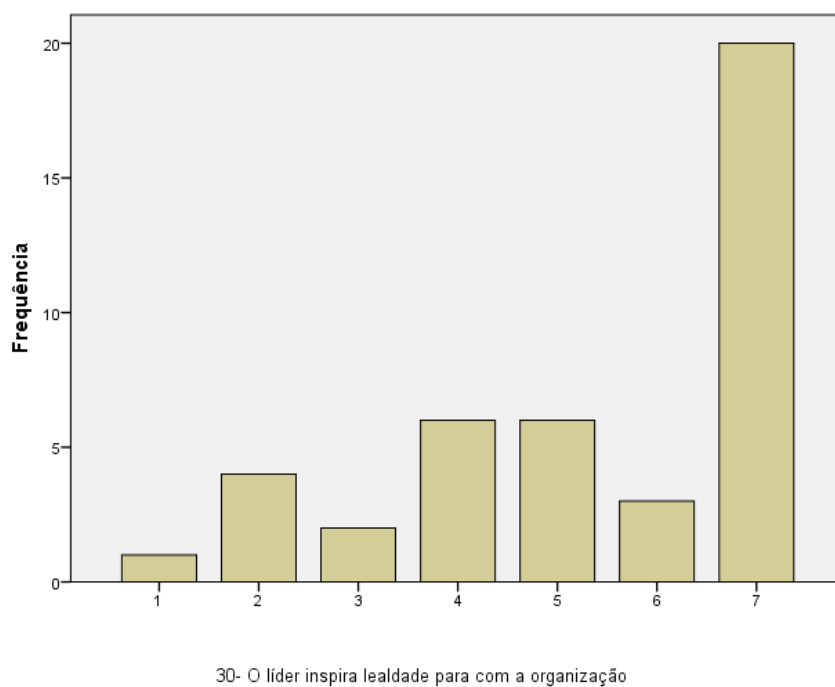
Fonte: autor

Figura 4. 33. Distribuição de Frequências das respostas á questão 29 (O líder é uma inspiração para nós).



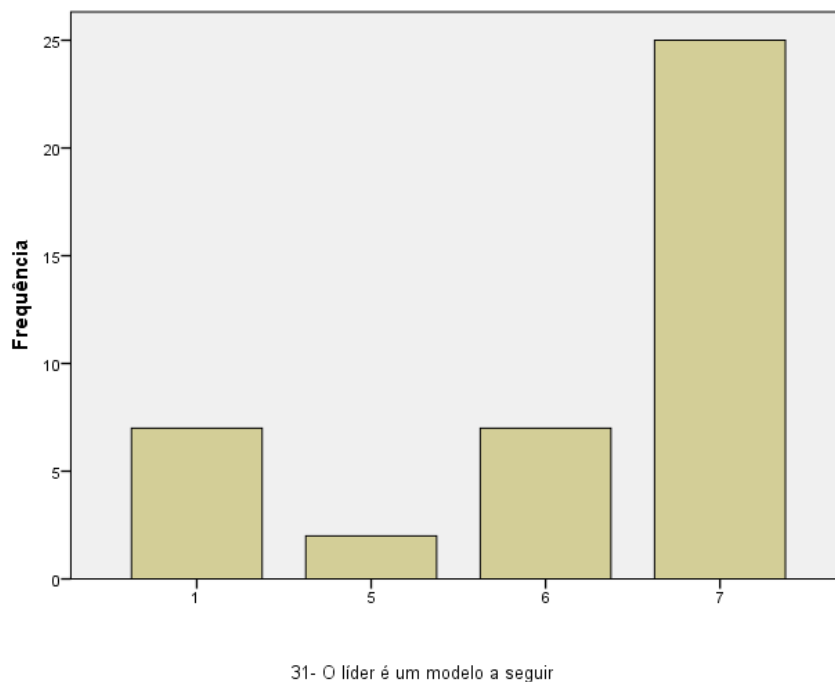
Fonte: autor

Figura 4. 34. Distribuição de Frequências das respostas á questão 30 (O líder inspira lealdade para com a organização).



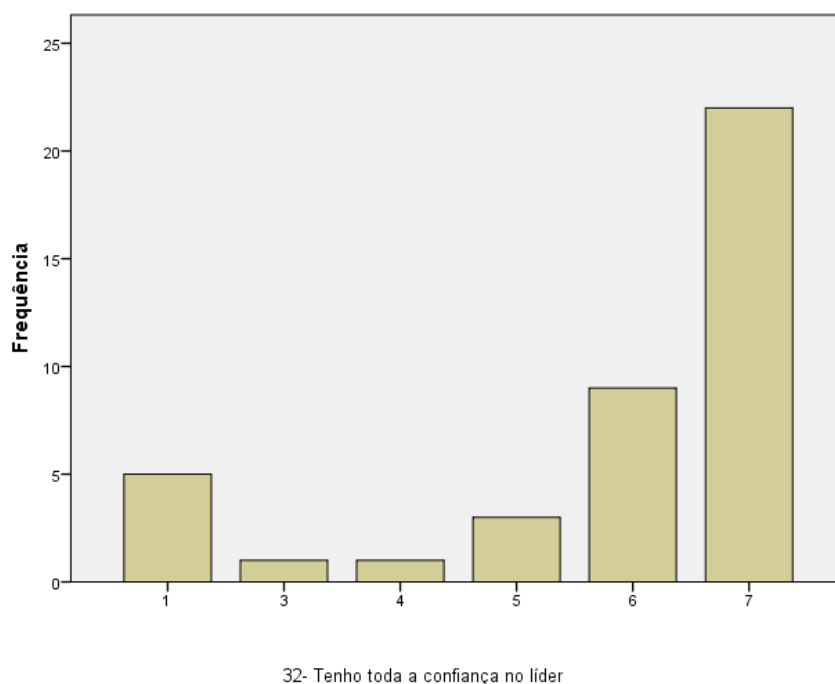
Fonte: autor

Figura 4. 35. Distribuição de Frequências das respostas á questão 31(O líder é um modelo a seguir).



Fonte: autor

Figura 4. 36. Distribuição de Frequências das respostas á questão 32 (Tenho toda a confiança no líder).



Fonte: autor

Por observação das figuras 4.10. a 4.36. e das tabelas de estatística descritiva, em apêndice, os inquiridos responderam às questões associadas à liderança com frequência mais elevada e maioritariamente “Concordo totalmente”, seguindo-se “Concordo moderadamente”, excepto à questão 28 (o líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador), em que responderam com frequência mais elevada “ Não Concordo nem discordo”.

4.2.4. Comunicação e Liderança- análise de regressão

Dadas as interligações da comunicação e da liderança numa empresa, vamos admitir que a comunicação é função da liderança.

Considerou-se, ainda, a liderança subdividida em três categorias principais:

- i) Confiança – confiança que os elementos da equipa depositam no líder.
- ii) Modelo / Motivação – modo como os elementos da equipa vêem o líder, como um modelo a seguir e como ele os motiva.
- iii) Negócio – modo como os elementos da equipa consideram que o líder “gere” o negócio.

Identificou-se i), ii) e iii) do seguinte modo:

Confiança: questões 1, 8, 13, 16, 17, 21, 24, 27, 28, 30, 32

Modelo/Motivação: questões 10, 11, 12, 18, 20, 22, 25, 29, 31

Negócio: questões 2, 4, 14, 15, 19, 23, 26,

Para se explicar a comunicação como função destes factores de liderança, construíram-se variáveis designadas por Comunicação, Confiança, Modelo/Motivação (Mod /Mot) e Negócio, com base na média aritmética dos valores das respostas associadas a cada uma delas.

Obteve-se os seguintes modelos de regressão linear estimados pelo método dos mínimos quadrados.

Quadro 4.9. Modelos de regressão

Variável dependente Comunicação

	Modelo1	Modelo2
(Constant)	-,114 (,444)	-,276 (,414)
Confiança	,548 (,333)	,713*** (,197)
Mod /Mot	,222 (,414)	---
Negocio	,246 (,285)	,033* (,205)
N=42	$\bar{R}^2=0,86$	$\bar{R}^2=0,857$

erros padrão em parêntesis

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

Equação de regressão estimada pelo método dos mínimos quadrados que não viola os pressupostos de Gauss-Markov

$$COM_i = -2,76 + 0,713CONF_i + 0,033NEG_i + \varepsilon_i$$

(0,414) (0,197) (0,205)

Apenas no Modelo 2 os parâmetros são significativos, não considerando a variável Modelo/Motivação, no entanto constata-se que em ambos os modelos as variáveis explicativas têm uma influência positiva na Comunicação.

Note-se ainda que no Modelo 1 estamos em presença de multicolinearidade, mas no Modelo 2 já não estamos em presença de multicolinearidade, apesar dos valores elevados apresentados pelo coeficiente de correlação de Pearson.

Apresenta-se em apêndice (I) a tabela de correlação de Pearson para as quatro variáveis.

CONCLUSÃO

Com a elaboração da dissertação pretendeu-se analisar o papel da liderança e da comunicação numa organização turística angolana. Pretendia-se responder à questão de saber quais as características predominantes, de liderança e de comunicação, no seio de uma organização angolana no sector dos serviços.

Podemos afirmar que relativamente ao caso estudado, não se pode afirmar que algumas características tenham sobressaído em relação a outras.

Assim, o estudo revela que a maioria dos inquiridos são homens. O nível de qualificação maioritário dos inquiridos, é a frequência universitária e a licenciatura. Além disso, a maioria dos inquiridos são assistentes, tesoureiros e recepcionistas. Quanto à permanência na empresa, a maioria dos funcionários trabalha na empresa há menos de quatro anos.

Efetuuou-se, também, a análise de consistência interna do questionário, constituído por 32 questões sobre liderança e comunicação (ver apêndice II), através do índice Alpha de Cronbach, tendo-se observado uma consistência muito boa com um valor de 0,987. *“De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável”*(Maroco & Garcia-Marques ,2006, pg.69)

Apesar de todas as perguntas estarem associadas a comunicação e liderança, escolheram-se dois subgrupos de questões que se consideram um pouco mais vocacionadas para comunicação (3; 5; 6; 7; 9) e liderança respetivamente, (1; 2; 4; 8; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31;32) e analisou-se o seu índice de consistência interna. Em ambos os casos a consistência é muito boa. Com efeito, a consistência interna do questionário

em relação à comunicação na empresa, teve um índice com Alpha de Cronbach de 0,93; e a consistência interna do questionário em relação à liderança na empresa obteve um índice Alpha de Cronbach de 0,984.

Relativamente às questões associadas com a comunicação (3- O líder comunica de forma clara e acessível com os colaboradores; 5- O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores; 6- O líder comunica com frequência com os seus colaboradores; 7- O líder comunica adequadamente as tarefas / trabalhos a serem desenvolvidos; 9- A comunicação do líder contribui para a compreensão por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio), os inquiridos responderam com frequência mais elevada e maioritariamente “Concordo totalmente”, seguindo-se “Concordo moderadamente”, excepto à questão “O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores” em que responderam com frequência mais elevada “Concordo moderadamente” seguindo-se “Concordo totalmente”.

Quanto às questões associadas à liderança (1- O líder tem capacidade de enfrentar desafios elevar o grupo de colaboradores a superá-los; 2- As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa; 4- O líder antecipa os problemas, desenvolve planos com vista à sua resolução; 8- O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores; 10- O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos; 11- O líder possui claras competências de liderança e de gestão; 12- O líder tem a capacidade de superar as diferenças interpessoais e multiculturais tendo a visão do negócio; 13- Existe proximidade entre o líder e o colaborador; 14- O líder toma decisões atempadamente; 15- O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas; 16- O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa; 17- O líder cria coesão e espírito de equipa; 18- O líder promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões; 19- O líder é um bom

negociador; 20- O líder articula ideias, sabe argumentar e expressar as suas opiniões; 21- O líder mostra empatia para com os colaboradores; 22- O líder demonstra coerência entre palavras e ação; 23- O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores; 24- O líder facilita e promove o acesso à informação; 25- O líder aceita críticas; 26- O líder identifica e antecipa oportunidades de negócio; 27- O líder está disponível e dá apoio aos colaboradores; 28- O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador; 29- O líder é uma inspiração para nós; 30- O líder inspira lealdade para com a organização; 31- O líder é um modelo a seguir; 32- Tenho toda a confiança no líder), os inquiridos responderam com frequência mais elevada e maioritariamente “Concordo totalmente”, seguindo-se “Concordo moderadamente”, excepto na questão 28 (o líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador), em que responderam com frequência mais elevada “ Não Concordo nem discordo”.

Atendendo às interligações da comunicação e da liderança numa empresa, considerou-se a comunicação como função da liderança e, para o efeito, subdividiu-se a liderança em três categorias principais:

- i) Confiança – confiança que os elementos da equipa depositam no líder.
- ii) Modelo / Motivação – modo como os elementos da equipa vêem o líder, como um modelo a seguir e como ele os motiva.
- iii) Negócio – modo como os elementos da equipa consideram que o líder “gere” o negócio.

Identificaram-se as três categorias do modo seguinte:

Confiança: questões 1, 8, 13, 16, 17, 21, 24, 27, 28, 30, 32

Modelo/Motivação: questões 10, 11, 12, 18, 20, 22, 25, 29, 31

Negócio: questões 2, 4, 14, 15, 19, 23, 26,

Para se explicar a comunicação como função destes factores de liderança, construíram-se variáveis designadas por Comunicação, Confiança, Modelo/Motivação (Mod /Mot) e Negócio, com base na média aritmética dos valores das respostas associadas a cada uma delas.

Obtiveram-se dois modelos de regressão linear estimados pelo método dos mínimos quadrados em que apenas num deles (o modelo 2) os parâmetros se revelaram significativos não considerando a variável Modelo/Motivação.

$$COM_i = -2,76 + 08,713CONF_i + 0,033NEG_i + \varepsilon_i$$

(0,414) (0,197) (0,205)

Assim, conclui-se que a confiança que os elementos depositam no líder e o modo como os elementos da equipa consideram que o líder “gere” o negócio, tem uma influência positiva na comunicação.

Limitações do estudo

Os inquiridos demoraram muito a responder ao questionário e, assim, devido a limitações de tempo não foi possível aprofundar alguns aspectos do questionário. Igualmente, devido às restrições de tempo, optou-se por um estudo de caso, o qual não permite a generalização das conclusões obtidas.

Este trabalho, apesar das limitações referidas, reveste-se de valor agregado no que diz respeito às análises de liderança e comunicação em organizações angolanas, devido à escassez de estudos nesta matéria, tendo até superado as expectativas, que existiam à partida, em relação à percepção da importância da liderança e da comunicação numa organização deste tipo.

Estudos futuros

Em próximos estudos pretende-se ampliar a amostra a um conjunto vasto de empresas do setor turístico, de modo a poder generalizar os resultados obtidos. Pretende-se, também, aprofundar a análise, no que diz respeito a uma relação mais estreita com outros factores tanto na dimensão liderança como na dimensão comunicação.

BIBLIOGRAFIA

Downs *et al.*, (1995). Communication and organizational outcomes. In G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds), *Handbook of organizational communication* (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex.

Vroom & Jago (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.

House *et al* (1999). Cultural influences on leadership and organizations. Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds), *Advances in global leadership* (vol.1; pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.

Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.

Bass & Bass (2008). *The Bass Handbook of leadership* (4th ed). New York: Free Press.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.

Drucker, P. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they diferente? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

House, R.J. (1997). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds), *Leadership : The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 81-94.

Yukl, G. (1999). Na evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organizational theory: Problems and prospects*. Oxford: Oxford University Press.

Wasserman, N., Anand, B. & Nohria, N.(2010). When does leadership matter? In N. Nohria & R. Khurana (Eds), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 27-63). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Walter, F., Cole, M., & Humphrey, R. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25, 45-59.

Goleman, D. (1998). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March- April, 78-90.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw- Hill.

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

Hersey, P.& Blanchard, K. (1998). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.

Alessandra, T & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at work*. New York: Simon & Schuster.

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

Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, Autumn, 44-55.

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

Alessandra, T. & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at work*. New York: Simon & Schuster.

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

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Abrantes, J. (2004). José Eduardo dos Santos e os Desafios do seu Tempo: Palavras de um Estadista – 1979/2004. (Org.), Vol. I, 1ª edição, Edições Maianga.

EIU. (2012). Country Report Angola July 2012. London. *The Economist Intelligence Unit*.

Jover, E., Pinto, A. & Marchand, A. (2012). Angola - Perfil do Sector Privado do País. *African Development Bank. African Development Fund*. Acedido em Outubro de 2013 no site <http://www.imara.co>.

Miles, M. & Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods*. Newbury Park, California, (Sage Publications).

Minhotur. (2009). *Boletim Estatístico do Mercado Hoteleiro e Turístico de Angola*. Luanda: Ministério da Hotelaria e Turismo.

Minhotur. (2011). *Compêndio de Estatísticas do Turismo 2006-2010*. Luanda: Ministério da Hotelaria e Turismo.

Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder:

Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e consulta*, 18, 17-26.

The Economist (2013). A short history of hotels: Be my guest. *The Economist*, 21 December 2013: 102-104.

World Bank & International Finance Corporation (2012). *Doing Business in a more Transparent World. Economy Profile: Angola*. Washington: World Bank.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Bennett & Boudette (2011). Sergio Marchionne sweats over details of Chrysler revival. *Wall Street Journal*, February 1, 14-15.

Reis, Felipa Lopes (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha. Lisboa: Edições Lidel.

Vilelas, José (2009). *Investigação- o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, Marie Fabienne; Cotê, José & Françoise Filion (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Correia, Ana Maria R.; Mesquita, Anabela (2013). *Mestrados & Doutoramentos. Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência*. Porto: Vida Económica.

Vergara, Sylvia Constant (2011). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 13ª Edição.

Yin, Robert K., (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 5ª Edição.

Maroco, J & Garcia-Marques, Teresa, (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90 (2006).

Mações, M.A. Ramos., (2014). *Manual de Gestão Moderna, teoria e prática*, Actual Editora.

Silva, Victor Gomes & Reis, Felipa Lopes (2014). *Capital Humano- Temas para uma boa gestão das organizações*, Editora Sílabo.

Cunha, M.N.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.; Neves, P. (2014) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora: 7ª Edição.

Góis, Carina S. (2011). *Lideranças transformacional, transacional – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado apresentada na Escola Superior de Educação Almeida Garret. Lisboa.

Caeiro, Ana L. M. (2012) *Influência da liderança no Comportamento organizacional mediada pela satisfação com o líder*. Dissertação de Mestrado apresentada na ULHT, Faculdade de Psicologia. Lisboa.

Lakatos, Eva Maria & Marconi, M (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados*, Editora Atlas, 4ª Edição, São Paulo.

Bennis, Warren (1989). *Why leaders can't lead*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Estatísticas descritivas para as 32 questões: Tabelas I a III

Tabela I

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q1 0	Q1 1	Q1 2
Valid	42	42	41	40	42	41	41	42	40	42	42	40
N Missi ng	0	0	1	2	0	1	1	0	2	0	0	2
Median	5,5	6,0	5,0	5,0	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6 ^a
Range	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Fonte: autor

Tabela II

Statistics

	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2
	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
Valid	42	41	39	42	42	40	42	41	42	42	42	40
N Missin	0	1	3	0	0	2	0	1	0	0	0	2
g												
Median	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	5,0	5,0	6,0	5,5
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
Range	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Fonte: autor

Tabela III

Statistics

	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3
	5	6	7	8	9	0	1	2
Valid	41	42	41	42	42	42	41	41
N Missin	1	0	1	0	0	0	1	1
g								
Median	5,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	7,0	7,0
	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	6 ^a	7	7	4	7	7	7	7
Range	6	5	6	6	6	6	6	6
Minimum	1	2	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fonte: autor

Frequências e percentagens relativas às 32 questões: Tabelas IV a XXXV

Tabela IV

Q1

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	3	7,1	7,1	14,3
3	3	7,1	7,1	21,4
4	2	4,8	4,8	26,2
Valid	10	23,8	23,8	50,0
5	7	16,7	16,7	66,7
6	14	33,3	33,3	100,0
7				
Total	42	100,0	100,0	
l				

Fonte: autor

Tabela V

Q2

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	2	4,8	4,8	4,8
2	3	7,1	7,1	11,9
3	4	9,5	9,5	21,4
4	4	9,5	9,5	31,0
Valid 5	7	16,7	16,7	47,6
6	6	14,3	14,3	61,9
7	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela VI

Q3

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,3	7,3
2	4	9,5	9,8	17,1
3	2	4,8	4,9	22,0
Valid 4	5	11,9	12,2	34,1
5	7	16,7	17,1	51,2
6	8	19,0	19,5	70,7
7	12	28,6	29,3	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin g	1	2,4		
Syste m				
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela VII

Q4

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	6	14,3	15,0	15,0
3	3	7,1	7,5	22,5
4	6	14,3	15,0	37,5
Valid 5	7	16,7	17,5	55,0
6	4	9,5	10,0	65,0
7	14	33,3	35,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Missin Syste g m	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela VIII

Q5

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	5	11,9	11,9	11,9
3	5	11,9	11,9	23,8
4	4	9,5	9,5	33,3
Valid 5	5	11,9	11,9	45,2
d 6	12	28,6	28,6	73,8
7	11	26,2	26,2	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela IX

Q6

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,3	7,3
2	2	4,8	4,9	12,2
3	6	14,3	14,6	26,8
Valid 4	2	4,8	4,9	31,7
5	7	16,7	17,1	48,8
6	4	9,5	9,8	58,5
7	17	40,5	41,5	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin g Syste m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela X

Q7

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,3	7,3
3	6	14,3	14,6	22,0
4	1	2,4	2,4	24,4
Valid 5	7	16,7	17,1	41,5
6	11	26,2	26,8	68,3
7	13	31,0	31,7	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin g Syste m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XI

Q8

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	6	14,3	14,3	14,3
2	1	2,4	2,4	16,7
3	4	9,5	9,5	26,2
4	4	9,5	9,5	35,7
Valid 5	9	21,4	21,4	57,1
6	7	16,7	16,7	73,8
7	11	26,2	26,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XII

Q9

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,5	7,5
2	5	11,9	12,5	20,0
3	1	2,4	2,5	22,5
Valid 4	3	7,1	7,5	30,0
5	7	16,7	17,5	47,5
6	8	19,0	20,0	67,5
7	13	31,0	32,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Missin g System	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XIII

Q10

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	7	16,7	16,7	16,7
2	3	7,1	7,1	23,8
3	1	2,4	2,4	26,2
4	3	7,1	7,1	33,3
5	3	7,1	7,1	40,5
6	8	19,0	19,0	59,5
7	17	40,5	40,5	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XIV

Q11

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	5	11,9	11,9	19,0
3	1	2,4	2,4	21,4
4	4	9,5	9,5	31,0
5	7	16,7	16,7	47,6
6	8	19,0	19,0	66,7
7	14	33,3	33,3	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XV

Q12

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	4	9,5	9,5	9,5
2	2	4,8	4,8	14,3
3	3	7,1	7,1	21,4
4	3	7,1	7,1	28,6
5	4	9,5	9,5	38,1
6	13	31,0	31,0	69,0
7	13	31,0	31,0	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XVI

Q13

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	5	11,9	11,9	19,0
3	1	2,4	2,4	21,4
4	2	4,8	4,8	26,2
5	6	14,3	14,3	40,5
6	11	26,2	26,2	66,7
7	14	33,3	33,3	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XVII

Q14				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,3	7,3
2	4	9,5	9,8	17,1
3	2	4,8	4,9	22,0
Valid 4	6	14,3	14,6	36,6
5	7	16,7	17,1	53,7
6	10	23,8	24,4	78,0
7	9	21,4	22,0	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin Syste g m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XVIII

Q15				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	1	2,4	2,6	2,6
2	4	9,5	10,3	12,8
3	1	2,4	2,6	15,4
Valid 4	4	9,5	10,3	25,6
5	8	19,0	20,5	46,2
6	6	14,3	15,4	61,5
7	15	35,7	38,5	100,0
Total	39	92,9	100,0	
Missin Syste g m	3	7,1		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XIX

Q16

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	4	9,5	9,5	16,7
3	2	4,8	4,8	21,4
4	3	7,1	7,1	28,6
5	6	14,3	14,3	42,9
6	10	23,8	23,8	66,7
7	14	33,3	33,3	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XX

Q17

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	3	7,1	7,1	14,3
3	2	4,8	4,8	19,0
4	6	14,3	14,3	33,3
5	6	14,3	14,3	47,6
6	6	14,3	14,3	61,9
7	16	38,1	38,1	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXI

Q18				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	5	11,9	12,5	12,5
2	2	4,8	5,0	17,5
3	4	9,5	10,0	27,5
4	4	9,5	10,0	37,5
5	8	19,0	20,0	57,5
6	5	11,9	12,5	70,0
7	12	28,6	30,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Missin Syste g m	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXII

Q19				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	2	4,8	4,8	4,8
2	3	7,1	7,1	11,9
3	3	7,1	7,1	19,0
4	6	14,3	14,3	33,3
5	6	14,3	14,3	47,6
6	7	16,7	16,7	64,3
7	15	35,7	35,7	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXIII

Q20				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	1	2,4	2,4	2,4
2	2	4,8	4,9	7,3
3	4	9,5	9,8	17,1
Valid 4	3	7,1	7,3	24,4
5	6	14,3	14,6	39,0
6	7	16,7	17,1	56,1
7	18	42,9	43,9	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin Syste g m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXIV

Q21				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	5	11,9	11,9	11,9
2	6	14,3	14,3	26,2
3	3	7,1	7,1	33,3
Valid 4	2	4,8	4,8	38,1
5	7	16,7	16,7	54,8
6	9	21,4	21,4	76,2
7	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	
l				

Fonte: autor

Tabela XXV

Q22

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	6	14,3	14,3	21,4
3	2	4,8	4,8	26,2
4	5	11,9	11,9	38,1
5	9	21,4	21,4	59,5
6	7	16,7	16,7	76,2
7	10	23,8	23,8	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXVI

Q23

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	1	2,4	2,4	2,4
2	5	11,9	11,9	14,3
3	2	4,8	4,8	19,0
4	5	11,9	11,9	31,0
5	5	11,9	11,9	42,9
6	8	19,0	19,0	61,9
7	16	38,1	38,1	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXVII

Q24				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,5	7,5
2	3	7,1	7,5	15,0
3	3	7,1	7,5	22,5
4	6	14,3	15,0	37,5
5	5	11,9	12,5	50,0
6	12	28,6	30,0	80,0
7	8	19,0	20,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Missin Syste g m	2	4,8		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXVIII

Q25				
	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	6	14,3	14,6	14,6
2	4	9,5	9,8	24,4
3	1	2,4	2,4	26,8
4	6	14,3	14,6	41,5
5	4	9,5	9,8	51,2
6	10	23,8	24,4	75,6
7	10	23,8	24,4	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin Syste g m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXIX

Q26

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
2	4	9,5	9,5	9,5
3	4	9,5	9,5	19,0
4	7	16,7	16,7	35,7
Valid 5	5	11,9	11,9	47,6
d 6	6	14,3	14,3	61,9
7	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	
l				

Fonte: autor

Tabela XXX

Q27

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	2	4,8	4,9	4,9
2	4	9,5	9,8	14,6
3	2	4,8	4,9	19,5
Valid 4	5	11,9	12,2	31,7
5	6	14,3	14,6	46,3
6	9	21,4	22,0	68,3
7	13	31,0	31,7	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin 1	1	2,4		
g Syste m				
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXXI

Q28

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	3	7,1	7,1	7,1
2	2	4,8	4,8	11,9
3	2	4,8	4,8	16,7
4	12	28,6	28,6	45,2
5	6	14,3	14,3	59,5
6	8	19,0	19,0	78,6
7	9	21,4	21,4	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXXII

Q29

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	5	11,9	11,9	11,9
2	3	7,1	7,1	19,0
3	1	2,4	2,4	21,4
4	6	14,3	14,3	35,7
5	4	9,5	9,5	45,2
6	8	19,0	19,0	64,3
7	15	35,7	35,7	100,0
Tota l	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXXIII

Q30

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	1	2,4	2,4	2,4
2	4	9,5	9,5	11,9
3	2	4,8	4,8	16,7
4	6	14,3	14,3	31,0
5	6	14,3	14,3	45,2
6	3	7,1	7,1	52,4
7	20	47,6	47,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fonte: autor

Tabela XXXIV

Q31

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	7	16,7	17,1	17,1
5	2	4,8	4,9	22,0
6	7	16,7	17,1	39,0
7	25	59,5	61,0	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin g System	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Tabela XXXV

Q32

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
1	5	11,9	12,2	12,2
3	1	2,4	2,4	14,6
4	1	2,4	2,4	17,1
Valid 5	3	7,1	7,3	24,4
6	9	21,4	22,0	46,3
7	22	52,4	53,7	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missin g Syste m	1	2,4		
Total	42	100,0		

Fonte: autor

Matriz de Correlação para as variáveis comunicação, Confiança,
Modelo/Motivação e Negócio

Correlations

		comunicação	confiança	Mod_Mot	Negocio
comunicação	Pearson	1	,927**	,917**	,900**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
confiança	N	38	36	34	34
	Pearson	,927**	1	,962**	,932**
	Correlation				
Mod_Mot	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	38	34	35
	Pearson	,917**	,962**	1	,955**
Negocio	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	34	34	37	34
	Pearson	,900**	,932**	,955**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	34	35	34	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: autor

APÊNDICE II

Questionário sobre liderança e comunicação no âmbito de uma empresa angolana

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma pesquisa com vista à elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e tem como objectivo analisar a liderança e a comunicação numa unidade hoteleira em Angola.

Esta investigação procura compreender o que as pessoas sentem relativamente à sua chefia direta na empresa onde trabalham atualmente.

Por favor, siga rigorosamente todas as indicações fornecidas.

Os dados desta investigação são confidenciais, anónimos e serão usados, exclusivamente, para tratamento estatístico. Apenas as pessoas ligadas à investigação terão acesso aos questionários.

Não escreva o seu nome, ou qualquer outra informação que o identifique em parte alguma dos questionários.

Por favor, responda a todas as questões que lhe forem colocadas. Não há respostas certas nem erradas e, por isso, todas as respostas são possíveis. As respostas devem ser espontâneas e estar de acordo com aquilo que sente quanto à sua chefia direta na empresa onde trabalha atualmente.

Leia cuidadosamente cada questão e assinale com um X a resposta que descreva melhor aquilo que sente.

Responda ao questionário de modo contínuo, sem deixar questões para responder no final.

Este questionário demora cerca de 20 minutos a ser respondido.

Se surgir alguma dúvida, por favor, contate o investigador.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Dados pessoais do respondente:

Género: F__ M__

Escolaridade:_____

Função: _____

Tempo na empresa:_____

Relativamente às seguintes afirmações, indique a sua opinião numa escala de 1 a 7, conforme indicado abaixo.

1 Discordo Totalmente

2 Discordo Moderadamente

3 Discordo Ligeiramente

4 Não Concordo, Nem Discordo

5 Concordo Ligeiramente

6 Concordo Moderadamente

7 Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1-O líder tem capacidade de enfrentar desafios e levar o grupo de colaboradores a superá-los							
2-As capacidades do líder são fundamentais para o sucesso da empresa							
3-O líder comunica de forma clara e acessível com os colaboradores							
4-O líder antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução							
5-O líder sabe ouvir e dialogar com os colaboradores							
6-O líder comunica com frequência com os seus colaboradores							
7-O líder comunica adequadamente as tarefas/trabalhos a serem desenvolvidos							
8-O líder elogia com frequência e reconhece o desempenho dos colaboradores							
9-A comunicação do líder contribui para a compreensão, por parte dos colaboradores, da sua importância no negócio							
10-O líder motiva as equipas de trabalho com vista a alcançarem os objetivos							
11-O líder possui claras competências de liderança e de gestão							
12-O líder tem a capacidade de superar as diferenças interpessoais e multiculturais, tendo em conta a visão do negócio							
13-Existe proximidade entre o líder e o colaborador							

14-O líder toma decisões atempadamente						
15-O líder identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas						
16-O líder partilha o sucesso e dá visibilidade à equipa						
17-O líder cria coesão e espírito de equipa						
18-O líder promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões						
19-O líder é um bom negociador						
20-O líder articula ideias, sabe argumentar e expressar as suas opiniões						
21-O líder mostra empatia para com os colaboradores						
22-O líder demonstra coerência entre palavras e acção						
23-O líder aposta na aprendizagem dos seus colaboradores						
24-O líder facilita e promove o acesso à informação						
25-O líder aceita críticas						
26-O líder Identifica e antecipa oportunidades de negócio						
27-O líder está disponível e dá apoio aos colaboradores						
28-O líder adequa o seu discurso às necessidades individuais de cada colaborador						
29-O líder é uma inspiração para nós						
30-O líder inspira lealdade para com a organização						
31-O líder é um modelo a seguir						
32-Tenho toda a confiança no líder						